

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-55>
УДК 658.788(477)

Ходова Я.О.

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ЗБУТОВОГО ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. У представленій роботі проведено дослідження інструментів збутового логістичного менеджменту на металургійному підприємстві. На основі дослідження економічної літератури та законодавчо-нормативної бази розкрито питання взаємодії бізнес-суб'єктів, що перебувають в ланцюжку формування цінності на ринку збуту. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ, які забезпечили розв'язання поставлених завдань з обраного напрямку дослідження. У процесі дослідження наукової проблематики та вивчення досвіду вітчизняних та зарубіжних науковців застосовано економіко-статистичні методи. У ході проведеного дослідження розглянуто методи реалізації продукції, завдяки якій продукція підприємства стає доступною для цільових споживачів. Здійснено оцінку ефективності збутової діяльності промислового підприємства групи «Метінвест» Прат «ММК ім. Ілліча». Запропоновано напрями, щодо вдосконалення збутової політики вимагає комплексного підходу.

Ключові слова: збутова логістика, ринок збуту, промисловий сектор, збутовий менеджмент, збутова стратегія.

Khodova Yana

Azov State Technical University

COMPLEX SYSTEM OF SALES LOGISTICS MANAGEMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISE

Summary. In the presented work, the research of marketing logistics management tools at a metallurgical enterprise was conducted. Based on the study of economic literature and the regulatory framework, issues of interaction between business entities located in the value chain of the sales market are disclosed. The article uses general scientific and special methods of knowledge of economic phenomena, which ensured solving of tasks in the chosen direction of research. Theoretical and practical developments are based on the following methods: observation, abstraction, complex, systemic, historical and logical approach, induction, deduction, analysis, synthesis, experiment, creative search. In the process of studying scientific problems and studying the experience of domestic and foreign scientists, economic and statistical methods have been applied. Thus, in general, the task is to independently study the subject area, refine and practical testing, justify the proposed solutions and directions of improving the methodology of analyzing the system of management of sales of industrial products in the logistics system in the conditions of functioning of the enterprise developing in a market environment, the proposals program and recommendations for improving and improving the efficiency of the metal sales system. In the course of the study, the methods of product sales were considered, thanks to which the company's products are made available to target consumers. The evaluation of the effectiveness of the marketing activities of the industrial enterprise of the Metinvest Ilyich Iron and Steel Works. Directions for improving sales policy, which requires an integrated approach were proposed. The subject of the study is the logistics processes in the system of sales and distribution of metal products relative to the enterprises of the industrial sector.

Keywords: sales logistics, sales market, industrial sector, sales management, sales strategy.

Постановка проблеми. В умовах сучасного фінансової кризи прагнення підприємств збільшити обсяги продажів і відновити свою ринкову долю ставить перед ними безліч проблем, центральною з яких є формування маркетингової стратегії з урахуванням вимог логістики, яка забезпечує не тільки виправдання очікуваних споживачів у частині обсягу та якості продукції, що виробляється, а й зручних споживачів умов та термінів поставок. При цьому компетенція в логістиці представляє собою нематеріальний інструмент залучення споживачів, що забезпечує цінову премію за точне дотримання умов постачання продукції.

До останнього часу такі важливі напрями менеджменту, як маркетинг та логістика, сприймаються на промислових підприємствах як самостійні, а іноді навіть конкуруючі. І тільки досвід роботи в умовах фінансової кризи показав, що маркетингова стратегія, розроблена організацією, повинна визначати вимоги, пред'являнні до процесів логістики. Використання для промис-

