

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Іванова Н.С.
(підпис)

«_____» _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства»

Виконала:

студент(ка) 2-го курсу групи зМН-18ма
Федорінова Валентина Миколаївна

Керівник:

доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування
к.е.н., доц. Карабаза І.А.

(підпис)

Рецензент:

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____

(підпис)

Кривий Ріг
2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
д.е.н., доцент

_____ Іванова Н.С.

“ _____ ” _____ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Федорінової Валентини Миколаївни

1. Тема роботи «Управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства»

керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Карабаза І.А.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24 » червня 2019 року № 192-192с

2. Строк подання студентом роботи: 02.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ПАТ «ЦГЗК»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні засади управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства. Розділ 2. Аналіз збутової діяльності ПАТ «ЦГЗК» на міжнародному ринку залізорудної продукції Розділ 3. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю ПАТ «ЦГЗК» як експортера залізорудної продукції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки: Рис. 1.1 - Модель міжнародного маркетингового

Керівник роботи _____ Карабаза І.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 71, Рисунків 15, таблиць 16, додатків 1,
Графічний матеріал використаних джерел 71

Об'єкт дослідження: збутова діяльність експортоорієнтованого підприємства.

Предмет дослідження: теорія та методика управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства в умовах циклічності розвитку міжнародного бізнесу

Мета дослідження: обґрунтування основ управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства

Методи дослідження: економічного порівняння (при обрахунку економічного ефекту від запропонованих шляхів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПАТ «ЦГЗК» на міжнародному ринку залізорудної продукції), аналізу (при оцінці ефективності управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства), узагальнення (при визначенні шляхів поліпшення управління збутовою діяльністю ПАТ «ЦГЗК» на міжнародному ринку залізорудної продукції з урахуванням циклів розвитку міжнародного бізнесу).

Основні результати дослідження: запропоновано напрями формування довгострокових відносин з клієнтами-споживачами залізорудної продукції на європейському та азіатському ринках збуту; створення структури підприємства, що забезпечує гнучкість і уміння пристосовуватися до потреб різних груп споживачів; усунення функціональних бар'єрів усередині організації та поширення обміну досвідом між співробітниками для підвищення результативності й ступеня задоволеності роботою

Ключові слова: збут, залізорудна продукція, ринок, управління, споживачі

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття збутової діяльності та особливості управління нею на експортоорієнтованому підприємстві	9
1.2. Методика оцінки ефективності управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЦГЗК» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ЗАЛІЗОРУДНОЇ ПРОДУКЦІЇ	24
2.1. Аналіз міжнародного ринку залізорудної продукції за умов циклічності розвитку міжнародного бізнесу	24
2.2. Загальна характеристика ПАТ «ЦГЗК» як суб'єкта експортної діяльності	30
2.3. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «ЦГЗК» ЯК ЕКСПОРТЕРА ЗАЛІЗОРУДНОЇ ПРОДУКЦІЇ	44
3.1. Шляхи поліпшення управління збутовою діяльністю ПАТ «ЦГЗК» на міжнародному ринку залізорудної продукції	44
3.2. Економічний ефект від запропонованих шляхів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПАТ «ЦГЗК» на міжнародному ринку залізорудної продукції	51
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних ринкових умовах більш виразною є циклічність відтворювальних процесів, що змушує суб'єктів діяльності удосконалювати систему довгострокового та середньострокового аналізу та планування. Це є наслідком стану розвитку продуктивних сил, загострення конкурентної боротьби, що й обумовлює більший вияв циклічної природи ринку. При цьому збутова діяльність на міжнародному ринку відіграє надзвичайно важливу роль тому, що вона повинна забезпечувати успіх міжнародної маркетингової стратегії підприємства в умовах циклічності розвитку міжнародного бізнесу. Тобто, ретельно спланована міжнародна збутова діяльність підприємства на довгострокову перспективу є основним управлінським інструментом, який сприяє адаптації суб'єктів господарювання до мінливих умов зовнішніх ринків. Вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на розробку та реалізацію його збутової стратегії викликає необхідність постійного переосмислення цього процесу, тому тема роботи є актуальною. Особливо це питання загострюється в умовах посилення конкуренції як з боку вітчизняних, так і закордонних підприємств.

Вивченням проблем управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства в умовах циклічності розвитку міжнародного бізнесу займалися такі вчені: Л. Балабанова, А. Балабанець, Г. Бетс, Б. Брайндлі, С. Уільямс, В. Бурцев, О. Годін, Г. Крилова, М. Соколова, Т. Маслова, В. Божук, Л. Ковалік, Т. Надтока, Жигуліна А. Ю., В. Наумов.

Значний внесок у розгляд питань щодо формування та забезпечення ефективності функціонування збутової політики підприємства на міжнародному ринку зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Г. Болт, Бандура З. Л., Вейкрута Л. С., Д. Джоббер, Дж. Ланкастер, Ф. Котлер та ін.

Метою дипломного дослідження є обґрунтування основ управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства.

Мета роботи реалізується через **завдання**:

- вивчити поняття збутової діяльності експортоорієнтованого підприємства в міжнародному бізнесі;
- розглянути особливості управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства;
- обрати методику оцінки ефективності управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства;
- охарактеризувати ПАТ «ЦГЗК» як суб'єкта експортної діяльності;
- оцінити ефективність управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства;
- визначити шляхи поліпшення управління збутовою діяльністю ПАТ «ЦГЗК» на міжнародному ринку залізничної продукції;
- обрахувати економічний ефект від запропонованих шляхів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПАТ «ЦГЗК» на міжнародному ринку залізничної продукції.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є збутова діяльність експортоорієнтованого підприємства. **Предметом дослідження** є теорія та методика управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства в умовах циклічності розвитку міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано методи економічного порівняння (при обрахунку економічного ефекту від запропонованих шляхів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПАТ «ЦГЗК» на міжнародному ринку залізничної продукції), аналізу (при оцінці ефективності управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства, а також при дослідженні тенденцій міжнародного ринку залізничної продукції та умов циклічності розвитку міжнародного бізнесу), узагальнення (при визначенні шляхів поліпшення

управління збутовою діяльністю ПАТ «ЦГЗК» на міжнародному ринку залізорудної продукції з урахуванням циклів розвитку міжнародного бізнесу).

Дипломне дослідження виконане на матеріалах підприємства ПАТ «ЦГЗК». В процесі роботи використано наукову літературу з питань управління збутовою діяльністю, логистики, стратегічного маркетингу, міжнародного маркетингу, менеджменту, міжнародної економічної діяльності підприємства тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття збутової діяльності та особливості управління нею на експортоорієнтованому підприємстві

«Сучасна економіка характеризується тим, що місце виробництва та місце споживання і використання продукту не співпадають у часі та не сліднують безпосередньо один за одним. Для вирішення проблем, що виникають унаслідок цього, використовується система збуту товарів, яка потребує витрати значних коштів. Інколи витрати на розподіл та збут становлять більше половини від роздрібної вартості товару. Таким чином, система збуту товарів є ключовою ланкою маркетингу та фінішним комплексом усієї діяльності промислового підприємства зі створення, виробництва та реалізації товару споживачу. Неможливо уявити функціонування ринку без наявності збутових мереж, які найбільше намагаються наблизитись до покупця. Тому для виживання за таких умов іншим підприємствам необхідно спрямовувати свої зусилля на раціоналізацію технології збуту» [10, с.18].

«На сучасному етапі розвитку економічної науки існує велика кількість визначень такого поняття, як "збутова діяльність". Балабанова Л. В. розглядає збутову діяльність як сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу» [11, с.10]. «У свою чергу, Маслова Т. Д. вважає, що збутова діяльність – це поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись у сфері побудови

каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі» [6].

«На думку Годіна О. М., збутова діяльність – це організація процесу поетапного руху товарів [4, с.25]. Як зазначає Г. Д. Крилова, збутова діяльність є діяльністю, спрямованою на створення системи розподілу товарів, що забезпечує доступність продукту для цільових споживачів» [5]. «Г. Бетс, Б. Брайндлі та С. Уільямс розглядають збутову політику як процес просування та збуту роздрібним торговцем у своєму магазині визначених товарів, для чого, як правило, використовується відповідне розглядання, що спонукає до імпульсних покупок, безплатна роздача зразків та подарунків, а також тимчасове зниження цін» [6]. Таким чином, можна сказати, що «збутова діяльність експортоорієнтованого підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на задоволення потреб зовнішніх споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу на світовому ринку.

Наумов В. Н. вважає, що експортна збутова діяльність – це система рішень, що приймаються продавцем із метою реалізації обраних стратегій та отримання найбільшого ефекту збуту товарів на експорт» [59, с.196]. «Бурцев В. В. зазначає, що під збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства слід розуміти обрану керівництвом підприємства єдність стратегій збуту на зовнішніх ринках, маркетингу (позиціонування товару, стратегії охопту світового ринку та ін.) та комплексу заходів (рішень та дій) із формування асортименту та попиту на продукцію, що виробляється, а також ціноутворенню, обслуговуванню покупців, комерційного кредитування, знижки, формалізація договорів збуту (постачання) товарів, розподілу товару та іншим аспектам збуту» [15, с.32-39].

«Надтока Т. Б. розглядає збутову діяльність на зовнішніх ринках як комплекс методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутом підприємства з метою забезпечення

ефективних продажів товарів у межах визначених цільових сегментів світового ринку» [14, с.12].

Загалом після узагальнення запропонованих вченими визначень поняття збутової діяльності підприємства можна зробити висновок, що воно є досить широким, і лише деякі з них приділяють увагу збутовій діяльності на зовнішніх ринках.

«Діяльність експортоорієнтованого підприємства у сфері збуту повинна бути підпорядкована визначеним цілям. По- перше, повинна забезпечувати доставку вироблених товарів до певних сегментів світового ринку у необхідній кількості у час, якій більше всього задовольняє зовнішніх споживачів. По-друге, сприяти залученню уваги зарубіжних споживачів до продукції підприємства. Тож основні цілі збутової діяльності експортоорієнтованого підприємства можна сформулювати таким чином:

- досягнення визначеної частки товарообороту на сегменті світового ринку;
- захоплення визначеної частки світового ринку;
- мінімізація витрат на розподіл у ході збуту на зарубіжних ринках.» [18, с. 263].

«Ефективна збутова діяльність підприємства на зовнішніх ринках базується на аналізі впливу рішень, що приймаються на кожній наступній стадії руху товарної маси від вітчизняного виробництва до іноземного споживання. Ці завдання ускладнюються внаслідок циклічних змін в економіці, безперервних змін світової та національної ринкової ситуації під впливом зростаючих вимог споживачів до асортименту та якості товарів, упровадження досягнень НТП та ін. Таким чином, головним змістом збутової діяльності є вибір оптимальної схеми доставки продукції від виробника до іноземного споживача, її фізичний розподіл, а також післяпродажне обслуговування» [18, с. 263].

«Ефективність збутової діяльності на зовнішніх ринках в умовах циклічності міжнародного бізнесу залежить від рішення таких питань для конкретно товару або групи товарів:

- вибір цільового ринку збуту або його сегментів у міжнародному середовищі;
- вибір систем збуту та визначення необхідних фінансових витрат при реалізації закордон;
- вибір каналів та методів збуту на світовому ринку;
- вибір способу виходу на зовнішній ринок;
- визначення системи руху товарів та витрат на доставку товарів іноземному споживачу;
- визначення форм та методів стимулювання збуту на світовому ринку та необхідних для цього витрат.» [18, с. 252].

«Розмаїття існуючих підходів до визначення поняття збутової діяльності підприємства вимагає його уточнення з метою поєднання у ньому складових збутової діяльності та її визначних особливостей. Тож на основі аналізу існуючих підходів доцільно запропонувати таке визначення даного поняття: збутова діяльність експортоорієнтованого підприємства – це взаємопов'язана сукупність усіх елементів збуту, спрямованих на задоволення потреб іноземних споживачів та забезпечення ефективності збутових та маркетингових міжнародних стратегій, комплексів заходів щодо формування асортименту, попиту та цін, а також обслуговування, кредитування, знижок та розподілу товару на світовому ринку» [10, с.28].

«Виходячи з того, що сучасні умови функціонування підприємств характеризуються підвищеним динамізмом і посиленою боротьбою за світові ринки збуту, то варто зазначити, що керівництво підприємств повинно ставити у центр уваги проблему підвищення ефективності міжнародної збутової діяльності за рахунок ретельного і обґрунтованого її планування на засадах стратегічного підходу.

Зазначене обумовлює необхідність розгляду різноманітних підходів вчених щодо розкриття змісту поняття «стратегічне планування міжнародної збутової діяльності».

Лоретт К.» [11, с.10] «під стратегічним плануванням міжнародної збутової діяльності розуміє складний процес, який здійснюється маркетингологами та менеджерами підприємства для створення і реалізації ефективних маркетингових стратегій на світовому ринку.

З точки зору Коршунова В.І.» [5], «в сучасних умовах фактором успіху підприємства на зовнішніх ринках є стратегічне планування збуту, яке являє собою комплексний підхід до здійснення маркетингової діяльності на довгостроковій програмно-цільовій основі, що враховує існуючі тенденції зміни світового ринкового попиту, перспективи подальшого розвитку НТП і міжнародні конкурентні можливості самого підприємства.

На думку Белявцева М.І.» [3, с. 11], «стратегічне планування зовнішнього збуту є найбільш важливим, оскільки від ефективності планування залежить подальша результативність всієї системи міжнародного стратегічного маркетингового управління підприємством, саме воно направлене на створення й підтримку стратегічної відповідності між цілями фірми в сфері зовнішнього збуту та її маркетинговими можливостями.

Згідно точки зору вітчизняного маркетинголога Балабанової Л.В.» [4, с.39], «планування міжнародної збутової діяльності є найбільш важливим етапом процесу управління зовнішньою збутовою діяльністю, який являє собою процес програмування майбутнього підприємства у сфері зовнішнього збуту з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, орієнтований на задоволення потреб світового ринку.

Очевидним є те, що при здійсненні збутової діяльності на засадах стратегічних підходів важливим є забезпечення відповідності та встановлення рівноваги між збутовими цілями підприємства на зовнішньому ринку, його маркетинговими можливостями та сильними сторонами,

враховуючи при цьому, як слабкі сторонні підприємства, так і можливі загрози з боку зовнішнього середовища.» [9, с. 63].

Для здійснення міжнародного маркетингового стратегічного планування збутової діяльності підприємствам необхідно використовувати модель, яка представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1 - Модель міжнародного маркетингового стратегічного планування збутової діяльності підприємства

Джерело: розроблено на підставі [1; 3, с. 11-15]

Від так збутові стратегії поділяють на стратегії інтенсивного збуту, стратегії селективного збуту та стратегії ексклюзивного збуту. Також відповідно до обраних маркетингових комунікацій при здійсненні збуту можна виділити: стратегію втягування, вштовхування та змішану стратегію.

«На сьогодні українські підприємства використовують такі види збуту як прямий та непрямий. Відповідно до цього поділяють збутові стратегії підприємств, які використовують непрямі канали збуту на інтенсивні

(продаж товару за такої стратегії ведеться через велику кількість різних посередників і призначений для продажу товарів широкого споживання, зокрема марочних товарів), селективні (стратегії передбачають обмеження числа торгових посередників, зазвичай використовують при продажі товарів, що вимагають спеціального обслуговування, забезпечення запасними частинами, створення ремонтних майстерень, підготовки спеціального персоналу), ексклюзивні - націлені (припускають продаж товарів якій-небудь конкретній групі покупців) і ненацілені (застосовується, як правило, для всіх потенційних покупців, тому вимагає великих рекламних витрат)» [59, с.202].

