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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Формування бізнес-процесів збуту металопродукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» та шляхи їх оптимізації»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Новіков Павло Михайлович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Вязова Р. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

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

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

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

Новіков Павло Михайлович

1. Тема роботи «Формування бізнес-процесів збуту металопродукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» та шляхи їх оптимізації»

керівник роботи: Вязова Р.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ
2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЗБУТУ НА ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
10 таблиць
6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | Завдання прийняв |
| 1 | Вязова Р.В. | | |
| 2 | Вязова Р. В. | | |
| 3 | Вязова Р. В. | | |

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 24.03.2025 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 01.04.2025 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 02.04.25-16.04.25 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 17.04.25-01.05.25 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 02.05.25-01.06.25 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 02.06.25-25.07.25 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.25-29.08.25 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.25-06.09.25 | |
| 9. | Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.25-14.09.25 | |
| 10. | Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.25-29.10.25 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.25-02.11.25 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.11.2025 | |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.25-22.11.25 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 25.11.2025 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2025 | |

Студент _____ П. М. Новіков
( підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Р. В. Вязова
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 58 с., 6 рис., 10 табл., 39 джерел.

Об’єкт дослідження – процес управління збутовою діяльністю промислового підприємства.

Предмет дослідження – формування та оптимізація бізнес-процесів збуту металопродукції ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та оптимізації бізнес-процесів збуту металопродукції на ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Методи дослідження: системний підхід, аналіз та синтез, статистичний аналіз, стратегічний аналіз, графічне та процесне моделювання.

У роботі досліджено теоретичні основи збутових бізнес-процесів, узагальнено організаційно-правові та технічні вимоги до експорту металопродукції. Проведено комплексну діагностику організаційно-економічного стану ПрАТ «Дніпроспецсталь», що підтвердила його унікальний технологічний профіль та високу експортну орієнтацію. Водночас аналіз фінансових показників за 2021-2024 рр. виявив складний фінансовий стан: попри зростання доходу у 2024 р., підприємство залишається збитковим та має негативний власний капітал.

Стратегічний SWOT-аналіз виявив ключову суперечність: технологічні переваги нівелюються застарілими, повільними та неінтегрованими бізнес-процесами збуту.

На основі моделювання ідентифіковано «вузькі місця»: ручна реєстрація запитів, послідовні бюрократичні узгодження та відсутність інтеграції ІТ-систем. Це призводить до неконкурентного часу підготовки комерційної пропозиції. Для вирішення проблеми розроблено інтегровану модель управління експортом, що базується на реінжинірингу процесу, переході до паралельного виконання завдань та глибокій цифровій інтеграції (CRM/ERP) з впровадженням модуля CPQ.

Запропоновані заходи дозволять скоротити час підготовки комерційної пропозиції з 5-10 днів до 8-10 годин, що підвищить конверсію запитів у замовлення. Обґрунтовано пропозиції щодо скорочення фінансового циклу з 70 до 60 днів шляхом впровадження електронного інвойсингу та факторингу.

БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ЗБУТ, ОПТИМІЗАЦІЯ, МЕТАЛОПРОДУКЦІЯ, ЕКСПОРТ.

# ABSTRACT

Master's qualification work: 58 p., 6 fig., 10 tables, 39 sources.

The object of the study is the process of managing the sales activities of an industrial enterprise.

The subject of the study is the formation and optimization of business processes for the sale of metal products at PrJSC "Dniprospetsstal".

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations for the formation and optimization of business processes for the sale of metal products at PrJSC "Dniprospetsstal".

Research methods: system approach, analysis and synthesis, statistical analysis, strategic analysis, graphic and process modeling.

The work explores the theoretical foundations of sales business processes, summarizes organizational, legal and technical requirements for the export of metal products. A comprehensive diagnosis of the organizational and economic state of PrJSC "Dniprospetsstal" was carried out, which confirmed its unique technological profile and high export orientation. At the same time, the analysis of financial indicators for 2021-2024 revealed a difficult financial situation: despite the growth in revenue in 2024, the company remains unprofitable and has negative equity.

Strategic SWOT analysis revealed a key contradiction: technological advantages are offset by outdated, slow and unintegrated business sales processes.

Based on modeling, “bottlenecks” were identified: manual registration of requests, consistent bureaucratic approvals and lack of integration of IT systems. This leads to uncompetitive time for preparing a commercial offer. To solve the problem, an integrated export management model was developed, based on process reengineering, the transition to parallel task execution and deep digital integration (CRM/ERP) with the implementation of the CPQ module.