лових, в тому числі і металургійних компаній таких базових стратегій конкуренції, як зниження собівартості продукції, диференціація продукції, сегментація ринку, впровадження нововведень і негайна реакція на потреби ринку забезпечує істотний потенціал для підвищення конкурентоздатності бізнесу завдяки розвитку комплексної системи збутового логістичного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання формування та оптимізації збутової політики підприємства промислового сектору, розглянуті у роботах зарубіжних: Г. Армстронг, Е. Кофлан, Ф. Фрайберг, Дж.К. Ван Хорн та вітчизняних науковців: Л. Балабанова, А. Балабаниць, В. Колосок, О. Кузьмін, Є. Ромат, О. Майборода, Н. Тарнавська, Р. Ларіна, М. Крейнїна, П. Шеремет та ін. В їх роботах розкрито основні положення логістичного підходу, подано важливі методологічні розроблення з дослідження й оцінювання ефективності логістичної системи підприємства, проте питання

вдосконалення політики реалізації продукції промислового підприємства на основі логістичної концепції вивчено недостатньо.

Мета статті. Дослідження та вдосконалення методики управління комплексною системою збутової логістики на металургійному підприємстві. В цілому, завдання полягає в дослідженні предметної області, в уточненні і практичної апробації, обґрунтуванні запропонованих рішень і напрямів удосконалення методики аналізу системи управління збутом промислової продукції в логістичній системі в умовах функціонування підприємства, що розвивається в ринковому середовищі, пропозиції програми і рекомендацій щодо вдосконалення і підвищення ефективності системи збуту металопродукції.

Викладення основного матеріалу. Промисловість, у тому числі металургійна промисловість, як і будь-яка інша об'єднана галузь промисловості, характеризується специфікою продукції, що використовується сировиною, технологіями. Кінцевими споживачами металопродукції, як абсолютно переважаючого матеріалу, є десятки тисяч підприємств. Їх конкретна потреба в окремих типорозмірах металопродукції коливається в гранично широкій діапазоні [1]. На сьогодні, лідер гірничо-металургійної галузі України є компанія «Метінвест». Одна з небагатьох компаній у світі, які можуть контролювати виробництво й продажі на кожній стадії: від добування вугілля та руди до виробництва й продажу металопрокату через власну збутову мережу по всьому світі. За географією постачання, компанія «Метінвест» має свої представництва більш ніж у 10 країнах світу.

На даний момент, компанія реалізує металопродукцію через такі канали збуту: Метінвест Євразія – експорт металопродукції до Росії. Метінвест-СМЦ – продаж металопродукції через сервісні металоцентри в Україні. Metinvest International S.A – продаж на віддалених ринках за допомогою 16 представництв по всьому світу, які надають найкращий рівень сервісу незалежно від країни, в якій знаходиться споживач [7]. Метінвест активно працює у напрямку розвитку мережі продажів. На початку 2015 р. Група ініціювала реорганізацію системи продажів в Україні, щоб створити єдиний канал для своїх покупців. За географією продажів компанії реалізація на внутрішній та експортний ринок у 2016-2017 рр. складала (таблиця 1).

Таблиця 1

**Інформація про географію продажів
Компанії «Метінвест», без ПДВ**

Найменування	2017 р.	2016 р.
Реалізація на внутрішній ринок	19 742 341	10 568 419
Реалізація на експорт	36 892 729	25 127 941
Всього	56 635 070	35 696 360

У своїй збутовій діяльності компанія орієнтується на інтереси споживачів. У разі отримання претензій з боку клієнтів, Компанія аналізує причини виникаючих проблем і робить оперативні заходи до їх усунення. У 2014 р. для прискорення розгляду претензійних звернень було запроваджено уніфікований класифікатор дефектів/

пошкоджень за всіма видами продукції. Це сформувало загальний підхід до виявлення порушень на всіх етапах транспортування і дозволило мінімізувати їх виникнення в подальшому.

Компанії групи «Метінвест» реалізують власну продукцію а також продукцію інших металовиробників України та країн СНД. Завдяки вертикальній інтеграції в групі «Метінвест» компанія надає найбільш вигідні умови від найбільших виробників. «Метінвест-СМЦ» в своєму розпорядженні має мережу сервісних металоцентрів із загальним запасом товарного металопрокату понад 100 тис. тонн і максимально повним асортиментом [7].