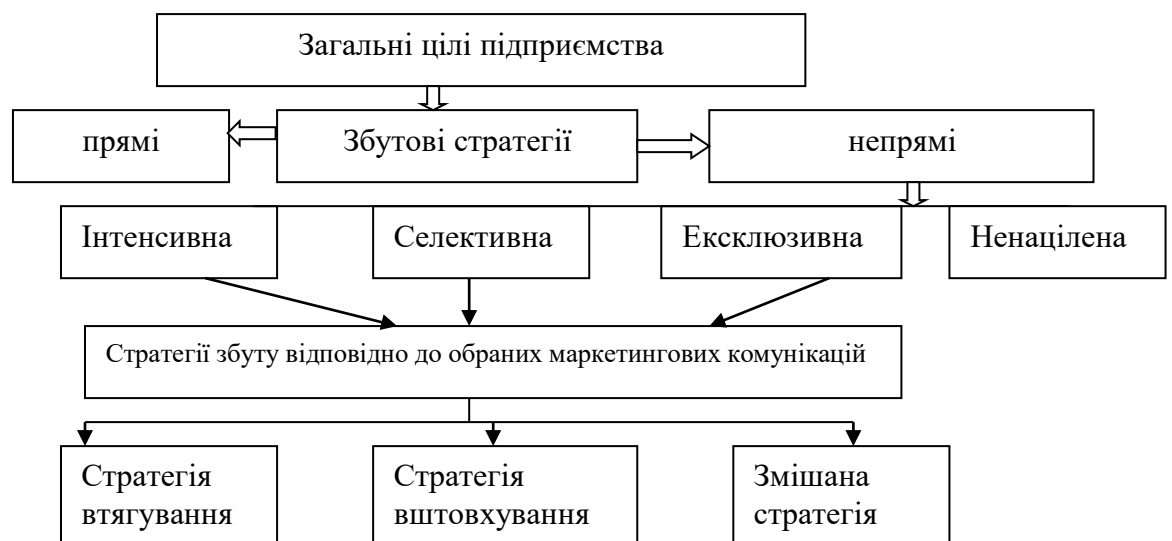


Рис.1.2 - Види збутових стратегій підприємства

Джерело: [15, с. 32-39]

Характерною рисою стратегії прямого збуту є можливість для підприємства-виробника контролювати шлях проходження продукції до кінцевого споживача, а також умови її реалізації. Однак, у цьому випадку підприємство несе істотні зовнішньовиробничі витрати, зумовлені необхідністю створення дорогих товарних запасів, і витрачає велику кількість ресурсів на здійснення функції безпосереднього доведення (продажу) товару до кінцевого споживача, беручи на себе всі комерційні ризики руху товарів. Необхідно розуміти, що прямий збут вигідний для підприємства в тому випадку, якщо заощаджені грошові кошти за рахунок

більшої торгової націнки вищі за витрати, пов'язані з організацією власності збутової структури. «Для реалізації промислової продукції в більшості випадків використовують систему прямого збуту, яка передбачає безпосередню реалізацію кінцевому споживачеві. Разом з тим з позиції підприємства виробника перевагою такої форми збуту є її право на максимальний обсяг прибутку, який тільки можна виручити від продажу виробленої продукції (послуг). При виборі стратегії збуту, яка базується на використанні непрямого каналу збуту підприємству слід враховувати, що важко здійснити підтримку іміджу торгової марки, організувати необхідний сервіс, контролювати ціни. Відсутній контакт з кінцевим споживачем, що у результаті може позначитися на конкурентоспроможності товару» [5].

Таким чином, варто зазначити, що збутова діяльність експортоорієнтованого підприємства – це взаємопов'язана сукупність усіх елементів збуту, спрямованих на задоволення потреб іноземних споживачів та забезпечення ефективності збутових та маркетингових міжнародних стратегій, комплексів заходів щодо формування асортименту, попиту та цін, а також обслуговування, кредитування, знижок та розподілу товару на світовому ринку. Кожен із етапів міжнародного маркетингового стратегічного планування збутової діяльності має свою цільову спрямованість, специфіку та цілісний характер, а реалізація кожного наступного етапу відбувається лише за умови втілення в життя попереднього.

Показники ефективності управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства в умовах посилення конкуренції на ринках збуту, підвищення витрат, які пов'язані з реалізацією та просуванням товарів в умовах змінного економічного середовища є результатом діяльності підприємства на світовому ринку. Процеси збутової діяльності підприємств різних видів економічної діяльності стали більш проблематичними завдяки мінливості конкурентного середовища та посилення ризиків невизначеності в Україні та світі в цілому, що, у свою чергу, актуалізувало необхідність наукових досліджень, спрямованих на пошук нових, більш оптимальних

підходів до планування та організації збутової діяльності підприємств на світовому ринку.

«Щоб досягти ефективності у процесі управління збутовою діяльністю підприємства на світовому ринку, необхідно створити таку систему управління, яка б реалізовувала цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача та враховувала зміни міжнародного середовища. Перш за все, варто звернути увагу на підхід до управління збутовою діяльністю О. Проволоцької. Виходячи з визначення, яке трактує науковець, управління збутовою діяльністю підприємства на світовому ринку в умовах ринкової економіки з позиції маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності, який потрібен для формування та досягнення мети збуту на світовому ринку» [11, с.13].

«Із точки зору Гудзенко Н. М., організація збуту залежить від потенціалу підприємства та обраної ним збутової політики на зовнішньому ринку— сукупності збутових стратегій маркетингу і комплексу заходів з формування асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, транспортування та інших організаційних аспектів збуту. Відомий зарубіжний теоретик із проблем збуту Г. Дж. Болт порівнює організацію збуту з його каркасом або засобом проведення в життя запланованої стратегії й тактики» [12, с.45].

Управління збутовою діяльністю на ринках в умовах циклічності бізнесу має базуватись на використанні принципів логістики, це дає змогу забезпечити:

- підпорядкування процесу управління матеріальним і інформаційним потоком цілям і завданням збутової діяльності на зовнішньому ринку (адже підприємство потребує ретельної інформації про зміни попиту та кон'юнктури світового ринку для того, щоб планувати подальший процес виробництва та реалізації, а також формувати нові завдання збутової діяльності на зовнішньому ринку);

- «системний взаємозв'язок процесу збуту на експорт з процесом постачання (в плані управління матеріальним потоком в умовах циклічності та ризикованості міжнародного бізнесу потрібно орієнтуватись на прогресивні логістичні системи постачання матеріалів для виробництва та реалізації, які орієнтовані на мінімально можливі закупки для виробництва, скорочення страхових та резервних запасів до мінімально допустимої величини, з метою економії коштів, уникнення зайвих втрат та забезпечення можливості швидко вивести кошти з обороту у разі створення несприятливої ситуації на світовому ринку).

Отже, управління збутовою діяльністю підприємства на світовому ринку є складним і багатограним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю зумовлене поступовим збільшенням обсягів реалізації вітчизняних виробників на світових ринках» [18, с.263].

Організація збутової діяльності на зовнішніх ринках є частиною стратегії управління підприємством і формується у процесі складання виробничої програми підприємства. Це передбачає формування оптимальних партнерських відносин, маркетинговий аналіз, управління якістю та якісну рекламну політику підприємства.

1.3. Методика оцінки ефективності управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства

«Від ефективності збутової діяльності великих (у т.ч. і гірничо-збагачувальних) підприємств залежить збереження їх життєвого циклу в період світової економічної кризи. Зниження купівельної спроможності підприємств-споживачів товарів (послуг) призводить до необхідності використання ефективних методів управління збутовою діяльністю. Ці

методи повинні відображати світовий досвід і особливості споживчої орієнтації економіки XXI ст. Проблема полягає у відсутності дієвого механізму оцінки ефективності методів управління збутом в умовах кризи, інформаційних технологій і споживчої орієнтації глобальних світових економічних процесів.» [18, с. 263].

«Л.В. Балабанова рекомендує оцінювати ефективність управління збутовою діяльністю за допомогою визначення привабливості цільового ринку й стратегічного збутового потенціалу підприємства, оцінка стратегічного збутового потенціалу залежить від розподілу товарів по зонах матриці БКГ. Хоча у період кризи практично всі товари підприємства можна віднести до категорії «собак», що не пов'язане з неефективною збутовою діяльністю.

Аналіз праць класиків менеджменту дозволив сформувати структуру механізму, що дає можливість оцінити ефективність методів управління збутом. Цей механізм показано на рис. 1.5.» [3, с. 85].

«Економічна оцінка методу (методів) управління збутом на міжнародному ринку проводиться за такою методичною схемою:

- щомісячно протягом року розраховується рівень рентабельності підприємства на сегментах зовнішнього ринку й порівнюється з аналогічними його значеннями за попередній рік;

- за наявності задовільної рентабельності вважають, що методи управління збутом на світовому ринку ефективні;

- у випадку незадовільного зниження рівня рентабельності через зменшення обсягу продажів на зовнішні ринки роблять висновок про неефективність одного з методів управління маркетингом;» [6, с. 61].

- якщо методи управління формуванням товару, ціноутворенням і рекламуванням ефективні й криза не призвела до зменшення місткості ринку, то неефективними є методи управління збутом на міжнародному ринку.

Як державні нормативи необхідно використовувати: супернорми – це універсальні норми, що однаково стосуються всіх людей у всьому світі, є

основною його моральної структури й контролюються всіма міжнародними та національними судами («Декларація прав людини» й ін. документи); норми соціальної спільності людей – «це міжнародні й національні нормативи, що регулюють сфери використання певних методів управління збутом у межах конкретної країни («Конвенція про право міжнародних договорів»).

Оцінювання методу (методів) управління збутом на зовнішні ринки стосовно відповідності щодо базової міжнародної конкурентної стратегії підприємства здійснюють у такий спосіб:

- визначають вид міжнародної конкурентної стратегії підприємства (диференціація, економія на витратах, висока якість);
- формують цілі методів управління збутом на сегментах світового ринку, що відповідають обраній стратегії, як показано на табл. 1.1.» [10, с.17]
- оцінку здійснюють стосовно відповідності (невідповідності) методу (методів) управління збутом до поставлених цілей.

Таблиця 1.1 - Оцінка методів управління збутом на світовому ринку стосовно відповідності щодо міжнародної конкурентної стратегії підприємства

Оцінка методів управління збутом на світовому ринку стосовно відповідності щодо міжнародної конкурентної стратегії			
Методи управління сферою діяльності	Цілі методів управління збутом залежно від міжнародної конкурентної стратегії підприємства		
	Диференціація	Економія на витратах	Висока якість
1	2	3	4
1. Укладання договору й одержання заявки на збут від іноземних споживачів	Договір на поставку ексклюзивного товару за спеціальним замовленням	Договір на поставку партій високостандартизованого товару	Договір на поставку серії якісної продукції (послуг)
2. Організація збуту:			
2.1. Розміщення потужностей	Фіксоване розташування	Розміщення виробу (конвеєризація, автоматизація та ін.)	Розміщення процесу
2.2. Обрання типу збутових операцій	Індивідуалізований тип	Масові збутові операції	Серійні операції
2.3. Організація матеріально-технічного забезпечення збуту	матеріально-технічного забезпечення збуту одиниць диференційованого товару	матеріально-технічного забезпечення збуту масового випуску	матеріально-технічного забезпечення збуту якісного товару серійного випуску
2.4. Оперативне управління збутом	Оперативне управління збутом диференційованого	Оперативне управління збутом високостандартизованого	Оперативне управління збутом якісного товару, що випускається

	товару, зробленого за спеціальним замовленням	товару масового випуску	серіями
2.5. Управління якістю продукції (послуг)	Виправдання очікувань клієнта стосовно ексклюзивного товару	Управління якістю товару масового випуску	Виправдання очікувань клієнта щодо якісного товару
2.6. Організація праці	Спеціалізація працівників з ексклюзивних збутових операцій	Сполучення професій, виконання й перевиконання норм виробітку	Спеціалізація персоналу зі збуту серій якісного товару
2.7. Управління інформаційними потоками	Система роботи зі споживачами (ЦРМ) ексклюзивного товару	Система роботи зі споживачами (ЦРМ) товарів масового випуску	Система роботи зі споживачами (ЦРМ) якісної продукції (послуг)
3. Управління персоналом збутового підрозділу	Добір інтуїтивів - творчих працівників	Добір динаміків - сенсориків	Добір фахівців зі сфери якості
4. Управління витратами на збутові операції	Усунення непродуктивних і забезпечення тих, які сприяють збутовій диференціації	Усунення непродуктивних і забезпечення тих, які сприяють збутовій економії на витратах	Усунення непродуктивних і забезпечення тих, які сприяють підвищенню якості
5. Інвестиції в збутовій сфері	Покупка техніки й технологій, що забезпечують збут диференційованого товару	Покупка високопродуктивної техніки й технологій	Покупка техніки й технологій, що сприяють підтримці якості товару
6. Управління фінансами	Власні кошти підприємства	Кредитні ресурси	Власні кошти підприємства

Джерело: 5, 4

«Ефективність управління організацією збуту та просування продукції підприємства на міжнародний та внутрішній ринки Сукач Т.С. пропонує розраховувати за наступними показниками: рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту» [18, с.47].

$$\begin{array}{l}
 \text{Рентабельність} \\
 \text{продажу на} \\
 \text{сегменті світового} \\
 \text{ринку, \%}
 \end{array}
 =
 \frac{
 \begin{array}{l}
 \text{Прибуток від реалізації на певному} \\
 \text{сегменті світового ринку}
 \end{array}
 }{
 \begin{array}{l}
 \text{Обсяг продажу на певному} \\
 \text{сегменті світового ринку}
 \end{array}
 }
 \times 100 \% \quad (1.1)$$

Рентабельність продажу характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на певному сегменті світового ринку, правильність утановлення ціни товару

$$K_{зав} = \frac{\text{Обсяг нереалізованої продукції на сегменті}}{\text{Обсяг продажу}} \quad (1.2)$$

де K_z - коефіцієнт затовареності готовою продукцією

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту на продукцію на світовому ринку.

$$K_{звп} = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність}} \quad (1.3)$$

де $K_{зпп}$ – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей.

Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту підприємства із залучення замовлень на сегментах зовнішнього ринку.

Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту на зовнішньому ринку.

$$K_{ep} = \frac{\text{Витрати на рекламу і стимулювання збуту на сегментах зовнішнього ринку}}{\text{Приріст прибутку від реалізації на сегментах зовнішнього ринку}} \quad (1.4)$$

«де K_{ep} - коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту на сегментах зовнішнього ринку.

Проблема визначення економічної ефективності збутової діяльності переслідує дві мети: обґрунтування ефективності збутової діяльності на стадії розробки або ухвалення рішення, зокрема вибір оптимального варіанту

збуту на зовнішніх ринках; визначення кінцевої ефективності збутової діяльності на певних сегментах світового ринку після завершення певного періоду часу, виходячи із фактично досягнутих результатів» [52, с.67].

«Обчислення економічної ефективності збутової діяльності передбачає визначення факторів, що впливають на показник ефективності збутової діяльності, їх взаємозалежність, характер впливу на показник ефективності, виявлення резервів підвищення ефективності.

Окрім того, ефективність збутової діяльності будь-яких організацій значною мірою визначається функціонуванням маркетингової системи. Працівники відділу збуту безпосередньо не створюють продукції, але, здійснюючи певну організаційну і комерційну діяльність із виробництва товару, збереження його якості, забезпечення товарної інфраструктури, є складовою виробничого процесу.» [18, с. 263].

«Ефективність збутової діяльності у широкому розумінні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) від маркетингових заходів та витратами, що з ними пов'язані.

Для оцінки ефективності збутової діяльності частіше використовуються комплексні методи, засновані головним чином на якісних оцінках. Оскільки показники, які використовуються при цьому, зазвичай не характеризують співвідношення ефекту і витрат, а є питомими показниками (наприклад, число угод на 1 візит збутового агента), тому вони є показниками не ефективності, а результативності збутової діяльності» [42, с.20].

«Стосовно гірничо-збагачувальних підприємств, можна сказати, що попит на залізорудну сировину протягом року має сезонний характер зі збільшенням потреби з вересня до травня. Тому для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства потрібно зрівнювати рівні рентабельності його виробництва в поточному й попередньому роках. Якщо зниження обумовлене зменшенням обсягу продажів, то причиною є або неефективність одного з методів управління збутом, або зменшення місткості сегменту світового ринку (купівельної спроможності споживача)» [42, с.22].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЦГЗК» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ЗАЛІЗОРУДНОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Аналіз міжнародного ринку залізорудної продукції

Динаміка світового виробництва залізних руд залежить насамперед від попиту, який пред'являє на них металургійна промисловість. Розглядаючи кількісні показники світового залізорудного ринку, потрібно враховувати і якісні зміни, що відбуваються в продукції, яка на нього постачається з різних країн. Хоча вміст заліза в рудах здебільшого коливається в межах від 40 до 60% (а в Ліберії досягає навіть 67%), тенденція до ще більшого поліпшення якості товарної продукції простежується досить чітко. «Вона виражається не тільки в переважному споживанні агломерату та концентрату залізних руд, а й у переході на використання металізованих окатишів з ще більш високим вмістом заліза. Зростає і вживання промислового та амортизаційного брухту. Найбільш високий вміст заліза у рудах Австралії та Бразилії, у Китаї видобувається низькосортна руда (вміст заліза складає 32-33%), за вмістом заліза вона поступається рудам із Бразилії та Австралії. За останні десять років видобуток руди в Китаї зріс приблизно на 27%, хоча власні потреби чорної металургії Китаю задовольняються лише на 53%, і решту становить імпорт. На сьогодні Китай є великим імпортером руди, і посідає перше місце в світі» [22].

Світові підтверджені запаси залізних руд становлять близько 198,9 млрд. т. Понад 64% усіх світових запасів зосереджена в країнах Латинської Америки, Австралії та Океанії (рис. 2.1). Залізна руда видобувається в 50 країнах, однак основний обсяг (більше 70%) припадає на невелику кількість країн – Бразилію, Австралію, КНР, Росію, Україну й Індію.