The proposed measures will reduce the time for preparing a commercial offer from 5-10 days to 8-10 hours, which will increase the conversion of requests into orders. Proposals are substantiated to reduce the financial cycle from 70 to 60 days by implementing electronic invoicing and factoring.



BUSINESS PROCESS, SALES, OPTIMIZATION, METAL PRODUCTION, EXPORT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ..... 2
ABSTRACT ..... 5
ВСТУП ..... 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ ..... 10
1.1 Сутність та роль бізнес-процесів збуту в системі управління підприємством ..... 10
1.2 Організаційно-правові та технічні вимоги до експорту металопродукції ..... 14
1.3 Сучасні методи оптимізації збутової діяльності підприємства ..... 21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЗБУТУ НА ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» ..... 25
2.1 Організаційно-економічний профіль ПрАТ «Дніпроспецсталь» ..... 25
2.2 Стратегічний SWOT та PEST-аналіз ПрАТ «Дніпроспецсталь» та його системи збуту ..... 29
2.3 Ефективність бізнес-процесів збуту ПрАТ «Дніпроспецсталь» ..... 34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» ..... 41
3.1. Інтегрована модель управління експортною діяльністю компанії ..... 41
3.2 Розвиток ринкової присутності та логістична стійкість експортних операцій ..... 44
3.3 Напрямки забезпечення фінансової стійкості збуту ..... 46
ВИСНОВКИ ..... 50
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 53

# ВСТУП

В умовах повномасштабної воєнної агресії, енергетичної кризи та руйнування традиційних логістичних ланцюгів, українська металургія переживає глибоку трансформацію. Для промислових підприємств, особливо експортно-орієнтованих, фокус змістився з нарощування обсягів на підвищення внутрішньої операційної ефективності та гнучкості. ПрАТ «Дніпроспецсталь», будучи унікальним виробником спеціальних сталей в Україні, стикається з гострою необхідністю адаптації своїх управлінських підходів для збереження конкурентоспроможності на глобальних ринках, зокрема в ЄС.

Актуальність дослідження посилюється тим, що існуючі бізнес-процеси збуту на підприємстві є застарілими, функціонально-орієнтованими та слабко автоматизованими. Це призводить до критично тривалого часу реакції на запит клієнта, який сягає 5–10 робочих днів, в той час як ринковий стандарт на конкурентних ринках ЄС та Азії становить 24–48 годин. Цей розрив блокує реалізацію експортного потенціалу та ускладнює фінансове оздоровлення підприємства. Таким чином, оптимізація та реінжиніринг збутових процесів є не просто управлінським завданням, а нагальною умовою для виживання та сталого розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами збуту та їх оптимізації досліджені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. У роботі проаналізовано сутність збуту як наскрізного бізнес-процесу, а також сучасні методи його оптимізації, зокрема процесне моделювання, реінжиніринг, впровадження цифрових платформ та управління на основі KPI. Окрему увагу приділено специфічним вимогам до експорту металопродукції, включаючи міжнародні стандарти та нові регуляторні виклики.

Незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання практичного застосування реінжинірингу збутових процесів на українських підприємствах спецметалургії в екстремальних умовах

воєнного стану, енергетичної кризи та логістичних обмежень. Саме діагностована невідповідність існуючих процесів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» сучасним ринковим вимогам визначає необхідність даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та оптимізації бізнес-процесів збуту металопродукції на ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити сутність та роль бізнес-процесів збуту в системі управління підприємством;
- узагальнити організаційно-правові та технічні вимоги до експорту металопродукції;
- проаналізувати сучасні методи оптимізації збутової діяльності;
- надати організаційно-економічний профіль ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- провести стратегічний SWOT та PEST-аналіз системи збуту підприємства;
- оцінити ефективність існуючих бізнес-процесів збуту, змоделювати процес та виявити ключові «вузькі місця»;
- розробити інтегровану модель управління експортною діяльністю та проєкт оптимізованого бізнес-процесу збуту;
- обґрунтувати напрями забезпечення логістичної стійкості та фінансової ефективності збутових операцій.

Об’єкт дослідження – процес управління збутовою діяльністю промислового підприємства.