Завдяки своїм конкурентним перевагам, компанія займає лідерські позиції в Україні та на світових ринках. Аби відповідати мінливим вимогам та очікуванням споживачів у майбутньому, компанія невпинно розвивається, стає ще більш клієнтоорієнтованою та продовжує неперервні поліпшення в усіх аспектах бізнесу. Осільки запорука успіху компанії – постійний фокус на клієнта, компанії невпинно треба аналізувати потреби клієнтів та прагнути до постійного покращення якості обслуговування своїх клієнтів з метою стати для своїх споживачів ключовим та пріоритетним постачальником металопродукції.

У 2015 році внаслідок край несприятливої кон'юнктури на світових ринках збуту та внутрішньої необхідності у проведенні антитерористичної операції, українські підприємства ГМК опинилися у надзвичайно складній ситуації. Однак, порівняно із 2014, 2015 роками у 2016 році у ГМК України відбулись деякі покращення. За даними Державної служби статистики, у 2016 році порівняно із 2015 випуск продукції у металургійному виробництві, виробництві готових металевих виробів, крім машин і устаткування, збільшився на 5,9%, у т.ч. у виробництві чавуну, сталі та феросплавів – на 7,2%, іншої продукції первинного оброблення сталі – на 17,8%, готових металевих виробів – на 6,1%. За 2016 р. українськими металургами було виплавлено 23,6 млн. т чавуну, 24,3 млн. т сталі з напівфабрикатами, отриманими безперервним литтям, випущено 13,3 млн. т прокату готового чорних металів.

За рахунок перевезень чавуну відвантаження у порти залізничним транспортом склали 69% загального рівня перевезень металопродукції. У тому числі за видами продукції (табл. 2).

У практиці українських металургійних підприємств при експорті продукції найчастіше використовуються умови поставки, де відповідальність продавця скінчується у межах України: FCA – завантаження на транспорт перевізника; DAF – залізничним транспортом до кордону України (за умовами «Інкотермс 2000»), FOB – завантаження на борт судна у портах України (різновид контрактної ціни у зовнішньоекономічній діяльності, що включає вартість товару, а також усі витрати експортера на доставку в порт відправлення, зокрема, завантаження на борт судна; ризик випадкової втрати або псування товару переходить від продавця до покупця в момент фактичного переходу товаром поручнів судна в погодженому сторонами порту завантаження); CPT – поставка до місця призначення (порт або пункт на кордоні). Інші умови поставки навіть не розглядаються.

Таблиця 2

Організація перевезень металопродукції ПРАТ ММК «ім. Ілліча» за видами, 2017 р.

Найменування продукції	морським транспортом	залізничним транспортом по Україні	залізничним транспортом поєз пограничні переходи
Лист г/к, тис. тон	72 633	37 009	43 415
Рулон г/к, тис. тон	10 845	5 669	6 121
Сляб, тис. тон	14 016	6 832	-
Труба, тис. тон	-	5 280	1 910
Х/к прокат, тис. тон	21 294	13 881	23 058
Чавун, тис. тон	193 102	14	-
Загальний підсумок	311 891	68 684	74 504
	69%	15%	16%

Коли у зарубіжних клієнтів виникає потреба в інших умовах поставки (наприклад, CFR – порт призначення), підприємства часто не в змозі визначити ціну контракту, тому що міжнародні перевізники недостатньо інтегровані в структуру збуту металургійних компаній. Планом реалізації металопродукції за умовами поставки FOB (англ. *fob price*) в умовах збутової діяльності ПРАТ «ММК ім. Ілліча» було передбачено випуск та збут таких видів продукції: чавун, сляби, листи г/к та х/к, та ін. За фактичними показниками за видами металопродукції, завдяки перевиконанню плану за продажами чавуну та слябів литих план виконано на 105%. При реалізації стратегії інтеграції у світовий економічний простір така металургійна компанія, як «Метінвест», відкрила зарубіжні торговельні представництва та інвестували кошти у придбання виробничих потужностей в інших країнах, що також може значно спростити експорт у ці регіони.