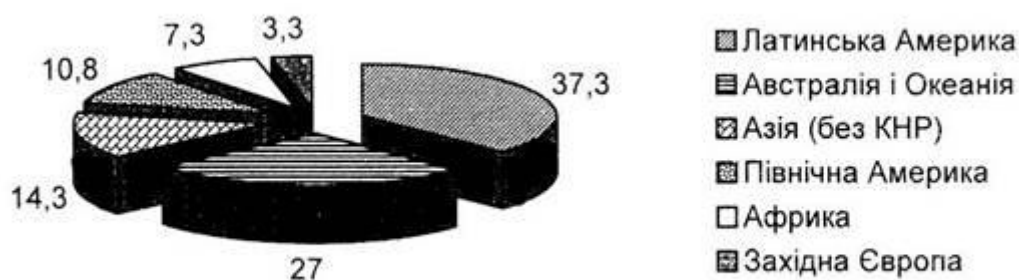


Рис. 2.1 - Регіональний розподіл видобутку залізної руди у світі в 2018 році

Джерело: 65

«У географічному розподілі світової залізорудної промисловості за останній час також відбулися дуже суттєві зміни. Ще в 50-60-х рр. XX ст. головними виробниками залізних руд для своєї ж чорної металургії були країни Західної Європи, США, Канада і СРСР, але в кінці XX ст. прискорила «міграція» підприємств цієї галузі в країни, що розвиваються, відбулось перенесення «брудних» виробництв у країни Азії, Африки та Латинської Америки, а також до Австралії при одночасному зниженні ролі старих рудовидобувних районів. В кінці XX ст. фактично припинився і без того невеликий видобуток залізних руд у Франції, у Великобританії, Німеччині, Норвегії, Іспанії, Португалії, Фінляндії, Австрії. В решті регіонів рівень виробництва залізної руди продовжує зростати, причому особливо помітно в Азії, Латинській Америці та Австралії» [16].

Отже, незважаючи на те що залізні руди видобувають в 43 країнах, приблизно 9/10 їх світового виробництва припадає на 12 країн — Китай, Бразилію, Австралію, Індію, Росію, США, Україну, Канаду, ПАР, Швецію, Венесуелу, Казахстан.

Світовий баланс виробництва та експорту залізорудної сировини в 2016-2018 рр. можна побачити на рис. 2.2. З рис.2.2 видно, що протягом трьох останніх років виробництво залізорудної продукції зросло на 0,343

млрд.т, експорт руди за три роки зріс на 0,06 млрд.т.

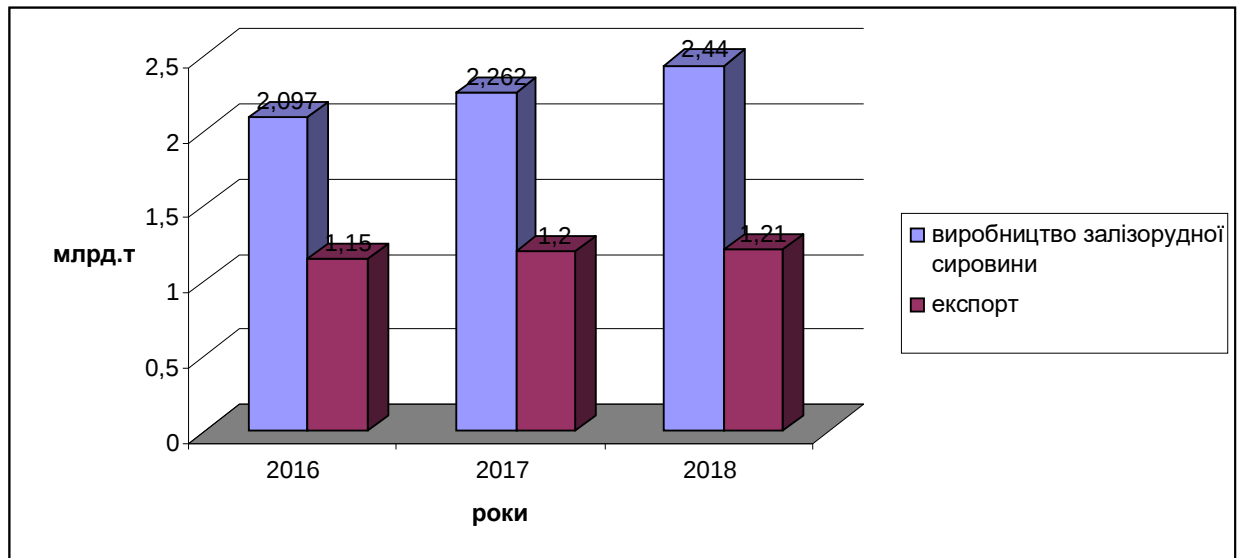


Рис. 2.2 - Світовий баланс залізорудної сировини в 2016-2018 рр., млрд.т

Джерело: 60

«Видобуток залізної руди головною гірничо-збагачувальною компанією Бразилії – Vale - в III кварталі 2016 р. зріс на 1,5% порівняно з 2015 р., до 92,1 млн. тонн. При цьому плани виробництва на 2016-2017 фінансовий рік знижено на 20 млн. тонн, до 360-380 млн. тонн. Компанія припускає, що обсяги випуску зростуть до проектних 90 млн. тонн на рік лише до 2020 року (при цьому початковий план включав вихід на повну потужність протягом двох років, починаючи з кінця 2016 року). Очікується, що на початковій стадії виробничий потенціал проекту буде обмежений 75 млн. тонн в рік. В наступному році відвантаження з нової шахти передбачаються в обсязі 30-40 млн. тонн.» [52, с. 24].

«Австралійська Rio Tinto хоч і скоригувала у бік зменшення свої цілі за річного випуску залізної руди на 5 млн. тонн (до 325-330 млн. тонн), але продовжує нарощувати виробничі можливості. Так, у серпні 2018 р. компанія отримала дозвіл на розробку австралійської шахти Silvergrass, введення в експлуатацію якої дозволить збільшити видобуток залізорудної сировини для

виробництва сировини Pilbara Blend на 10 млн. тонн в рік до IV кварталу 2019 року. У 2019 році очікується збільшення виробництва до 330-340 млн. тонн.» [54, с. 18].

Сумарний обсяг пропозиції на світовому ринку залізорудної сировини залишиться надлишковим, оскільки найбільші виробники – Австралія та Бразилія – продовжать нарощувати обсяги поставок.

Виробництво залізорудної сировини по країнах світу в 2016-2018 рр. представлено на рис. 2.3.

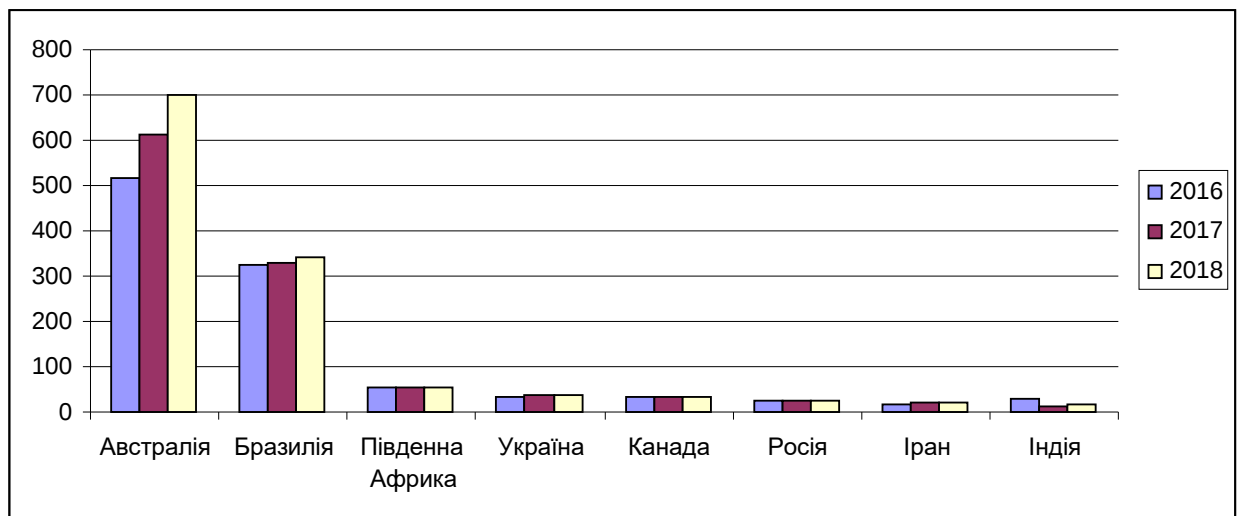


Рис. 2.3 - Виробництво залізорудної сировини по країнах світу в 2016-2018 рр.

Джерело: 13

«З рис. 2.3 видно, що протягом останніх років зростали обсяги виробництва залізорудної сировини в Австралії, Бразилії та Індії, в усіх інших країнах-лідерах виробництва руди обсяги виробництва змінювались незначно.

Відповідно до оцінки Національного інформаційного центру мінеральних ресурсів США, Україна посідає третє місце після Австралії та Росії за обсягами оцінених запасів залізної руди, володіючи 12% світових запасів залізних руд.» [65]

«Ціни на залізну руду в китайських портах будуть і далі втрачати підтримку з боку попиту, впевнені в інвестгрупі ICU. Трейдерами і виробниками вже накопичені достатні складські запаси матеріалу. За даними

Metal Bulletin, товарні запаси ЗРС в китайських портах минулого тижня перевищили 100 млн тонн, збільшившись до максимуму з березня 2015 року.» [61].

«В Ferrexpo відзначають: багаторинкові аналітики очікують подальшого падіння ціни в 2020-му через нові поставки залізної руди з Австралії і Бразилії. Деякі з експертів прогнозують зниження цін до позначки в 40-50 дол. / т. Проте стверджують, що попит на окатиші (продукція з вищою доданою вартістю, ніж концентрат), які отримують преміальну ціну, залишається високим.» [28].

Зміна цін на залізну руду поки помітно не відбилася на обсягах її випуску в країні. За перші 4 місяці 2018-го експорт залізгорудної сировини з України зменшився на 3,5% в річному зіставленні, до 14,24 млн т. Виробництво ж продемонструвало незначне скорочення - на 0,9% до січня-квітня 2017-го, до 25,03 млн т товарного ЗРС.

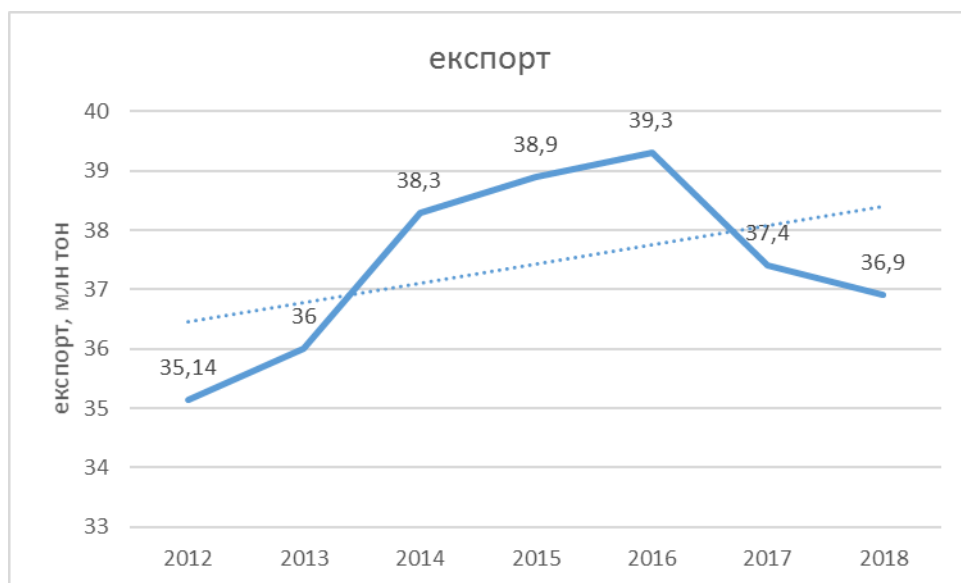


Рис. 2.4 - Динаміка експорту залізної руди з України протягом 2012-2018 рр.

Джерело: 9

Зниження експорту, в першу чергу, пояснюється зростанням поставок на українські металургійні підприємства, які в нинішньому році нарощують

обсяги виробництва чавуну і сталі і, відповідно, збільшують споживання руди. «У січні-квітні виплавка чавуну в Україні зросла на 23% в річному співвідношенні, до 7,92 млн тонн, сталі - на 17%, до 8,28 млн т.

При поставках до Китаю для концентрату рентабельне виробництво залізорудної сировини в Україні буде при ціні 38-42 дол. / т, окатишів - 47-50 дол. / т. Обсяг валютної виручки за 2018 р., за даними Держстату, впав на 33,5% в річному зіставленні, до 511 млн дол.» [8].

У 2019 році експорт ЗРС здійснювався в основному в Китай (25,36% поставок в грошовому вираженні), Польщу (14,38%) і Чехію (10,87%).

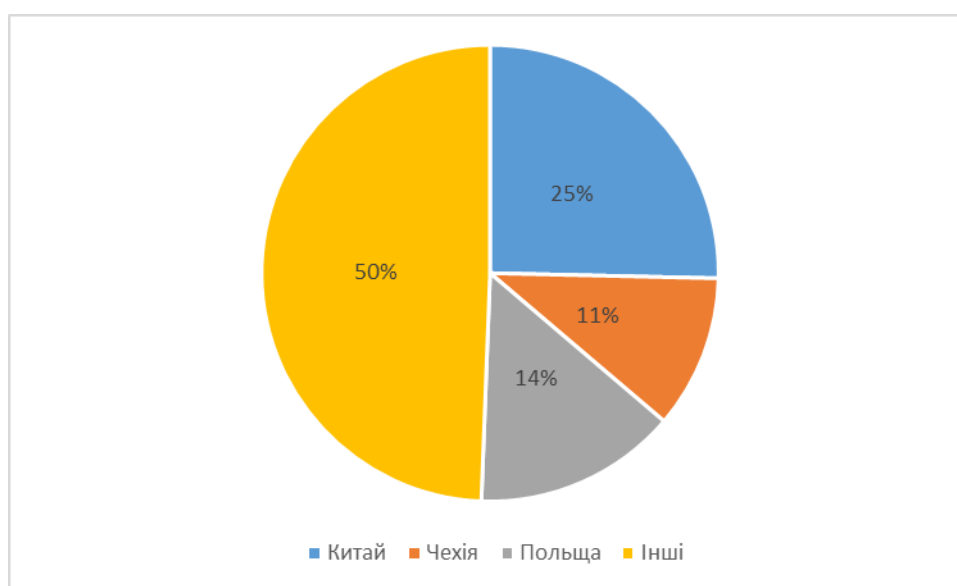


Рис. 2.5 - Структура реалізації української залізорудної сировини на зовнішні ринки в 2019 році

Джерело: 9

«У 2019 році основними ринками збуту залізорудної продукції продовжили залишатися у Центральній та Східній Європи, а також Китай.

Одна з основних причин негативної динаміки — уповільнення попиту на чорні метали з боку Китаю, де добігає кінця спекулятивний будівельний бум.» [10].

Середні ціни експорту залізної руди за 2006-2020 рр. можна проаналізувати за допомогою рис. 2.6.

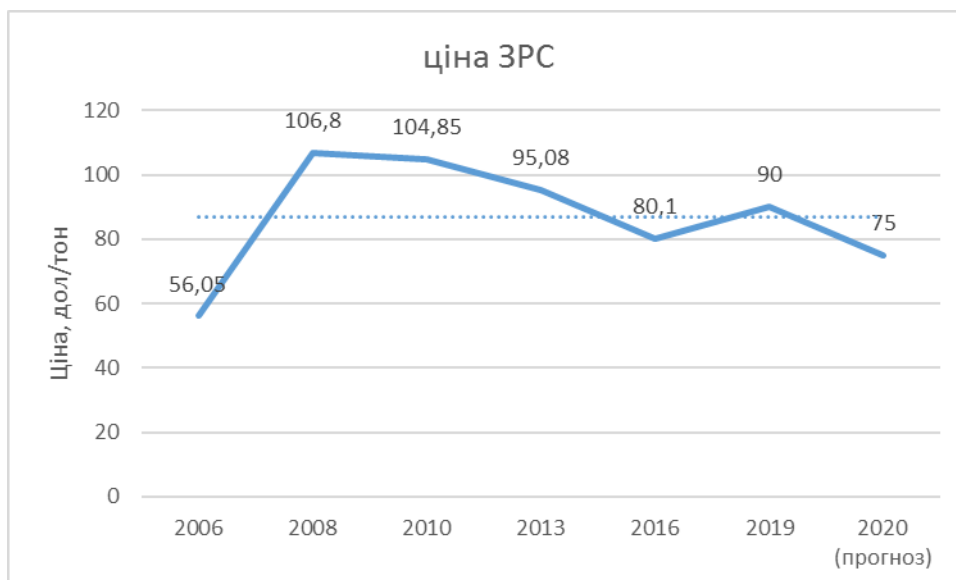


Рис. 2.6 - Середні ціни експорту залізної руди за 2006-2020 рр.