Предмет дослідження – формування та оптимізація бізнес-процесів збуту металопродукції ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Для досягнення мети було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід, аналіз та синтез (для визначення сутності процесів збуту); статистичний аналіз (при обробці фінансових показників діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь»); стратегічний аналіз (SWOT, PEST); графічне та процесне моделювання; методи реінжинірингу бізнес-

процесів (при розробці оптимізаційних заходів); економічні розрахунки (при обґрунтуванні ефекту від скорочення DSO).

Дослідження ґрунтується на наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління бізнес-процесами та менеджменту ЗЕД, офіційній фінансовій звітності та публічній інформації ПрАТ «Дніпроспецсталь», матеріалах офіційного сайту підприємства, а також аналітичних оглядах металургійної галузі.

Новизна одержаних результатів полягає у тому, що було удосконалено підхід до діагностики процесів збуту промислового підприємства шляхом моделювання та ідентифікації ключового «вузького місця» – неконкурентного часу підготовки комерційної пропозиції (5–10 днів) в умовах воєнних та логістичних обмежень; набуло подальшого розвитку застосування методології реінжинірингу бізнес-процесів для підприємств спецметалургії, зокрема через розробку інтегрованої моделі, що базується на паралельному виконанні завдань та інтеграції CRM/ERP/CPQ і спрямована на скорочення циклу «Lead-to-Quote» до 8–10 годин.

Запропоновані у кваліфікаційній роботі рекомендації мають практичне застосування для ПрАТ «Дніпроспецсталь». Впровадження інтегрованої моделі управління та автоматизації процесу підготовки дозволить скоротити час реакції на запити клієнтів, підвищити конверсію пропозицій у замовлення, знизити адміністративні витрати та підвищити рівень керованості дебіторською заборгованістю. Результати дослідження можуть бути використані іншими українськими промисловими експортерами для адаптації збутових процесів до кризових умов.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ

## 1.1 Сутність та роль бізнес-процесів збуту в системі управління підприємством

Бізнес-процеси збуту – це цілісна сукупність взаємопов’язаних процедур і управлінських рішень, за допомогою яких підприємство перетворює сформований попит на договірні зобов’язання, матеріальний рух продукції та грошовий потік. Їхня сутність полягає у наскрізному поєднанні маркетингової інформації про потреби покупців з виробничими та логістичними можливостями, нормативно-правовими вимогами та фінансовими обмеженнями. На відміну від окремих «функцій продажу», збут як процес має чітко визначені входи (запити клієнтів, план випуску, запаси, прайс-параметри, договірні умови), виходи (замовлення, відвантаження, розрахунки, показники сервісу), власників, ролі та метрики результативності. Саме процесна природа збуту забезпечує повторюваність і керованість дій, можливість стандартизації, аудиту, вимірювання ефективності та постійного поліпшення – вимог, яких дотримується сучасна методологія підготовки кваліфікаційних досліджень і практичних рішень у менеджменті [6].

У системі загального управління підприємством збутові процеси виконують інтегруючу роль між стратегічним і операційним рівнями. На стратегічному рівні вони матеріалізують обрані ринкові позиції та продуктову політику через правила сегментації, пріоритетність каналів збуту, стандарти сервісу, цінові підходи, цільові показники доходності та грошового циклу. На операційному рівні саме збут задає ритмічність планування виробництва і постачання: календар замовлень, горизонти прогнозування, допуски за термінами, параметри комплектації та сертифікації партій. Завдяки цьому

послідовність «від запиту до грошових надходжень» виступає базовим контуром координації корпоративних функцій – від планування і бюджетування до контролю виконання та управління ризиками [8].

Ключова управлінська цінність збутових процесів проявляється в їх здатності перетворювати інформаційну невизначеність ринку на формалізовані рішення щодо ціни, умов поставки та сервісу. Щойно запит покупця входить у систему, процес забезпечує його кваліфікацію, техніко-комерційне узгодження, перевірку виробничої здійсненності та логістичної досяжності, вибір договірної моделі і контроль виконання. Якщо кожний крок описано регламентами, а дані збираються у єдиній інформаційній архітектурі, підприємство здатне синхронізувати план виплавки та закупівель із реальним попитом, зменшувати втрати часу, знижувати дебіторську заборгованість і підвищувати точність обіцяних термінів постачання. Таким чином, збут не просто «продає»; він балансує портфель замовлень, дисциплінує виробничо-логістичний ланцюг і стабілізує грошові потоки [10].