Одним зі стратегічних напрямків розвитку зовнішньоекономічної діяльності металургійних компаній України є удосконалювання використання форм міжнародних розрахунків за металопродукцію. Переважна більшість контрактів українських металовиробників з іноземними клієнтами укладається на умовах стовідсоткової передплати. На різних підприємствах відсоткова частина цих контрактів складає 70–100% [6].

Для порівняння, європейські металовиробники використовують умови стовідсоткової передплати у 20–50% контрактів. Розробка ефективної та виваженої політики розрахунків може стати вагомим чинником конкурентоспроможності, що відповідає сучасним вимогам металоспоживачів, та значно скоротити ланку неафільованих посередників.

Призначення збутової політики у системі маркетингу полягає в організації ефективної збутової мережі, яка адекватна завданням експорту (збуту), тобто створення мережі власних представництв або вибір посередників, створення власних або підтримка дилерських сервісних металоцентрів, визначення схеми руху товарів, організацію транспортування, системи постачання, забезпечення ефективності товароруху тощо [3].

Крім того, розрахувати експортну ціну з урахуванням всіх витрат досить проблематично. Це призводить до того, що металургійні підприємства активно залучають до цих міжнародних угод посередників (трейдерські компанії, офшори), які беруть на себе виконання зручних для покупця умов, але за комісійну винагороду. За останні 5 років деякі металургійні підприємства стали

активно замислюватися над проблемою збуту та залежності від торговельних посередників, тому у структурі компаній з'явилися торговельні відділення, зорієнтовані на пошук і розширення експортних ринків, що в змозі виконати ті умови поставки, які потребує покупець (фактично взяли на себе функції посередників) [4].

Комбінат ПРАТ «ММК ім. Ілліча» групи Метінвест знаходиться в жорсткому конкурентному середовищі в сегменті основних видів продукції (сляби, листовий прокат) на експортних ринках збуту. В звітному періоді посилилась конкурентна боротьба виробників, особливо за свої внутрішні ринки (Італія, Східна Європа, США), що змушує збутові канали продукції емітента в тактики цінової конкуренції. У нормальних умовах ринку конкурентна перевага досягається довгостроковим клієнтським сервісом, продуктовим портфелем підприємства та ціновими інструментами, особливо в сегменті продукції низького переділу (сляб) [5].

Таким чином, результати діяльності ММК «ім. Ілліча» в майбутньому можуть відрізнятися від прогнозованих результатів (таблиця 3) з причин зміни попиту на ринку металопродукції, зростання цін на сировину та паливно-енергетичні ресурси, економічний та політичний стан в країні, можливими змінами податкового законодавства та інших факторів зовнішнього середовища.

Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків у загальному обсязі постачання, у разі якщо емітент здійснює свою діяльність у декількох країнах, необхідно зазначити ті країни, у яких підприємством отримано 10 або більше (у даному випадку країни МЕНА, Європи, США).

За планом реалізації за умовами поставки FOB в умовах збутової діяльності ПРАТ «ММК ім. Ілліча» стовідсотково, але без перевиконання здійснено реалізацію продукції Листа г/к тонкого, який є практично монополістичною продукцією та не має конкурентного середовища. Відхилення у виконанні показали такі найменування продукції: чавун, сляби, лист х/к та труби сварні. Основні чинники зниження планових показників за замовленнями FOB узагальнено в табл. 4.

Виходячи з природи FOB контракту, основою виконання зобов'язань за контрактом продавцем є надання покупцем судна. Іншими словами, якщо покупцем не надано судно, у продавця не виникає зобов'язання поставити продукцію. Також, якщо номінація не відповідає положенням договору: номіновано невідповідне судно або