Джерело: 61

Отже, зовнішньоекономічна ситуація для України в наступному році залишиться несприятливою, багато в чому залежить від зміни попиту в Китаї, адже це основний цільовий ринок для збуту української залізничної сировини.

2.2. Загальна характеристика ПАТ «ЦГЗК» як суб'єкта експортної діяльності

«Будівництво Центрального гірничо-збагачувального комбінату було заплановано згідно Постанов Ради Міністрів СРСР №744 від 20.04.1954р. та №838 від 06.05.1954р. Проектне завдання на будівництво Центрального гірничо-збагачувального комбінату розроблялося інститутами "Кривбаспроект" і "Механобрчормет" із залученням необхідних субпідрядних організацій у 1955 році і було затверджене Міністерством чорної металургії СРСР 14.07.1956 р. (наказ №3325). У квітні 1957р. в складі

тресту "Ленінруда" була створена Дирекція споруджуваного Центрального гірничо-збагачувального комбінату.» [56].

«Перша черга комбінату, розрахована на видобуток 9 млн. т руди, виробництво - 4,9 млн. т концентрату за рік та 2,6 млн. т агломерату, була зведена та вступила до дії у липні 1955 року. Зараз потужність підприємства зросла більш ніж у 3,5 рази. Гірничі роботи на підприємстві ведуться на 19 горизонтах. Кар'єр має глибину 285 метрів, довжину – 2,8 км , ширину – 2,0 км» [57, с.17]. Найменування відкритого акціонерного товариства "Центральний гірничо- збагачувальний комбінат" викладене відповідно до вимог та положень Закону України «Про акціонерні товариства» № 514-VI від 17 вересня 2008 року як публічне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат».

Залізна руда видобувається зі змістом заліза: загального – 34,8%, магнетитового – 27,3%. Збагачувальна фабрика зараз виробляє концентрат, який містить більше 64,8 % заліза.

До складу комбінату входять: кар'єр, залізничний цех, дробарні, збагачувальні та агломераційні фабрики та інші об'єкти допоміжного призначення: ремонтно-механічні майстерні, енергетичні цехи.

«В складі комбінату мають такі обслуговуючі цехи: цех по ремонту технологічного обладнання; цех по ремонту електричного обладнання; центральна комбінатська лабораторія; цех технологічної диспетчеризації; цех мереж та підстанцій; автотранспортні цехи №1, №2, №3; управління залізничним транспортом; складське господарство; інформаційно-обчислювальний центр; загально-комбінатська лабораторія технологічного автотранспорту. Також мають допоміжні цехи: будівельно монтажне управління; підсобні (тепличне господарство, швейня майстерня)

Центральний гірничо-збагачувальний комбінат - складний промисловий комплекс, що спеціалізується на видобутку, переробці та випуску сировини для чорної металургійної промисловості - обкотишів та залізородного концентрат» [57, с.38].

«Основною сировиною для виготовлення залізорудної продукції є магнетитові кварцити (залізна руда), видобуток яких комбінат веде відкритим способом на трьох кар'єрах Петрівського, Артемівського та "Велика Глеюватка" родовищ та підземним способом - на шахті ім.Орджонікідзе. Гірничо-транспортний комплекс комбінату представлений такими цехами, як Глеюватський кар'єр, Петрівський кар'єр, Шахта ім. Орджонікідзе, Управління залізничного транспорту, Гірничо-транспортний цех №1 та Гірничо-транспортний цех №2.

ЦГЗК займає одне з головних місць у виробничо-господарському комплексі України. Споживачами продукції комбінату є як підприємства України, так і іноземні підприємства» [57, с.120].

«Споживчим сегментом продукції комбінату виступає металургійний комплекс. Обкотиші та концентрат можуть перевозитись на далекі відстані, тому споживчий сегмент компанії формується на значній по величині території. У 2018 році 55,89 % виробленого товарного концентрату (56,1% - в 2017 році) У 2018 році 7,82 % вироблених обкотишів ПАТ "ЦГЗК" було реалізовано на внутрішньому ринку українським підприємствам (ПАТ "МК Азовсталь"). Решту (92,18%) вироблених обкотишів було відвантажено на експорт. Країнами-споживачами продукції комбінату на зовнішньому ринку являються Чехія, Словаччина, Польща, Угорщина, Румунія та Китай.» [18, с. 263].

«На ринку концентрату ПАТ "ЦГЗК" конкурує з українськими підприємствами (ПАТ "ІнГЗК", ПАТ "ПівдГЗК", ПАТ "ПівнГЗК") та російськими комбінатами ("Лебединський ГЗК", "Михайлівський ГЗК", "Стойленський ГЗК", "Ковдорський ГЗК"). Також, конкурентами виступають виробники аглоруди, яка є заміником концентрату в агломераційному процесі: ПАТ "ПівдГЗК", ПАТ "ММК імені Ілліча", ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (НКГЗК). ПАТ "ЦГЗК" на ринку обкотишів конкурує з українськими підприємствами (ПАТ "Полтавський ГЗК" та ПАТ "ПівнГЗК") та російськими комбінатами ("Лебединський ГЗК", "Михайлівський ГЗК")»

[57], «присутність яких на ринку України пояснюється тим, що протягом тривалого часу українські виробники металу використовують російську залізорудну сировину, яка своїми якісними показниками не поступається залізним рудам, що видобуваються в Україні, та залізорудними постачальниками зі Швеції, Бразилії, Австралії, Індії та Канади» [57, с.134].

«В теперішній час багато гірничодобувних підприємств потребує значних вкладень в розвиток кар'єрів та ускладнення гірничотехнічних умов видобутку, з урахуванням вибуття потужностей. Зниження ступеню схильності вищезазначеним ризикам - складова частина комплексної програми розвитку ПАТ "ЦГЗК"» [57, с.210].

Сировиною для виробництва залізорудної продукції (концентрату та обкотишів) являються: - залізна руда (магнетитові кварцити), яка видобувається у власних кар'єрах та шахті комбінату; - вапняк.

Основні економічні показники, що характеризують обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції підприємства ПАТ «ЦГЗК» представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції в 2016-18 рр.

№ з/п	Концентрат залізорудний товарний	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн..)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2016	3919,53 тис.тон	2852088.7	57.20	3925,69 тис.тон	2857083.74	58.54
2	2017	3762,44 тис.тон	2447217.4	55.36	3826,52 тис.тон	2457973.73	55.44
3	2018	4094,08 тис.т	3283369.3	57.25	4085,38 тис.т	3273292.13	57.70
№ з/п	Обкотиші залізорудні	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн..)	у відсотках до всієї реалізованої продукції

				про- дукції			
1	2016	2312,45 тис.тон	2133776.8	42.79	2311,14 тис.тон	2022853.4	41.45
2	2017	2210,10 тис.тон	1972559.2 5	44.62	2210,83 тис.тон	1974886.21	44.54
3	2018	2314,37 тис.т	2452183.7 6	42.75	2240,52 тис.т	2399660.36	42.30

Джерело: складено автором на основі Пояснювальної записки ПАТ «ЦГЗК»

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна сказати, що протягом 2018 року підприємство реалізовало на 159,69 тис.тон залізорудного концентрату більше, ніж в 2016 році, виручка при цьому збільшилась на 416208,39 тис.грн. Стосовно реалізації обкотишів, можна сказати, що в 2018 році їх було реалізовано на 70,62 тис.тон менше ніж в 2016 році і протягом останніх трьох років обсяги реалізації обкотишів постійно зменшуються, але незважаючи на те, що обсяг реалізації скоротився, виручка продовжила зростати в 2018 році, так порівняно з 2016 роком, вона зросла на 376806,96 тис.грн. Зростання виручки в 2018 році на тлі зменшення ціни реалізації залізорудної продукції, пояснюється тим, що 92,18% вироблених обкотишів було відвантажено на експорт країнам-споживачам - Чехії, Словаччині, Польщі, Угорщині, Румунія та Китаю, при цьому у результаті постійного зростання курсу долара в Україні в 2018 році зменшена валютна виручка при переведенні у гривні дає приріст виручки у гривні.

Досліджуючи структуру експорту концентрату ПАТ «ЦГЗК» (рис. 2.7) можна помітити, що за останні три роки частка реалізації концентрату на експорт зросла на 14%, і хоча за концентратом підприємство залишається орієнтованим на внутрішній ринок, реалізація вітчизняним підприємствам за три роки скоротилась з 70% до 56%, нарощення експорту в цьому випадку пов'язане з тим, що підприємство намагається мінімізувати ризик недоотримання виручки від реалізації концентрату внутрішнім споживачам, які знаходяться в зоні АТО та припинили або скоротили свої закупки концентрату в ПАТ «ЦГЗК».

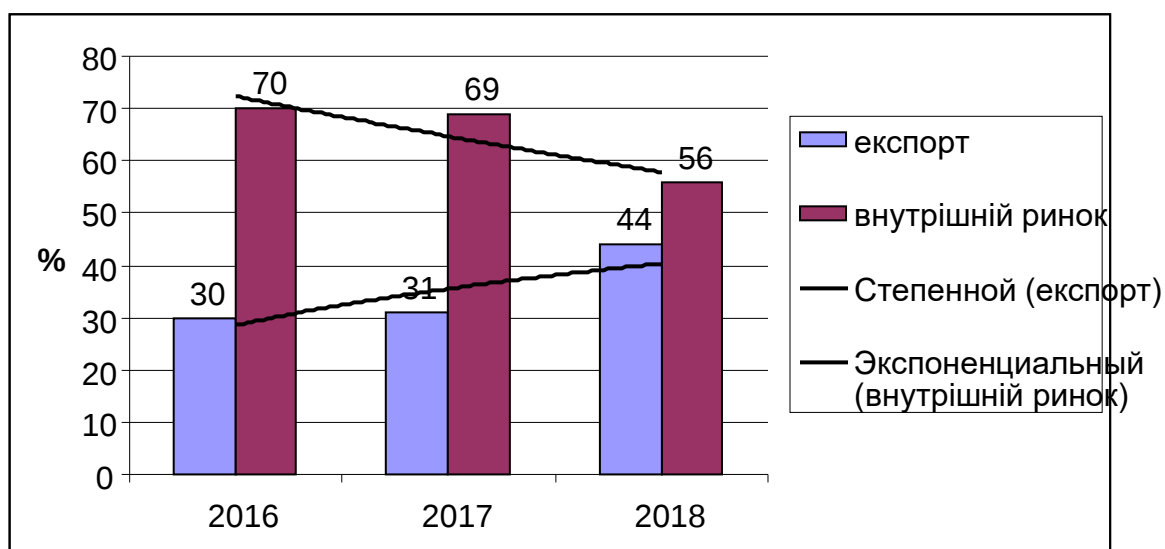


Рис. 2.7 - Структура реалізації концентрату ПАТ «ЦГЗК» протягом 2016-2018 рр.,%

Джерело: складено автором на основі Пояснювальної записки ПАТ «ЦГЗК»

Динаміка структури експорту обкотишів ПАТ «ЦГЗК» в 2016-2018 рр. приведена на рис. 2.8.

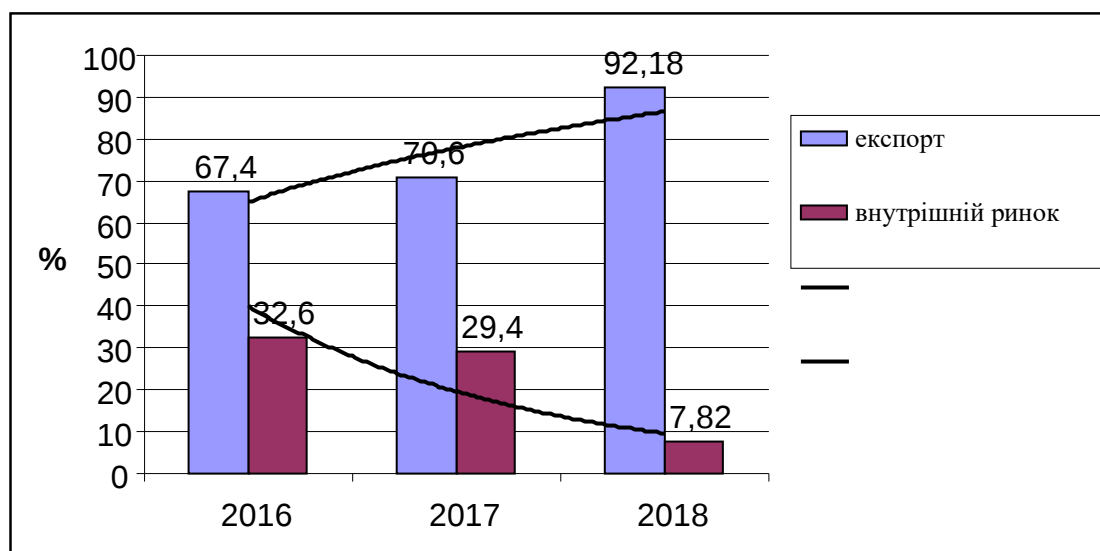


Рис. 2.8 - Структура реалізації обкотишів ПАТ «ЦГЗК» протягом 2016-2018 рр.,%

Джерело: складено автором на основі Пояснювальної записки ПАТ «ЦГЗК»

Відповідно, спостерігається така сама тенденція зростання частки реалізації обкотишів на експорт та зменшення частки реалізації на внутрішньому ринку. Так протягом 2016-2018 рр. частка експорту обкотишів підприємства зросла на 24,78% і, можна сказати, що виробництво обкотишів повністю орієнтоване на експорт. У той же час на 24,78% знизились поставки на внутрішній ринок, це також пов'язано з військовими діями на сході України, адже головними споживачами обкотишів в Україні, які споживали 32,6% усіх обкотишів ПАТ «ЦГЗК» в 2016 році були – ПАТ «Єнакіївський ММК» та ПАТ «МК Азовсталь», які сьогодні знаходяться в зоні АТО та змушені скоротити свої закупки та виробництво.

ПАТ «ЦГЗК» постійно здійснює інвестиційну діяльність, оновлюючи своє виробництво. Відповідно до річного звіту компанії основні напрямки капіталовкладень в 2018 році це:

1. Відновлення та модернізація гірничотранспортного обладнання – 338,4 млн.грн. В цьому напрямку було придбано: бульдозер Komatsu D275A-5; верстат буровий СБШ-250 МНА-32 – 3 шт.; автосамоскиди БелАЗ-75131 - 3 шт.; опороперевізник К703; двигуни і РМК для БелАЗ-75131; профінансовано ремонт тепловозів, думпкарів та інше.

2. Збільшення обсягів транспортування лежалих пісків – 73,3 млн.грн.

3. Збільшення виробничих потужностей переробного комплексу та підвищення якості продукції – 56,3 млн.грн. В цьому напрямку було придбано: базові деталі для дробарок, сепараторів, млинів МШЦ, конвеєрів; електродвигуни та інше обладнання; проведено капітальний ремонт випалювальної машини ОК-324 на суму майже 14,8 млн.грн.; проводився ремонт дробарок, класифікаторів, млинів та інше.

В 2018 році на ринку залізорудної сировини головними факторами, які мали вплив (безпосередній або опосередкований) на міжнародну конкурентоспроможність продукції ПАТ "ЦГЗК", були: наслідки кризи в світовій металургійній галузі; високий ступінь конкуренції на ринку залізорудної сировини; міжнародна конкурентоздатність продукції.

2.3. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства

Для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства потрібно проаналізувати динаміку результатів збутової діяльності по роках, а також розглянути зміни географії реалізації продукції тощо.

Динаміка реалізації концентрату та обкотишів на зовнішній ринок в останні роки представлено в табл. 2.2.

Можна зазначити, що протягом останніх п'ять років експорт продукції ПАТ «ЦГЗК» постійно зростає, так за п'ять років він збільшився на 1278,5 тис.т, або на 49,5%. В 2018 році традиційно більше експортувалось обкотишів, порівняно з 2010 роком зростання експорту склало 32,3%, реалізація концентрату на зовнішній ринок зросло в 2018 році порівняно з 2010 на 773,2 тис.т. Динаміку експорту концентрату та обкотишів ПАТ «ЦГЗК» можна простежити на рис. 2.9.

Таблиця 2.2 - Динаміка реалізації концентрату та обкотишів ПАТ «ЦГЗК» на експорт протягом 2010-2018 рр., тис.т

Продукція	Роки					Відхилення	
	2010	2012	2014	2016	2018	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Залізорудний концентрат	1024,3	1052,6	1112,9	1149,5	1797,5	773,2	75,5
Обкотиші	1560,5	1512,21	1557,7	1560,8	2065,3	504,8	32,3
Разом експорт	2584,3	2564,8	2670,6	2710,3	3862,8	1278,5	49,5

Джерело: складено автором на основі Пояснювальної записки ПАТ «ЦГЗК»

Як видно з рис. 2.9, саме в 2018 році темпи зростання експорту як концентрату, так і обкотишів почали зростати набагато швидше, ніж у

попередні роки, це пов'язано з ситуацією, що склалась на сході країни, та втратою замовлень вітчизняних підприємств, які знаходяться в зоні АТО, це змусило ПАТ «ЦГЗК» розвивати зовнішні зв'язки та поширювати реалізацію на зовнішній ринок.