У площині управлінських функцій процеси збуту конкретизують планування через системи прогнозів і квот, організацію – через закріплення ролей і відповідальності на стиках «маркетинг – виробництво – логістика – фінанси», мотивацію – через показники, що відображають як кількість укладених угод, так і їх якість, контроль – через регулярний моніторинг етапів циклу замовлення та аналіз відхилень. Важливо, що набір показників має бути збалансованим: швидкість обробки запиту, конверсія пропозицій у замовлення, точність і своєчасність поставок, частка додаткових продажів існуючим клієнтам, тривалість інкасації. Саме ці метрики роблять процес прозорим для керівництва і дозволяють приймати управлінські рішення на основі фактів, а не припущень [15].

Збутові бізнес-процеси також виконують роль «організаційної пам’яті» про клієнта й угоду. Формалізовані дані щодо вимог до якості, історії цін, умов поставок, рекламацій, претензій і взаєморозрахунків зменшують ризики інформаційних розривів під час змін персоналу або коливань обсягу замовлень.

У цій якості збут є ключовим елементом корпоративної системи знань: на його основі уточнюються продуктові стратегії, формуються рішення щодо асортименту, визначаються доцільні рівні запасів і виробничих «вікон», коригуються маршрути і моделі сервісу.

Взаємодія збуту з зовнішнім середовищем вимагає вбудованості процесів у нормативно-правове поле та галузеві стандарти. Договірні моделі, правила поставок, вимоги до супровідної документації, інспекцій і сертифікації напряму визначають структуру операційних кроків і розподіл відповідальності між сторонами. Тому роль збуту полягає і в управлінні комплаєнсом: правильне трактування умов, своєчасний збір і перевірка документів, відображення їх у внутрішніх системах знижують ризик затримок і фінансових втрат. Усі ці аспекти мають відображатися в методичній базі підприємства та у навчальних і наукових роботах, зокрема відповідно до академічних вимог до структурованого опису процесів, їхніх показників і очікуваних результатів [11].

З позиції економічної результативності збутові процеси є джерелом маржі і грошової ліквідності. Час циклу «запит - пропозиція - договір - відвантаження - оплата» безпосередньо впливає на оборотність капіталу; рівень сервісу й передбачуваність постачань – на повторюваність замовлень та утримання клієнтів; узгодженість ціни з цінністю для покупця – на стабільність доходності. Тому управління збутом – це управління швидкістю й якістю прийняття рішень у точках контакту зі споживачем, а також управління ризиком виконання: від енергетичних і логістичних збоїв до платіжної дисципліни та коливань попиту [14].

Цифровізація посилює роль збуту як «нервової системи» підприємства. Інструменти конфігурації пропозицій і розрахунку цін, електронного узгодження умов, інтегровані модулі відстеження замовлення, електронного документообігу й інвойсингу перетворюють окремі кроки на єдиний керований потік. У підсумку керівництво отримує можливість бачити реальний стан портфеля, «вузькі місця» і резерви продуктивності, а також оцінювати ефекти від змін організації праці, канальної політики чи логістичних рішень.

Перехід до процесного підходу в управлінні докорінно змінив погляд на організацію як на сукупність відокремлених функціональних підрозділів (відділ маркетингу, відділ збуту, виробництво). Натомість, підприємство розглядається як набір наскрізних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для клієнта [1, 3]. Бізнес-процес визначається як логічно впорядкована сукупність взаємопов'язаних дій (операцій), що перетворює входи на виходи, які мають цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача [4, 19].

У цій парадигмі бізнес-процеси збуту займають одне з центральних місць у категорії основних процесів. Вони безпосередньо реалізують вироблений підприємством продукт та забезпечують надходження грошових коштів. Збут металопродукції, особливо спеціальних сталей, є складним B2B (business-to-business) процесом, що характеризується тривалим циклом угоди, високою вартістю замовлень, складними технічними вимогами та необхідністю тісної координації з виробничим плануванням.

Ефективно побудований процес збуту не просто реагує на запити, а проактивно управляє відносинами з клієнтами, формує портфель замовлень та забезпечує ритмічність роботи всього підприємства. На рис. 1.1. представлено узагальнену схему місця бізнес-процесів збуту в загальній структурі процесів металургійного підприємства.