Таблиця 3

**Виконання плану реалізації за умовами поставки FOB
в умовах збутової діяльності ПРАТ «ММК ім. Ілліча»**

Продукція	ПЛАН	ФАКТ	Відхилення, тонн
Чавун	155 000	184 612	29 612
Сляби литі	5 215	14 016	8 801
Рулон г/к тонкий	16 180	10 845	-5 335
Лист г/к тонкий	59	59	0
Рулон х/к	11 703	9 798	-1 904
Лист х/к	9 250	7 260	-1 990
Стрічка х/к	0	0	0
Рулон оц. + стрічка	5 757	4 081	-1 676
Лист оцинкований	178	155	-23
Лист г/к товстий	85 809	72 574	-13 236
Труби сварні	480	0	-480
Всього	289 630	303 401	13 770

Таблиця 4

Чинники зниження планових показників за замовленнями FOB, за видами

Найменування продукції	Чинники зниження планових показників, за видами
Чавун	Додаткова номінація специфікацій, які не включені до плану відвантаження січня, з ціллю оперативного відвантаження, для уникнення додаткової оплати за зберігання в порту
Сляби	Додаткова номінація специфікацій, які не були включені до плану відвантаження січня, з ціллю оперативного відвантаження, для уникнення додаткової оплати за зберігання в порту
Лист г/к ЛПЦ -3000	Відсутність номінації суден та їх несвоєчасне завантаження
Прокат ЛПЦ-1700	Несвоєчасна постановка суден – 4700 т
Прокат ЦХП	Відсутність номінації суден (трейдерський FOB), пізні відвантаження прокату за замовленнями DAF
ТЕСЦ	Пізня номінація суден

судно не буде готово до навантаження протягом контрактного періоду постачання, продавець має право відмовити у прийнятті номінації судна, а також не відвантажити товар.

Висновки і пропозиції. Таким чином, при виконанні плану реалізації за умовами поставки FOB в умовах збутової діяльності ПРАТ «ММК ім. Ілліча» необхідно враховувати безліч нюансів, діяти послідовно та обґрунтовано, інакше продавець ризикує бути залученим до відповідальності за порушення умов договору і понести додаткові витрати, пов'язані з відшкодуванням збитків контрагента.

Підприємства, які прагнуть довгострокового успіху, повинні вже сьогодні визначити перспективні орієнтири своєї збутової діяльності, розробити стратегії, які принесуть їм довгострокові конкурентні переваги у сфері збуту в майбутньому, і впровадити їх у свою практичну діяльність найефективнішим способом. Практика показує, що вдосконалення збутової політики вимагає комплексного підходу, оскільки з переходом до ринкової системи господарювання перед вітчизняними підприємствами, разом з іншими проблемами, стала проблема самостійного пошуку споживачів своєї продукції.

Список літератури:

1. Гнилянська Л.Й. Організація збутової діяльності підприємства. *Збірник наукових праць «Львівська політехніка»*. 2014. № 4(17). С. 16–19.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Камілова С.Р. Управління збутовою діяльністю. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. *Збірник наукових праць НАУ*. 2011. Вип. 31. С. 15–23.
4. Офіційний сайт Металургія України. URL: <http://metallurgy.at.ua>
5. Офіційний сайт ПАТ «ММК ім. Ілліча». URL: www.ilyich.com.ua
6. Офіційний сайт компанії «DSV Global Transport and Logistic». URL: <https://dsv.ua/uk>

References:

1. Gnylyanska L.J. (2014). Organizaciya zbutovoyi diyalnosti pidpryyemstva [Organization of sales activity of the enterprise]. *Zb. nauk. pracz «Lvivska politehnika»*, no 4(17), pp. 16–19.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Kamilova S.R. (2011). Upravlinnya zbutovoyu diyalnistyu. Problemy pidvyshhennya efektyvnosti infrastruktury [Management of sales activity]. *Zb. nauk. pracz NAU*, vyp. 31, pp. 15–23.
4. Oficijnyj sajт Metallurgiya Ukrainy. URL: <http://metallurgy.at.ua>
5. Oficijnyj sajт PAT «MMK im. Illicha». URL: www.ilyich.com.ua
6. Oficijnyj sajт kompaniyi «DSV Global Transport and Logistic». URL: <https://dsv.ua/uk>