Головною умовою збереження внутрішніх та зовнішніх ринків збуту є підвищення якості сировини, а також зниження витрат на видобування та переробку. Експортні поставки орієнтовані на традиційних споживачів Східної Європи та Китай.

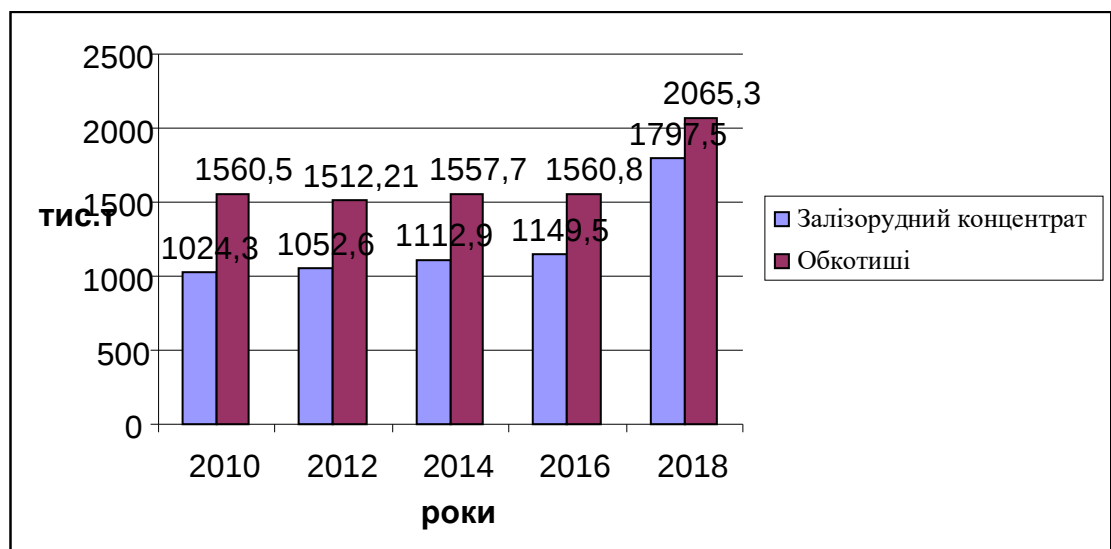


Рис. 2.9 - Динаміка експорту концентрату та обкотишів ПАТ «ЦГЗК» протягом 2010-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі Пояснювальної записки ПАТ «ЦГЗК»

Аналіз географії експорту доцільно провести за допомогою табл. 2.3.

Таким чином, можна сказати, що протягом останніх п'яти років міжнародна збутова діяльність ПАТ «ЦГЗК» була успішною, адже по усіх напрямках, окрім експорту обкотишів до Китаю, обсяги реалізації продукції підприємства зростають. Так в 2018 році порівняно з 2010 роком найбільше зростання продаж спостерігалось по концентрату до Польщі – на 245,9%, до Китаю – на 108,1%, до Угорщини – на 55,5%. Стосовно обкотишів, можна

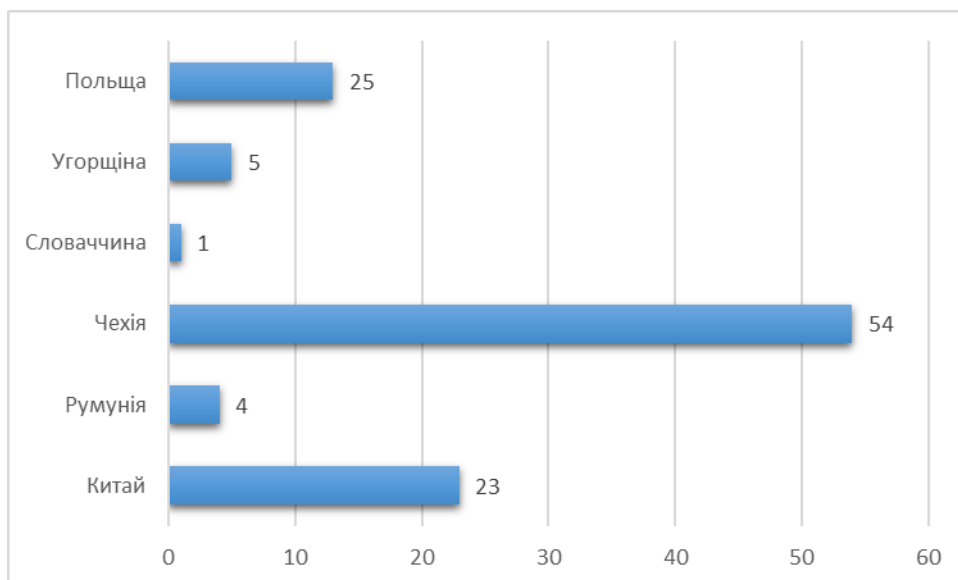
сказати, що найбільше за п'ять років зросли постачання до Польщі – на 112,9%, до Угорщини – на 60,3% та Словаччини – на 50,6%.

Таблиця 2.3 - Аналіз географії експортних поставок концентрату ПАТ «ЦГЗК»

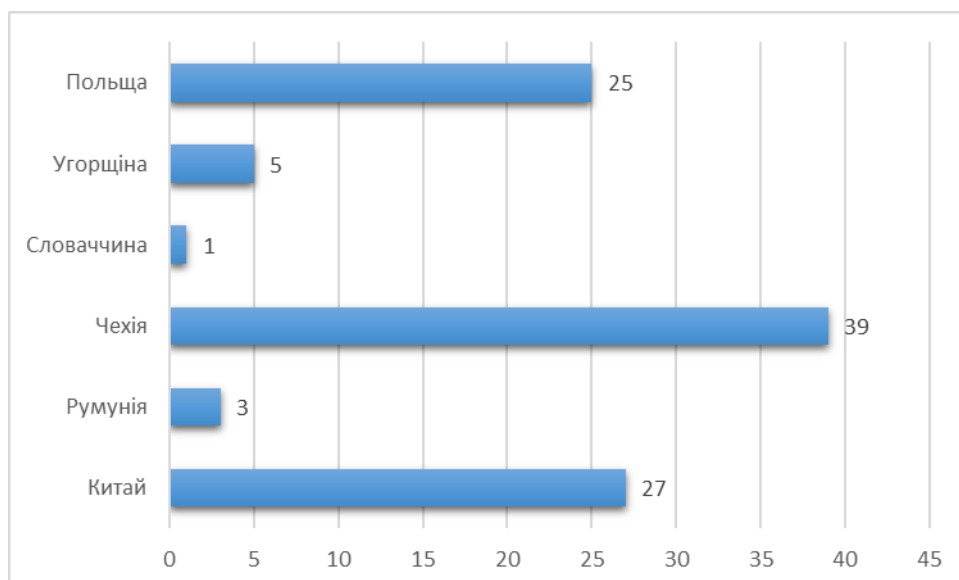
Країна	Роки					Відхилення 2018 р. від 2010 р.	
	2010	2012	2014	2016	2018	абс	відн
1	2	3	4	5	6	7	8
Залізорудний концентрат							
Румунія	45,1	50,3	51,0	52,4	45,2	+0,1	0,22
Чехія	550,7	556,2	680,3	710,3	718,4	+167,7	30,4
Словаччина	10,1	10,1	10,2	10,1	12,8	+2,7	26,7
Угорщина	56,2	60,4	82,4	90,5	87,4	+31,2	55,5
Польща	130,6	130,1	134,8	134,1	451,8	+321,2	245,9
Китай	231,6	245,5	154,2	152,1	481,9	+250,3	108,1
Разом	1024,3	1052,6	1112,9	1149,5	1797,5	+773,2	75,5
Обкотиші							
Румунія	312,1	301,4	301,8	300,4	404,3	+92,2	29,5
Чехія	500,8	502,1	499,2	501,2	568,5	+67,7	13,5
Словаччина	15,6	16,2	18,0	18,2	23,5	+7,9	50,6
Угорщина	265,8	286,3	300,1	310,7	426,0	+160,2	60,3
Польща	264,1	267,1	298,8	312,1	562,4	+298,3	112,9
Китай	202,1	139,1	139,9	118,2	80,6	-121,5	-60,1
Разом	1560,5	1512,2	1557,7	1560,8	2065,3	+504,8	32,3

Джерело: складено автором на основі Пояснювальної записки ПАТ «ЦГЗК»

Аналізуючи структуру експорту обкотишів ПАТ «ЦГЗК» на зовнішніх ринках в 2010 та 2018 рр. можна сказати, що в ній відбулись суттєві зміни, зокрема, зменшилась частка ринку Китаю на 9%, Чехії – на 5%, натомість зросла частка Польщі на 10%, Угорщини – на 4%. Скорочення найперспективнішого китайського ринку викликане по-перше тим, що китайська економіка знижує темпи розвитку в останні роки, по-друге, тим, що австралійські компанії-лідери залізорудного виробництва нарощують експорт дешевої сировини, тому ПАТ «ЦГЗК» поступово втрачає частку китайського ринку.



а) структура експорту концентрату ПАТ «ЦГЗК» на зовнішніх ринках в 2010



б) структура експорту концентрату ПАТ «ЦГЗК» на зовнішніх ринках в 2018

Рис. 2.10 - Структура експорту концентрату ПАТ «ЦГЗК» на зовнішніх ринках в 2010 та 2018 рр.

Джерело: складено автором на основі Пояснювальної записки ПАТ «ЦГЗК»

Отже, можна сказати, що в 2010 році найбільшим ринком збуту концентрату був ринок Чехії та Китаю, частка яких складала відповідно 54% та 23%, в 2018 році ці ринки залишаються головними, але суттєво розширилась частка польського ринку, який став в структурі займати на 12%

більше, тоді як частка ринку Китаю зросла меншими темпами усього на 4%, частка ринку Чехії зменшилась на 15%. Ринки Угорщини та Словаччини протягом п'яти останніх років частку в структурі експорту концентрату не змінили і займають в 2016 році 5% та 1% відповідно.

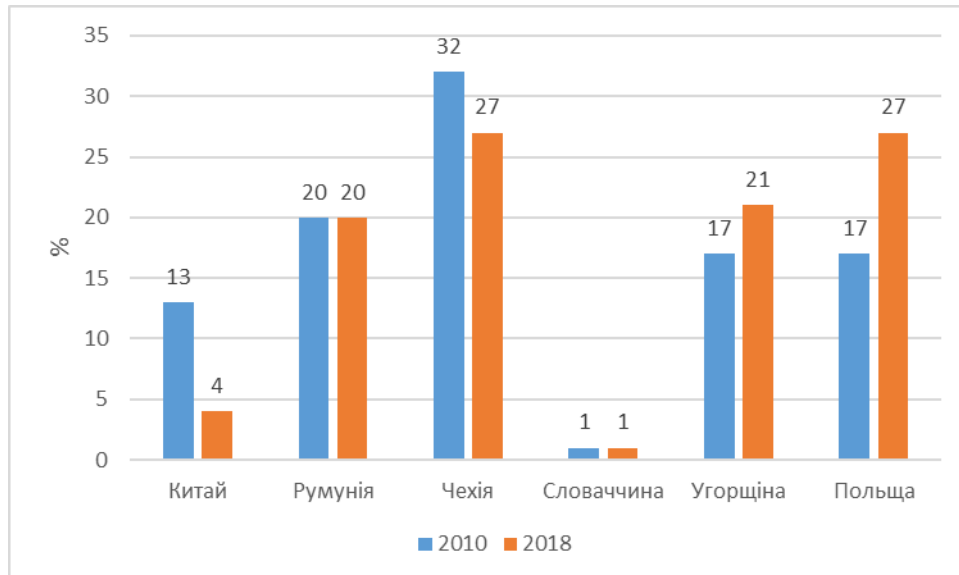


Рис. 2.11 - Структура експорту обкотишів ПАТ «ЦГЗК» на зовнішніх ринках в 2010 та 2018 рр.

Джерело: складено автором на основі Пояснювальної записки ПАТ «ЦГЗК»

На зовнішньому ринку основний ризик - введення заборонних імпорتنих мит на вироблену емітентом продукцію, а також на продукцію основних вітчизняних контрагентів емітента, - що зменшить обсяг експортованої продукції, збільшить митні витрати та спричинить зниження прибутку. Крім того, підприємства гірничорудної промисловості піддані ризику перевиробництва. Чорні метали були й залишаються основним конструктивним матеріалом в промисловості. Проте, існують прогнози зниження споживання чорних металів в найближче десятиріччя. Фактором ризику є, також, значний знос основних фондів, потреба в модернізації виробництва. Гірничорудні підприємства відносяться до сфери з тривалим інвестиційним циклом, що потребує залучення значних інвестиційних ресурсів. Враховуючи значний знос основних виробничих фондів, нестача

коштів може стати причиною зниження обсягів виробництва. Крім того, існує потреба в значних ресурсах для підтримання гірничо-геологічних умов розробки родовищ.

Таким чином, можна сказати, що рентабельність продажу залізорудної продукції ПАТ «ЦГЗК» на ринку країн Східної та Центральної Європи за три останні роки зростає на 23,2%, при цьому простежується негативна тенденція зростання коефіцієнту затовареності готовою продукцією на цьому ринку на 12,5%.

Таблиця 2.4 - Аналіз ефективності управління збутовою діяльністю на ПАТ «ЦГЗК»

Показник	2016	2017	2018	Відхилення	
				абс	відн
1	2	3	4	5	6
Рентабельність продажу на ринку країн Східної та Центральної Європи, %	39,2	40,9	48,3	9,1	23,2
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією на ринку країн Східної та Центральної Європи, %	0,008	0,008	0,009	0,001	12,5
Рентабельність продажу на ринку Китаю, %	49,2	30,5	27,1	-22,1	-44,9
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією на ринку Китаю, %	0,011	0,012	0,012	0,001	9,1
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,69	0,75	0,78	0,09	13,1
Коефіцієнт ефективності маркетингових комунікацій (оферт, виставкової діяльності, системи знижок) на ринку країн Східної та Центральної Європи	0,53	0,55	0,59	0,06	11,3
Коефіцієнт ефективності маркетингових комунікацій (оферт,	0,25	0,25	0,24	-0,01	-4

виставкової діяльності, системи знижок) на ринку Китаю					
--	--	--	--	--	--

Джерело: розрахунки автора

Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту на ринку країн Східної та Центральної Європи зріс протягом 2013-2016 рр. на 11,3%.

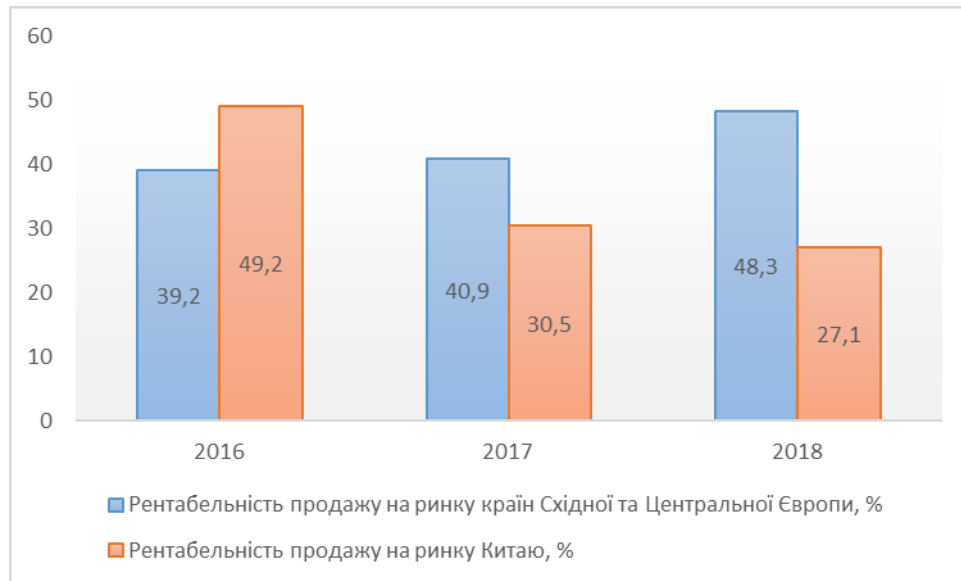


Рис. 2.12 - Зміна рентабельності продаж на ринок країн Східної та Центральної Європи та Китаю протягом 2016-2018 рр., %

Джерело: складено автором

Також завантаження виробничих потужностей збільшилось на 0,09 од, або на 13,1%. Отже, на ринку країн Східної та Центральної Європи можна оцінити управління збутової діяльності як ефективне. На ринку Китаю рентабельність продажу залізорудної продукції знизилась на 44,9% за три роки, також зріс коефіцієнт затовареності на 9,1%, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту, який характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту на зовнішньому ринку знизився на 4%. Все це дає змогу вважати управління збутовою діяльністю на китайському ринку збуту – неефективною.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «ЦГЗК» ЯК ЕКСПОРТЕРА ЗАЛІЗОРУДНОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Шляхи поліпшення управління збутовою діяльністю ПАТ «ЦГЗК» на міжнародному ринку залізорудної продукції

«Характерною рисою сучасного менеджменту є визнання важливості управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішніх ринках. Розвиток ринкових відносин ставить виробника в більш жорсткі умови функціонування, що характеризуються конкуренцією виробників, відсутністю державних гарантій, регулюванням цін через фактори попиту та пропозиції. Зміна зовнішнього середовища призвела до того, що саме показники кон'юнктури ринку визначають стратегію діяльності підприємства, що є основою для формування зовнішньої збутової політики підприємства.» [18, с. 263]. «Відповідно, якщо на цільовому ринку підприємства спостерігається фаза піднесення розвитку, то починається пожвавлення ділової активності, активно використовуються науково-технологічні нововведення, які впливають на зміну економічної кон'юнктури, реструктуризацію економіки, ділову активність, ринок країни пожвавлюється і починає закуповувати сировину для виробництва, цим в 90-х- 2000-х роках характеризувалась економіка Китаю, це було вигідним для залізорудних підприємств України. Сьогодні темпи зростання економіки Китаю уповільнились, що відбилося на скороченні споживання залізної руди. Зокрема, ПАТ «ЦГЗК» протягом 2010-2016 рр. на 60,1% скоротив поставки обкотишів до Китаю.» [57].