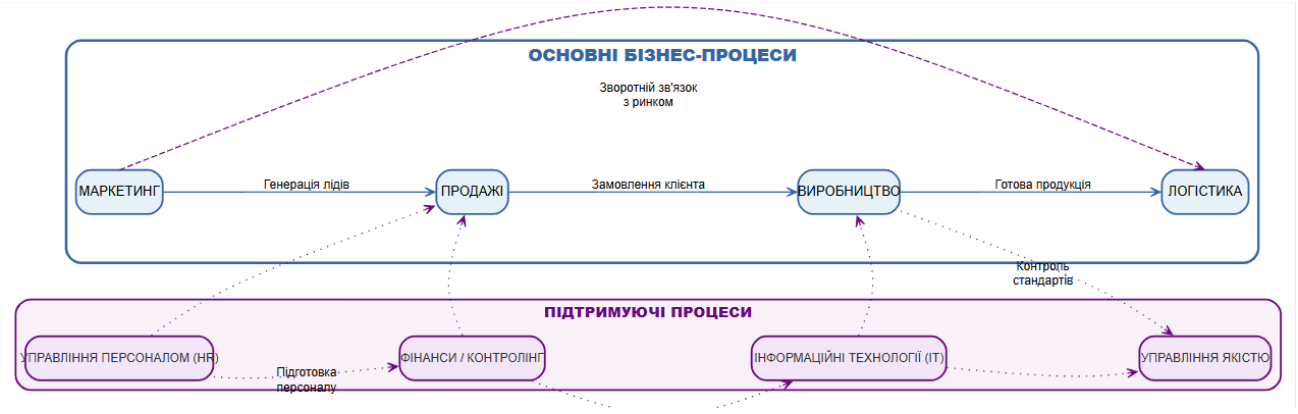



Рисунок 1.1 – Місце процесів збуту в структурі бізнес-процесів підприємства [1, 6, 9, 15]

Як видно з рис. 1.1, процеси збуту є ключовою ланкою між маркетингом (вивчення ринку) та виробництвом (виконання замовлення) і логістикою (доставка). Вони отримують на вхід ринкові можливості та технічні запити, а на виході генерують підтверджені та оплачені замовлення, що надходять у виробничий план. Декомпозиція цього макропроцесу дозволяє виділити ключові підпроцеси: обробка запиту, підготовка комерційної пропозиції, узгодження умов контракту, розміщення замовлення у виробництві, контроль відвантаження та контроль оплати [25].

Отже, бізнес-процеси збуту є системоутворювальним елементом управління підприємством. Вони поєднують стратегію та операції, формують правила взаємодії підрозділів, забезпечують керованість доходом і грошовим потоком, задають стандарти сервісу та комплаєнсу, акумулюють знання про клієнта й угоду, а також створюють надійну основу для вимірювання, контролю і постійного удосконалення діяльності. Їхня наукова й практична розробка у кваліфікаційних дослідженнях має спиратися на процесний опис із чіткими входами, виходами, показниками та очікуваними ефектами – підхід, що відповідає сучасним методичним вимогам до академічних і прикладних робіт у сфері менеджменту.

## 1.2 Організаційно-правові та технічні вимоги до експорту металопродукції

Організаційно-правові та технічні вимоги до експорту металопродукції формуються на перетині кількох рівнів регламентації: національного законодавства, міжнародних торговельних норм, галузевих стандартів якості та внутрішньокорпоративних процедур управління. У сукупності вони визначають рамки, в яких підприємство може здійснювати договірні відносини, транспортування, сертифікацію, маркування та контроль якості металопродукції. Дотримання цих вимог не лише гарантує законність і безпечність операцій, а й забезпечує конкурентоспроможність українських

металургійних підприємств на зовнішніх ринках, де репутація надійного постачальника стає ключовою умовою комерційного успіху.

Збут металопродукції в Україні регулюється положеннями Цивільного кодексу, Господарського кодексу, Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність», Митного кодексу, Податкового кодексу, а також профільними стандартами серії ДСТУ EN і ГОСТ, гармонізованими з європейськими EN і міжнародними ISO. Для експортерів ключовими є також вимоги міжнародних правил постачання Incoterms 2020, які визначають розподіл обов'язків, витрат і ризиків між продавцем та покупцем у зовнішньоторговельному контракті [16–18]. Вибір умов поставки – FCA, CPT, DAP, FOB чи CIF – впливає на відповідальність сторін за транспортування, страхування, митне очищення і документальне оформлення відвантаження. Зокрема, правило FCA (Free Carrier) є найуживанішим у металургії при залізничних і контейнерних поставках, тоді як FOB (Free on Board) та CIF (Cost, Insurance and Freight) традиційно застосовуються для морських партій сталі.