Циклічність розвитку міжнародного середовища суттєво впливає на збутову діяльність експортоорієнтованого підприємства, адже планування збутової діяльності підприємства залежить від фази циклічного розвитку національної економіки, сегментів світового ринку, на який експортується продукція тощо.

«Показники ефективності управління збутовою діяльністю експортоорієнтованого підприємства в умовах посилення конкуренції на ринках збуту, підвищення витрат, які пов'язані з реалізацією та просуванням товарів в умовах змінного економічного середовища є результатом діяльності підприємства на світовому ринку. Процеси збутової діяльності підприємств різних видів економічної діяльності стали більш проблематичними завдяки мінливості конкурентного середовища та посилення ризиків невизначеності в Україні та світі в цілому, що, у свою чергу, актуалізувало необхідність наукових досліджень, спрямованих на пошук нових, більш оптимальних підходів до планування та організації збутової діяльності підприємств на світовому ринку» [8, с.11-13].

Концепція маркетингового управління підприємством передбачає обґрунтований вибір ефективних каналів збуту своєї продукції і використання гнучкої системи товароруху, при якій виробник самостійно вибирає один із шляхів виведення товарів на ринок. При виборі каналів руху товарів основною умовою є його доступність для виробника. «Для досягнення комерційного успіху при використанні того чи іншого каналу руху товарів потрібно ретельно проаналізувати всі фінансові питання. Необхідно провести порівняльну характеристику витрат підприємства на можливі канали збуту. Ці витрати включають: витрати на навчання збутового персоналу; адміністративні витрати; витрати на рекламу й стимулювання збуту; на організацію руху товарів; витрати на транспортування, складське господарство; рівень комісійних виплат. Порівняльна оцінка вартості окремих каналів збуту повинна також погоджуватись з перспективами росту обсягів реалізації товарів підприємства» [3, с. 11-16].

Отже, необхідно відповідним чином планувати й організовувати систему просування продукції від підприємства-виробника до одержувача, для підвищення міжнародної конкурентоспроможності своєї продукції й завоювання стійких позицій на міжнародному ринку.

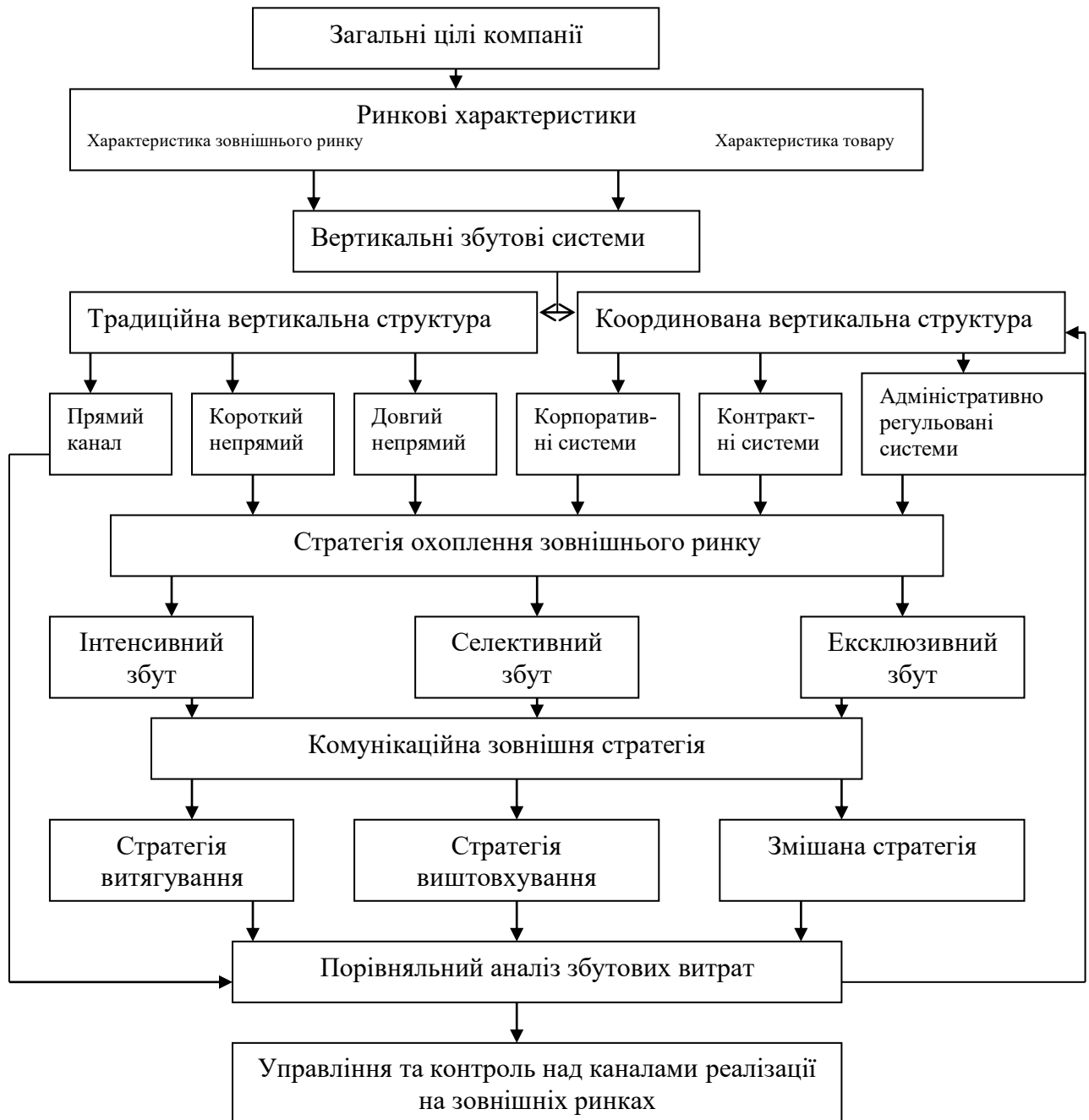


Рис. 3.1. - Прийняття стратегічного рішення щодо каналів зовнішнього збуту продукції підприємства

Джерело: [8, с.11-13]

«Важливим напрямом покращення управління збутовою діяльністю підприємств є систематизоване проведення маркетингових досліджень з метою ефективного вивчення споживчих уподобань та обсягів споживання у досліджуваному регіоні світового ринку, конкурентних переваг виробників, а також визначення стратегії розвитку цільового сегменту ринку. Наступною складовою частиною удосконалення інформаційного забезпечення системи управління міжнародною збутовою діяльністю є виділення сегментів споживачів, на задоволення потреб яких буде зорієнтована діяльність підприємства. Сегментування є вимушеною формою пристосування підприємства до вимог ринку» [4, с.139].

Першим кроком при вдосконаленні системи збуту є визначення стратегічних параметрів підприємства. У даному випадку можна розглянути три основних параметри.

По-перше, необхідно проаналізувати зовнішнє оточення підприємства та необхідно проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства для того, щоб виявити можливості і загрози, глобальні тенденції, а також конкурентні переваги. Так, аналізуючи ПАТ «ЦГЗК» методом SWOT аналізу, можна сказати, що сильними його сторонами є:

- підприємство має великий досвід роботи на світовому ринку залізорудної продукції;
- вигідне географічне розташування по відношенню до країн Східної Європи та Китаю, порівняно з бразильськими та багатьма російськими конкурентами;
- близькість до сировинної бази дозволяє утримувати собівартість виробництва на прийнятному рівні;
- ПАТ «ЦГЗК» забезпечене всіма інженерними комунікаціями і займає одне з перших місць серед збагачувальних підприємств України.

Слабкими сторонами діяльності підприємства можна вважати:

- зниження окремих показників фінансового стану, зокрема поточної ліквідності, яка менше норми, що свідчить про не достатню ліквідність підприємства;
- зростання собівартості продукції за рахунок коштовних енергоресурсів та зростання амортизації основних засобів підприємства;
- зношеність обладнання ПАТ «ЦГЗК» в останні роки склала 61,1%, це вимагає додаткових витрат на оновлення
- скорочення видатків на соціальну сферу діяльності працівників призводить до зростання захворювання та зменшує ефективність їх діяльності.

Загрозами для ПАТ «ЦГЗК» можна вважати:

- зменшення поставок обкотишів до Китаю (в 2016 році поставки до Китаю зменшились на 121,5 тис.т порівняно з 2013 роком) та витіснення австралійськими конкурентами, які є лідерами по поставках в країни Азії;
- загроза зростання ціни на залізорудну продукцію ПАТ «ЦГЗК» за рахунок енерговитрат та зношеного обладнання, це може призвести до втрати переваги за ціною на європейському сегменті світового ринку залізорудної продукції;
- недостатній рівень вмісту заліза в залізорудному концентраті порівнянно з конкурентами - 66%, він виготовляється з бідних залізних руд, при використанні інновацій та підвищенні вмісту заліза російських виробників до 70% призведе до витіснення з ринку ПАТ «ЦГЗК»;

Можливостями для ПАТ «ЦГЗК» можна вважати:

- зростання обсягів експорту концентрату та обкотишів за рахунок зростання збуту до Чехії, Польщі та Угорщини;
- виконати програму капітальних інвестицій для нарощування виробничої потужності по виробництву концентрату і поліпшення технічного стану основних фондів, оновлення основних засобів підприємства, що дозволить знизити питомі норми витрат енергоресурсів і основних нормованих матеріалів;

- за рахунок попереднього пункту покращити якість продукції, що виготовляється, проводити наукові дослідження підвищення вмісту заліза в обкотишах та залізорудному концентраті;
- активізація збутової політики на європейському ринку.

«По-друге, потрібно враховувати інтереси всіх зацікавлених осіб (акціонерів, менеджерів, працівників, споживачів) при розробці цілей підприємства. Часто різні групи зацікавлених осіб мають протилежні інтереси щодо розміру підприємства, його прибутковості і стратегії. Таким чином, перш ніж розробляти стратегію розвитку системи збуту, необхідно упевнитися, що цілі, які досягаються за допомогою цієї стратегії, узгоджені з реальним станом зовнішнього середовища, можливостями підприємства, а також інтересами всіх зацікавлених осіб» [5].

Основною роботою відділу постачань і збуту ПАТ «ЦГЗК» має бути робота з цільовими ринками, тому що вона містить у собі відносини з різними країнами, а в кожній країні свої особливості і свої запити до продукції підприємства. Шляхи подолання труднощів у кожній країні різні.

Подолання недоліків, що заважають підвищенню ефективності збутової діяльності ПАТ «ЦГЗК» на різних цільових ринках подано в табл.3.1.

Таблиця 3.1 - Характеристика переваг та труднощів збуту «ЦГЗК» на різних цільових ринках

Країна – ринок збуту продукції ПАТ «ЦГЗК»	Переваги збуту до цієї країни	Труднощі збуту	Подолання труднощів збуту
1	2	3	4
Казахстан	Передбачуване зростання ВВП, та зростання випуску металургійної продукції	1. Мале зростання ВВП. 2. Висока вартість залізничного тарифу (70 \$/т). 3. Недостатня кількість інформації про споживачів	1. Встановлення можливих споживачів

Продовження табл.3.1

1	2	3	4
Чехія	1. Прогнозоване зростання ВВП більше 4,7 %. 2. Близькість постачань. 4. Є можливість конкурувати за ціною	1. Відсутність інформації про потенційних покупців. 2. Велика кількість конкурентів з Росії з вищим вмістом заліза в концентраті	2. Налагодження зв'язків з потенційними споживачами. 2. Посилений контроль за діяльністю підприємств-конкурентів. 3. Створення мережі дистриб'юторів
Словаччина, Сербія, Румунія	1. Зростання ВВП більше 4 %. 2. Близькість постачань. 3. Є можливість конкурувати за ціною	4. Відсутність інформації про потенційних покупців. 2. Велика кількість конкурентів з Росії з вищим вмістом заліза в концентраті	5. Налагодження зв'язків з потенційними споживачами. 2. Посилений контроль за діяльністю підприємств-конкурентів. 3. Створення мережі дистриб'юторів
Інші країни Європейського ринку збуту	1.Добре налагоджена мережа посередницьких фірм, що працюють по усьому світі. 2. Досить високий попит на залізорудну сировину	1. Уповільнення темпів економічного зростання. 2. Недостатня кількість інформації про споживачів	1. Налагодження зв'язків зі споживачами. 2.Збільшення рівня збуту
Країни Південно-Східної Азії	1. Вкладення значних коштів західними інвесторами у металургійну промисловість. 2. Величезні запаси нафти. 3. Відносна близькість постачань. 4. Є можливість конкурувати за ціною	1. Відсутність інформації про потенційних споживачів. 2. Посилення конкуренції з боку австралійських виробників, з низькою собівартістю виготовлення залізорудної продукції	1. Налагодження зв'язків з потенційними споживачами. 2. Пошук фірм-посередниць з питань конвертації і постачання

Джерело: складено автором

Вітчизняному підприємству ПАТ «ЦГЗК» потрібно вносити зміни в діяльність збутового підрозділу для того, щоб краще відповідати вимогам ринку у вирішенні нагальних важливих завдань, як: формування довгострокових відносин з клієнтами-споживачами залізорудної продукції на європейському та азіатському ринках збуту, включаючи визначення їх цінності для підприємства та ранжирування; створення структури підприємства, що забезпечує велику гнучкість і уміння пристосовуватися до потреб різних груп споживачів; усунення функціональних бар'єрів усередині організації та поширення обміну досвідом між співробітниками для підвищення результативності й ступеня задоволеності роботою; використання досягнень науково-технічного прогресу для підвищення ефективності продажу.

3.2. Економічний ефект від запропонованих шляхів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПАТ «ЦГЗК» на міжнародному ринку залізорудної продукції

Якість добутої сировини і товарної залізорудної продукції визначається вмістом заліза, кремнезему, сірки та інших речовин, однак найважливіший показник – залізо. Якість продукції залежить насамперед від технічного стану гірничо-транспортного обладнання. На ПАТ «ЦГЗК» практично заміна зношеного обладнання відбувається дуже повільно. Так, ступінь зносу гірничо-транспортного обладнання – 60%. На збагачувальних фабриках знос млинів і дробілок – 88-100%. Наслідком незадовільного технічного стану обладнання є значне збільшення втрат виробництва, низький рівень якості продукції і відповідно міжнародної конкурентоспроможності. Отже, основним стимулом підвищення ефективності збутової діяльності ПАТ «ЦГЗК» на даному етапі розвитку є товарна стратегія, одним із елементів якої

є якість. Вона передбачає закупівлю нового обладнання і впровадження нових технологій для виробництва залізрудного концентрату.

На комбінаті при збагаченні залізрудної сировини застосовуються методи сухої та мокрої магнітної сепарації, при цьому методом сухої магнітної сепарації збагачується 83% видобутої руди на концентрат, інші 17% - методом магнітної гідросепарації. Пропонується в корпусах магнітних сепарації встановити комплекси сучасного обладнання стрічкових магнітних сепараторів типу DS-1224-65LS та дробарень ударно-швидкісної дії типу “Бармак”. Вартість даної технологічної лінії складає 690800 тис. грн. Класифікація дрібленої руди за фракціями, подільна її сепарація з наступним подрібненням на ударно-швидкісних дробарнях “Бармак” дозволять значно покращити ефективність використання сухих магнітних сепарацій. При цьому вміст заліза в концентраті досягне 66-67%. Нова технологія з використанням цього обладнання дозволяє залучити більш бідні різновиди руд, зберігаючи якість продукту. За умови використання цього обладнання собівартість виробництва концентрату знизиться, обсяг виробництва збільшиться, що призведе до зростання експортних поставок.

Проте впровадження даного обладнання є неможливим для ПАТ “ЦГЗК” через нестачу вільних коштів на його придбання. Єдиний варіант – це залучення інвестицій. Вони нададуть можливість провести реконструкцію, модернізацію, або технічне переозброєння, які в гірничовидобувній галузі, на відміну від інших, для нормального функціонування підприємств обов'язкові.

«Відповідно до даних з офіційного сайту підприємства, впровадження всіх інвестиційних проектів, запланованих на поточний рік, здійснюється згідно з планом. їх реалізація дасть потужний поштовх для ефективного розвитку Центрального ГЗК. Щорічно одним із пріоритетних для комбінату завдань є питання спорудження дамби навколо хвостосховища. З кожним роком сума коштів, передбачених для реалізації цього проекту, збільшується. Актуальним залишається перенесення підземно-дробильного комплексу Глеюватського кар'єру» [18, с. 263], реалізацію якого заплановано здійснити

в 2020 році. Це дозволить розробляти поклади руди, на яких він нині розташований. Ці заходи є недостатніми, щоб позитивно вплинути на обсяг виробництва комбінату та на підвищення ефективності його збутової діяльності.

Доцільно впровадження інвестпроекту, завдяки якому з'явиться унікальна можливість розвинути потенціал шахти ім. Орджонікідзе, зокрема актуальним є будівництво всередині шахти ім. Орджонікідзе нового дробильно-бункерного комплексу.

Отже, розрахуємо доцільність капіталовкладень на суму 690800 тис. грн. у проект встановлення ударно-швидкісних дробарень “Бармак” на шахті ім. Орджонікідзе.

Таблиця 3.2 - Розрахунок показників ефективності інвестиційних проектів

Показник	Метод розрахунку	Розрахунок за проектом
Розрахунок теперішньої вартості грошового потоку	$ГП = \sum_{t=1}^n \frac{(P_t + D_t)}{(1+i)^t}$ де P_t – прибуток підприємства у t-му році; D_t – амортизаційні надходження у t-му році; n - кількість років функціонування проекту; i – ставка дисконтування (10%).	Теперішня вартість грошового потоку = $16696783 \times 0,751 + 1503153 \times 0,826 + 6752444 \times 0,909 = 12539284,1 + 9501604,4 + 6137971,6 = 28178,86 \text{ тис.грн}$
Розрахунок теперішньої вартості інвестицій	$I = \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i)^j},$ де I – інвестиції в j-му році; m – кількість років інвестування;	$I = 690800 / (1+0,1) = 628000 \text{ грн.}$
Розрахунок чистої приведеної вартості проекту NPV	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{(P_t + D_t)}{(1+i)^t} - \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i)^j},$	$NPV = 28178860 - 628000 = 27550860 \text{ грн.}$
Розрахунок індексу доходності проекту PI	$PI = \sum_{t=1}^n \frac{(P_t + D_t)}{(1+i)^t} / \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i)^j}$	$PI = 28178860 \text{ грн} / 628000 \text{ грн} = 43,8$

Джерело: розрахунки автора

Отже, чиста приведена вартість проекту встановлення ударно-швидкісних дробарень “Бармак” на шахті ім. Орджонікідзе дорівнює 27550860 грн., тобто більша за одиницю, що свідчить про доцільність інвестування коштів у нову технологічну лінію. Індекс доходності даного проекту становить 43,8%, що також є доказом ефективності інвестицій.

Таким чином, виходячи з того, що вміст заліза в концентраті за рахунок запропонованих нововведень буде піднято до 67%, ПАТ «ЦГЗК» хоча і не зможе повернути втрачених споживачів обкотишів на ринку Китаю, адже на цьому ринку австралійські компанії виробники залізорудної сировини продовжують в 2020 році зменшувати ціни і, навіть, підвищення якості концентрату та обкотишів не зможе сприяти посиленню позицій підприємства на ринку Китаю, але ПАТ «ЦГЗК» зможе активізувати діяльність на ринку країн Східної Європи. Таким чином, обсяги реалізації експорту в 2020 році могли б зрости по концентрату на 194,8 тис.т та по обкотишах на 5,7 тис.т. Прибуток від повернення втрачених споживачів та активізації збутової діяльності підприємства на європейському ринку складе – 14055,05 дол (при умові ціни 70,1 дол за тону).

Зростання прибутку від експортної діяльності в результаті стимулювання збутової діяльності зображене на рис.3.1.

У сучасних ринкових умовах можна виділи такі тенденції в управлінні збутом, які доцільно використовувати на ПАТ «ЦГЗК»:

1. Посилення уваги до розробки збутової стратегії підприємства, яка стала важливою стратегічною зброєю в конкурентній боротьбі.

2. Зміщення акцента на управління, спрямоване на зниження витрат збуту, скорочення кількості рівнів управління. Така тенденція спостерігається і в управлінні каналами розподілу, де все більше уваги приділяється зниженню збутових витрат шляхом удосконалення процесів управління.

3. Поширення використання технологій, оскільки завдяки цьому зростає інтенсивність збуту та його ефективність. Як доведено прогнозом

прибуток від повернення втрачених споживачів за рахунок інновацій обладнання ПАТ «ЦГЗК» та активізації збутової діяльності підприємства на європейському ринку складе – 14055,05 дол.

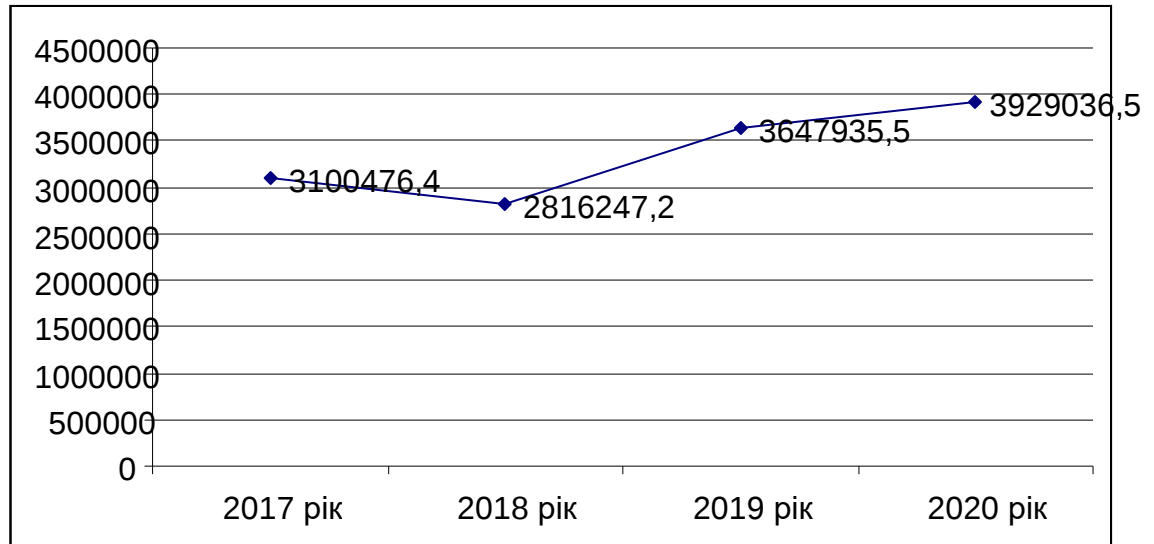


Рис.3.2 - Прогнозування зростання прибутку від експорту в результаті стимулювання збутової діяльності ПАТ «ЦГЗК» в 2020 р.

Джерело: складено автором

4. У розробці системи продажу значна роль має відводиться соціальним процесам (поведінковий підхід), тобто канали збуту розглядаються не тільки як економічні, але і як соціальні системи [4, с.58-60].

Ці зміни впливають буквально на кожен аспект управління продажем, починаючи зі структури побудови відділу збуту та закінчуючи відбором, підготовкою, мотивацією персоналу відділу збуту.

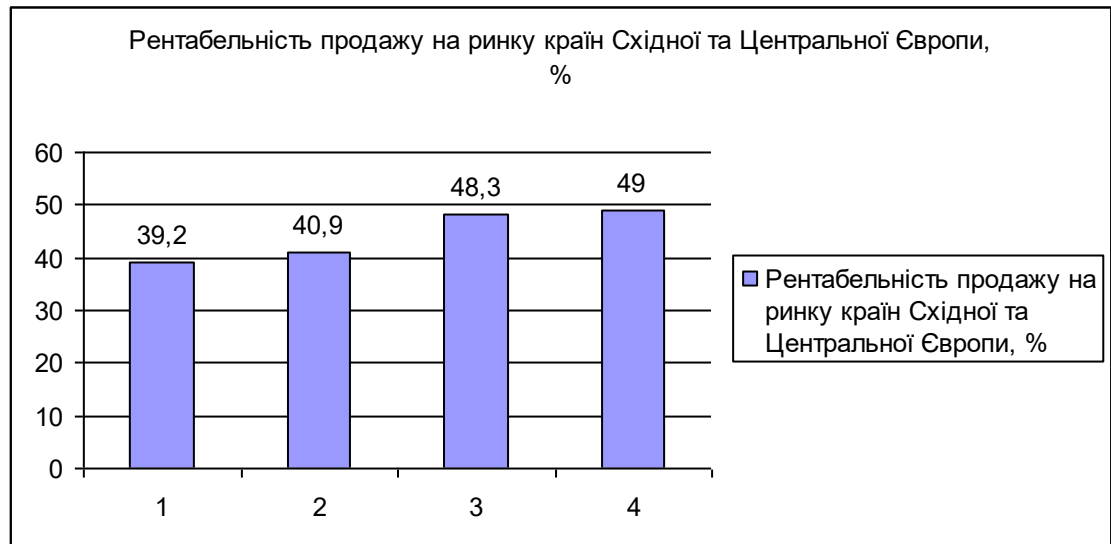


Рис. 3.3 - Зміна рентабельності продажу на ринку країн Східної та Центральної Європи в 2017-2020 рр.

Джерело: розрахунки автора

Впровадження цієї системи на ПАТ «ЦГЗК» може надати такі ключові переваги: збільшення об'єму продажів, збільшення проценту виграних операцій; збільшення маржі (середній показник – 1 – 3 % на угоду на протязі перших трьох років); зниження адміністративних витрат на збут і маркетинг (на 10 % протягом перших трьох років).

Доцільно проаналізувати ефективність управління збутовою діяльністю на ПАТ «ЦГЗК» після застосування запропонованих заходів.

Таким чином, можна сказати, що рентабельність продажу залізорудної продукції ПАТ «ЦГЗК» в 2020 році на ринку країн Східної та Центральної Європи зросте на 0,7%.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження встановлено, що збутова діяльність експортоорієнтованого підприємства – це взаємопов'язана сукупність усіх елементів збуту, спрямованих на задоволення потреб іноземних споживачів та забезпечення ефективності збутових та маркетингових міжнародних стратегій, комплексів заходів щодо формування асортименту, попиту та цін, а також обслуговування, кредитування, знижок та розподілу товару на світовому ринку. Кожен із етапів міжнародного стратегічного планування збутової діяльності має свою цільову спрямованість, специфіку та цілісний характер, а реалізація кожного наступного етапу відбувається лише за умови втілення в життя попереднього.

Управління збутовою діяльністю на зовнішніх ринках в умовах циклічності міжнародного бізнесу має базуватись на використанні принципів логістики, це дає змогу забезпечити: підпорядкування процесу управління матеріальним і інформаційним потоком цілям і завданням збутової діяльності на зовнішньому ринку (адже підприємство потребує ретельної інформації про зміни попиту та кон'юнктури світового ринку для того, щоб планувати подальший процес виробництва та реалізації, а також формувати нові завдання збутової діяльності на зовнішньому ринку); системний взаємозв'язок процесу збуту на експорт з процесом постачання (в плані управління матеріальним потоком в умовах циклічності та ризикованості міжнародного бізнесу потрібно орієнтуватись на прогресивні логістичні системи постачання матеріалів для виробництва та реалізації, які орієнтовані на мінімально можливі закупки для виробництва, скорочення страхових та резервних запасів до мінімально допустимої величини, з метою економії коштів, уникнення зайвих втрат та забезпечення можливості швидко вивести кошти з обороту у разі створення несприятливої ситуації на світовому ринку).

Протягом останніх п'ять років експорт продукції ПАТ «ЦГЗК» постійно зростає, так за п'ять років він збільшився на 1278,5 тис.т, або на 49,5%. В 2016 році традиційно більше експортувалось обкотишів, порівняно з 2014 роком зростання експорту склало 32,3%, реалізація концентрату на зовнішній ринок зросло в 2016 році порівняно з 2014 на 773,2 тис.т. Саме в 2016 році темпи зростання експорту як концентрату, так і обкотишів почали зростати набагато швидше, ніж у попередні роки, це пов'язано з ситуацією, що склалась на сході країни, та втратою замовлень вітчизняних підприємств, які знаходяться в зоні АТО, це змусило ПАТ «ЦГЗК» розвивати зовнішні зв'язки та поширювати реалізацію на зовнішній ринок.

За результатами розрахунків, на ринку країн Східної та Центральної Європи можна оцінити управління збутової діяльності як ефективне, адже рентабельність продажу залізорудної продукції ПАТ «ЦГЗК» на ринку країн Східної та Центральної Європи за три останні роки зросла на 23,2%, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту на ринку країн Східної та Центральної Європи зріс на 11,3%, а завантаження виробничих потужностей збільшилось на 0,09 од, або на 13,1%. На ринку Китаю рентабельність продажу залізорудної продукції знизилась на 44,9% за три роки, також зріс коефіцієнт затовареності на 9,1%, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту на зовнішньому ринку знизився на 4%. Все це дає змогу вважати управління збутовою діяльністю на китайському ринку збуту – неефективною.

У процесі розроблення основних напрямів маркетингової програми виділено основні цілі збутової діяльності ПАТ «ЦГЗК»: збільшення обсягу продажів; збільшення частки ринку; збільшення прибутку підприємства.

Таким чином, виходячи з того, що вміст заліза в концентраті за рахунок запропонованих нововведень буде піднято до 67%, ПАТ «ЦГЗК» хоча і не зможе повернути втрачених споживачів обкотишів на ринку Китаю, адже на цьому ринку австралійські компанії виробники залізорудної сировини продовжують в 2017 році зменшувати ціни і, навіть, підвищення якості

концентрату та обкотишів не зможе сприяти посиленню позицій підприємства на ринку Китаю, але ПАТ «ЦГЗК» зможе активізувати діяльність на ринку країн Східної Європи. Таким чином, обсяги реалізації експорту в 2017 році могли б зрости по концентрату на 194,8 тис.т та по обкотишах на 5,7 тис.т. Прибуток від повернення втрачених споживачів та активізації збутової діяльності підприємства на європейському ринку складе – 14055,05 дол (при умові ціни 70,1 дол за тону).

У сучасних ринкових умовах можна виділи такі тенденції в управлінні збутом, які доцільно використовувати на ПАТ «ЦГЗК»: посилення уваги до розробки збутової стратегії підприємства, яка стала важливою стратегічною зброєю в конкурентній боротьбі; зміщення акцента на управління, спрямоване на зниження витрат збуту, скорочення кількості рівнів управління. Впровадження CRM-системи на ПАТ «ЦГЗК» може надати такі ключові переваги: збільшення об'єму продажів, збільшення проценту виграних операцій; збільшення маржі (середній показник – 1 – 3 % на угоду на протязі перших трьох років); зниження адміністративних витрат на збут і маркетинг (на 10 % протягом перших трьох років).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 2009. – 519 с.
2. Багрова І. В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І. В. Багрова, О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2018. – № 1. – С. 11-16.
3. Балабанова Л. В. Маркетинговый аудит систем сбыта : монография / Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниц. – Донецк : ДонГУЭТим. М. Туган-Барановского, 2012. – 189 с.
4. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – К. : Центр учбової літератури, 2013 – 240 с.
5. Балабанова Л.В. Процес стратегічного планування збутової політики підприємства / Л.В. Балабанова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/10810806/marketing>.
6. Балабанова Л.В. Процес управління збутовою політикою підприємства / Л.В. Балабанова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/12810419/marketing>.
7. Бандура З. Л. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку / З. Л. Бандура, Л. С. Вейкрута // Вісник Львівської комерційної академії. – 2016. – Вип. 36. – С. 22–26.
8. Белявцев М.І. Використання стратегічного STP-маркетингу у збутовій діяльності підприємства / М.І. Белявцев, М.М. Беспята // Економічні науки. – 2016. -№5. – Т.1. – С. 11-13.
9. Бизнес. Толковый словарь / Г. Бетс, Б. Брайндли, С. Уильямс и др. – М. : ИНФРА-М, Издательство "Весь Мир", 2008. – 3500 с.
10. Бізнес–менеджмент : навчальний посібник / [За ред. Л. І. Федулової]. –К. : МАУП, 2007. – 632 с.

11. Бойко О.В. Маркетингове стратегічне планування збутової діяльності підприємства/ Бойко О.В. // Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент": Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 10 (38). – Луцьк, 2019. – с.10-15
12. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт. – М. : Экономика, 2015. – 432 с.
13. Бурцев В. В. Совершенствование системы управления сбытом продукции / В. В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 6. – с.12-18
14. Бутова О. В. Сучасні підходи до організації ефективної збутової діяльності підприємства/ Бутова О. В. // "Управління розвитком", '22(162) 2016. – с.32-39
15. Годин А. М. Маркетинг : учебник / А. М. Годин. – 3-е изд. – М. : Дашков и К , 2011. – 402 с.
16. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації / Н. М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. – 2012. – Вип. 56. – С. 263–265.
17. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
18. Доступний маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://marketing-helping.com/konspekti-lekczy>
19. Економічна теорія : [підручник] / [За ред. В. М. Тарасевича]. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 784 с.
20. Экспорт залізної руди з Бразилії в 2016 р. склав 329,64 млн. т, всього на 1% вище рівня попереднього року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrmet.dp.ua/2014/03/16/mirovoj-rynok-globalnyj-eksport-zhelezorudnogo>
21. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – К. : Україно-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2012. – Т. 1. – 543 с.

22. Іващук І. О. Митні ініціативи в глобальному просторі: моногр. / І. О. Іващук. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2011. – 304 с.
23. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2013. – 284 с.
24. Карманный словарь маркетолога [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://oms.ram.ru/mark/smb/dict/>.
25. Ковальчук В.Г. Вплив циклічності ринкової економіки на вибір стратегій підприємства сталий розвиток економіки / Ковальчук В.Г., Лаврук О.С.// Міжнародний науково-виробничий журнал. - 5. 2016 [22].- с.15-22
26. Кондратчук К. С. Сутність і причини кризових проявів у світовій економічній системі / К. С. Кондратчук // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 57-63.
27. Конкурентна політика держави в умовах трансформації національної економіки [Текст]: монографія [А. Г. Герасименко, Л. С. Головка, Л. І. Дудківська та ін., за заг. ред. В. Д. Лагутін]: Київ. нац. торг-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2012. – 307 с.
28. Коршунов В.І. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/26419.html>.
29. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, О. А. Третьяка, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2011. – 896 с.
30. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навчальний посібник] / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 352 с.
31. Крылова Г. Д. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций : учебн. пособ. для вузов / Г. Д. Крылова, М. И. Соколова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 519 с.
32. Ланкастер Дж. Организация сбыта / Дж. Ланкастер, Д. Джоббер ; пер. с англ. Л. В. Измайловой, В. В. Козлова. – Мн : Амалфея, 2012. – 379 с.

33. Липчук В.В. Маркетингове планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/1926060150057/marketing/marketingoveplanuvannya>.
34. Малиновський Ю.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві / Ю.В. Малиновський, І.П. Малиновський, Д.Р. Цьвок // Науковий вісник НЛТУ України. – 2018. – Вип. 22.11. – С. 271-277.
35. Маслова Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2012. – 378 с.
36. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 2010. – 704 с.
37. Млявий попит з боку сталеливарних підприємств і надлишкова пропозиція залізорудної сировини на світовому ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrdzi.com/>
38. Надтока Т. Б. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу / Т. Б. Надтока, А. Ю. Жигуліна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 5. – С. 98–102.
39. Наумов В. Н. Маркетинг сбыта : учебное пособие / В. Н. Наумов ; под научн. ред. Г. Л. Багиева. – СПб. : Изд. СПб ГУЭФ, 2011. – 294 с.
40. Огерчук Ю. В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників / Ю. В. Огерчук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2018. – № 484. – С. 335–341.
41. Охота В. І. Вплив світової фінансової кризи на рівень конкурентоспроможності держави в контексті глобалізації/ Охота В. І.// Наукові записки. Серія “Економіка”. - Випуск 17. – с.80-89
42. П'ятницька Г.Т. Збутова діяльність та її планування в системі управління підприємствами ресторанного господарства / Г.Т. П'ятницька, Т.П. Амброзевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2009_3/21.pdf.

43. Полтерович В. М. Кризис экономической теории [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.blagodeteleva-vovk.com/biblioteka/biblio/stat/crisis_ek.html.
44. Принципи геолого-економічної переоцінки залізорудних родовищ / О. В. Плотников, В. О. Півень, С. В. Чупрій, М. М. Гурєєв // Геолого-мінералогічний вісник. — 2018. — № 2 (16). — С. 27—32.
45. Проволоцька О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / О. М. Проволоцька. – К. : Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. – 20 с.
46. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К.І.Редченко. – 2-е вид., доп. – Л. : Новий Світ-2000, 2013. – 272 с.
47. Резник Г. Занятная статистика [Электронный ресурс] / Г. Резник // Официальный сайт информ.аналит. портала «Укррудпром». — Режим доступа : www.ukrrudprom.com/analytics/wsa.html.
48. Рєпіна І. М. Визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства/ Рєпіна І. М. // Стратегія економічного розвитку України. — К., 2018. — Вип.4 (11). — С.114–117.
49. Рудыка, В. И. Мировой кокс 2007: Радужные перспективы или мираж? / В. И. Рудыка, В. П. Малина // Кокс и химия. – 2007. – № 8. – С. 2-7.
50. Рынок железорудного сырья: революционные перемены [Электронный ресурс] / Сайт торговой системы «Metalltorg». — Режим доступа : <http://www.metalltorg.ru/analytics/ores/?id=462>.
51. Сабецька Г.Р. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г.Р. Сабецька // Маркетинг. – 2018. – №1 (86). – С. 29-33.
52. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч.посіб. / Савицька Г.В. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.:Знання, 2005. – 662 с.
53. Савчук В. П. Как измерить эффективность маркетинга, или «финансы маркетинга» // Консалтинговая компания «Стратегический партнер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://s-p.com.ua>

54. Сагиров И.С. К вопросу о формировании благоприятного инвестиционного климата / И.С. Сагиров // Финансовый бизнес. – 2018. – № 5. – С. 33 –37.
55. Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Сазерленд Джонатан, Кэнуэлл Дайан. //Пер. с англ., Под ред. Е.Е. Козлова. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2009. - 440 с.
56. Саннікова С.Ф. Особливості планування збутової діяльності на підприємствах харчової промисловості / С.Ф. Саннікова, А.С. Холодний // Вісник Дніпропетровського університету. – 2012. – Вип. 6(2). – С. 196-202.
57. Світовий баланс залізорудної сировини в 2012-2018 рр., млрд.т [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrmet.dp.ua/ 2015/02/16/mirovoj-rynok-globalnyj-eksport-zhelezorudnogo](http://ukrmet.dp.ua/2015/02/16/mirovoj-rynok-globalnyj-eksport-zhelezorudnogo)
58. Середні ціни експорту залізної руди за 2006-2018 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.ua/>
59. Скумин Т. Мировое производство стали и чугуна / Т. Скумин // Металл. – 2014. – № 7. – С. 60–67.
60. Смолин, И.В. Стратегическое планирование развития организации. [Текст] / И.В. Смолин; Харк. нац. торг. - экон. ун-т. - К.: КНТЭУ, 2010. - 344 с.
61. Тропов О. В. Збутова політика підприємства: сутність та складові "Управління розвитком". - 2 (165). – 2014. – с.14-20
62. Україна посідає третє місце після Австралії та Росії за обсягами оцінених запасів залізної руди, володіючи 12% світових запасів залізних руд. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrrudprom.com/digest/>
63. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес – школа «Интел - Синтез», 2007. – 304 с.
64. Федулова Л. І. Україна в міжнародних рейтингових оцінках: чинник інноваційно-технологічного розвитку / Л. І. Федулова // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 5. – С. 39-53.

65. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / С. Є. Хрупович. – Львів : Львівська політехніка, 2010. – 22 с.
66. Шевченко О. О. Вплив світової фінансово-економічної кризи на стан та перспективи розвитку національної економіки / О. О. Шевченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 3. – Т. 2. – С. 158-162.
67. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова, С. Л. Оборська. – [2-ге вид., переробл.і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
68. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2014. – № 4(37). – С. 88–95.
69. Kaplan R. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R. Kaplan, D. Norton // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 70, № 1. – P. 75-85.
70. Loret K. What Is Marketing Strategy Planning? [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://smallbusiness.chron.com/marketing-strategy-planning-628.html>.
71. The Global Economic Crisis: Assessing Vulnerability with a Poverty Lens1. [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://siteresources.worldbank.org/NEWS/Resources/WBGVulnerableCountriesBrief.pdf>.

ДОДАТОК А

Підприємство	«Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»	Дата	
		за ЄДРПОУ	00190977
		за КОАТУУ	12000
Територія	Дніпропетровська	за КФВ	20
Форма власності	Колективна власність	за СПОДУ	6024
Орган державного управління	Д/Н	за ЗКГНГ	12112
		за КВЕД	13102
Галузь	ВІДКРИТИЙ ВИДОБУТОК РУД ЧОРНИХ МЕТАЛІВ	Контрольна сума	
Вид економічної діяльності	добування залізних руд		
Одиниця виміру:	тис. грн.		
Адреса	50066, Дніпропетровська обл., Жовтневий р-н, м.Кривий Ріг		

БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА ЗА 2011 – 2018 РР.

Актив	Код рядка	На 01.01. 2011 р.	На 01.01. 2012 р.	На 01.01. 2013 р.	На 01.01. 2014 р.	На 01.01. 2015 р.	На 01.01. 2016 р.	На 01.01. 2017 р.	На 01.01. 2018 р.
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи:									
залишкова вартість	10	9	78	103	106	249	780	11569	9671
первісна вартість	11	174	280	362	181	376	1 216	12816	13061
накопичена амортизація	12	(165)	202	259	75	127	436	(1247)	(3390)
Незавершене будівництво	20	11 537	15 642	29 579	76 164	109 643	137 218	161 815	187 579
Основні засоби:									
залишкова вартість	30	547 511	525 631	501 217	496 655	607 077	605 318	63386 4	67430 3
первісна вартість	31	1 119 650	1 096 910	1 091 190	1 109 719	1 241 586	1 298 707	13953 16	15153 19
знос	32	(572 141)	571 283	589 976	613 064	634 509	693 389	-761 452	-841 016
Довгострокові фінансові інвестиції:									
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	130	6 176	9 988	0	0	0	0	0

Продовження додатку А

Актив	Код рядка	На 01.01. 2011 р.	На 01.01. 2012 р.	На 01.01. 2013 р.	На 01.01. 2014 р.	На 01.01. 2015 р.	На 01.01. 2016 р.	На 01.01. 2017 р	На 01.01. 2018 р.
інші фінансові інвестиції	45	0	807	0	9 500	0	150 000	150 000	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	50	241	399	322	1 276	21 933	1 152	1087	1012
Відстрочені податкові активи	60	0	0	12	16 881	34 782	48 354	58938	133
Інші необоротні активи	70	7 858	3 876	0	0	0	0	0	0
Гудвіл при консолідації	75	0		0	0	0	0	0	0
Усього за розділом І	80	567 286	552 609	541 221	600 582	773 684	942 822	1017 273	872 698
II. Оборотні активи									
Запаси:									
виробничі запаси	100	48 536	42 964	52 036	85 730	108 396	111 376	162 673	176 408
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110	10	33	0	0	0	0	0	0
незавершене виробництво	120	10 351	9 743	9 936	11 303	10 017	12 752	17408	16879
готова продукція	130	5 231	2 944	1 266	1 703	3 671	5 721	2885	9051
товари	140	6 941	367	316	1 493	2 307	2 430	1657	1606
Векселі одержані	150	2 422	2 622	4 500	4 500	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:									
чиста реалізаційна вартість	160	67 353	39 491	65 942	511 214	566 785	250 256	484 515	1975 013
первісна вартість	161	71 850	53 832	70 313	512 352	570 520	250 811	484 662	1975 402
резерв сумнівних боргів	162	(4 497)	14 341	4 371	1 138	3 735	555	(147)	(389)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
з бюджетом	170	66	714	6 253	4 017	2 677	24 859	7743	31314
за виданими авансами	180	112	6 008	1 577	8 941	21 568	26 989	19081	20009
з нарахованих доходів	190	0	0	0	0	0	733	299	11

із внутрішніх розрахунків	200	1 846	0	2 152	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	14 186	9 971	9 643	16 175	121 338	292 765	288 976	1102 712
Поточні фінансові інвестиції	220	9 090	6 545	16 079	0	0	0	22859	1138
Грошові кошти та їх еквіваленти:									
в національній валюті	230	422	1 139	4 231	44 707	43 965	15 003	30600	5408
в іноземній валюті	240	0	0	109	1 748	925	116 530	20563	1148
Інші оборотні активи	250	4 670	3 045	1 344	11 102	5 267	3 991	2589	20702
Усього за розділом II	260	171 236	125 586	175 384	702 633	886 916	863 405	1061 848	3361 399
III. Витрати майбутніх періодів	270	5 957	6 366	9 902	12 937	26 023	40 289	55206	73825
Баланс	280	744 479	684 561	726 507	1 316 152	1 686 623	1 846 516	2134 327	4307 941
Пасив	Код рядка	На 01.01. 2011 р.	На 01.01. 2012 р.	На 01.01. 2013 р.	На 01.01. 2014 р.	На 01.01. 2015 р.	На 01.01. 2016 р.	На 01.01. 2017 р.	На 01.01. 2018 р.
I. Власний капітал									
Статутний капітал	300	137 813	137 813	137 813	137 813	277 813	292 953	292 953	292 953
Пайовий капітал	310	0	0	0	0	0	0	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	130	7 247	7 328	0	0	0	0	0
Інший додатковий капітал	330	488 968	489 225	489 144	489 076	480 657	477 671	407 367	404 843
Резервний капітал	340	0	1 423	1 423	1 423	18 621	43 605	57689	73238
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-491 071	-548 979	-541 849	-229 261	-45 247	-66 033	451 443	2278 392
Неоплачений капітал	360	((0))	0	0	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	370	((0))	0	0	0	0	0	0	0
Накопичена курсова різниця	375	0	0	0	0	0	0		
Усього за розділом I	380	135 840	86 729	93 859	399 051	731 844	748 196	12094 52	30494 26

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На 01.01. 2011 р.	На 01.01. 2012 р.	На 01.01. 2013 р.	На 01.01. 2014 р.	На 01.01. 2015 р.	На 01.01. 2016 р.	На 01.01. 2017 р.	На 01.01. 2018 р.
Частка меншості	385	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Забезпечення наступних витрат і платежів									
Забезпечення виплат персоналу	400	4 799	7 682	3 222	5 841	10 981	11 637	14828	16405
Інші забезпечення	410	14 267	24 763	13 195	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	420	852	4	0	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	430	19 918	32 449	16 417	5 841	10 981	11 637	14828	16405
III. Довгострокові зобов'язання									
Довгострокові кредити банків	440	7 035	13 498	0	0	0	505 000	214 242	46667
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	71 438	70 489	39 736	16 223	9 658	9 658	10636	9782
Відстрочені податкові зобов'язання	460	1 888	1 259	0	9	0	0	0	84308
Інші довгострокові зобов'язання	470	6 649	874	335	333	333	333	0	0
Усього за розділом III	480	87 010	86 120	40 071	16 565	9 991	514 991	224 878	140 757
IV. Поточні зобов'язання									
Короткострокові кредити банків	500	83 065	96 030	68 419	25 965	0	505	183 636	280 000
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0	555	0	10 135	913	913	913
Векселі видані	520	142 529	140 365	25 349	178 339	206 986	89 345	161 803	1795
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	197 409	116 123	100 780	327 751	409 725	262 209	226 391	630 133

Поточні зобов'язання за розрахунками:									
Пасив	Код рядка	На 01.01. 2011 р.	На 01.01. 2012 р.	На 01.01. 2013 р.	На 01.01. 2014 р.	На 01.01. 2015 р.	На 01.01. 2016 р.	На 01.01. 2017 р.	На 01.01. 2018 р.
з одержаних авансів	540	30 240	43 638	40 569	38 849	37 950	1 307	266	90140
з бюджетом	550	2 636	1 656	2 472	60 042	7 915	4 494	23512	5249
з позабюджетних платежів	560	2 636	110	0	0	0	0	0	0
зі страхування	570	1 884	1 594	1 969	3 773	4 711	4 299	6121	5604
з оплати праці	580	4 055	3 349	3 935	7 682	11 316	11 055	12906	12301
з учасниками	590	0	0	0	24	828	1 275	933	1068
із внутрішніх розрахунків	600	1 990	466	2 152	0	0	0	15	0
Інші поточні зобов'язання	610	37 696	75 932	329 956	252 262	244 214	196 277	68653	74055
Усього за розділом IV	620	501 711	479 263	576 156	894 687	933 780	571 679	685 149	1101 353
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0	4	8	27	13	20	0
Баланс	640	744 479	684 561	726 507	1 316 152	1 686 623	1 846 516	2134 327	4307 941