У частині договірних відносин підприємства зобов'язані дотримуватися вимог Закону України «Про захист прав споживачів», Закону «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», а також правил комерційного обліку, що встановлюють єдиний порядок виставлення рахунків, актів приймання-передачі, податкових накладних та електронного документообігу. Для підприємств-експортерів обов'язковими є правила валютного контролю, ліцензування окремих видів продукції та митне декларування за кодами УКТЗЕД, які узгоджуються з Гармонізованою системою опису товарів (HS).

Особливістю збуту металопродукції є жорстка регламентація технічних параметрів і вимог до підтвердження якості. Кожна партія сталі повинна супроводжуватись сертифікатом якості відповідно до стандарту EN 10204, який встановлює типи документів про відповідність:

- «2.1» – декларація виробника без результатів випробувань;
- «2.2» – декларація з результатами заводських випробувань;

– «3.1» – сертифікат контролю якості, виданий відділом контролю виробника;

– «3.2» – сертифікат із залученням незалежного інспектора чи замовника.

У випадку спеціальних сталей (інструментальних, нержавіючих, жароміцних) більшість клієнтів вимагає саме сертифікати типу 3.1 або 3.2, що передбачає документовані дані про хімічний склад, механічні властивості, термообробку, а також підпис уповноваженого контролера. Виробники з розвиненою системою управління якістю (QMS) інтегрують процес формування таких сертифікатів у свої ERP-системи для автоматичного збереження зв’язку між номером плавки, партією і замовленням.

Важливою складовою є дотримання міжнародних стандартів ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, які регламентують систему менеджменту якості, екологічної безпеки та охорони праці. Наявність сертифікатів відповідності цим стандартам підвищує довіру споживачів, спрощує проходження аудитів іноземних партнерів і є умовою участі в тендерах великих промислових груп. Зокрема, ПрАТ «Дніпроспецсталь» має сертифікацію TÜV Thüringen на систему менеджменту якості, що дозволяє підприємству постачати металопродукцію до країн ЄС, Азії та Америки [3].

Збут металопродукції передбачає високий рівень технічної підготовки комерційних пропозицій. Для кожного замовлення формується технічне завдання, яке узгоджується з виробничо-технологічними службами щодо марки сталі, хімічного складу, розмірів прокату, способу обробки, допусків, термообробки, вимог до шліфування, полірування, пакування і маркування. У випадку експортних поставок додаються документи про походження (Certificate of Origin), транспортні накладні (CMR або Bill of Lading), пакувальні листи, декларації про відповідність, комерційні інвойси та документи страхування вантажу.

Технічні умови формування партій визначаються системами планування виробництва (ERP/MES), які повинні забезпечувати повну простежуваність партій – від плавки до відвантаження. Взаємодія збуту з виробництвом і

логістикою відбувається через інтегровані інформаційні модулі, де для кожного замовлення відображено його статус, наявність сертифікатів і документообігу. У сучасних компаніях застосовуються CPQ-системи (Configure-Price-Quote), що автоматизують розрахунок цін і формування комерційних пропозицій, та CRM-платформи, які зберігають історію контактів із клієнтом, динаміку попиту і показники задоволеності.

Підприємства-експортери металопродукції мають забезпечувати дотримання митних процедур ЄС та вимог Регламенту (ЄС) № 1907/2006 (REACH) щодо хімічної безпеки матеріалів, а також надавати звітність за механізмом Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), який з 2026 року запровадить обов'язкове оподаткування імпорту сталі з урахуванням вуглецевого сліду [7]. Це вимагає впровадження систем збору даних про енергоспоживання, емісію $CO_2$ та підтвердження походження сировини. Дотримання екологічних норм стає частиною технічних вимог до збуту, оскільки сертифікати сталого виробництва і низьковуглецевої сталі дедалі частіше є умовою участі в контрактах з європейськими партнерами.

Важливою є також логістична сертифікація: перевізники й склади повинні мати ліцензії на поводження з вантажами підвищеної небезпеки, засоби контролю температури, вологості, геолокації та системи захисту від корозії. На рівні контрактів це фіксується в технічних специфікаціях і планах-графіках поставок, а на рівні процесів – у процедурах «Order-to-Delivery» і «Delivery-to-Cash», які визначають терміни, відповідальних осіб і способи контролю.

Організаційно-правові вимоги збуту передбачають також наявність внутрішніх політик комплаєнсу: антикорупційних, санкційних, експортного контролю та захисту персональних даних. Для українських металургійних компаній особливо важливо забезпечити відповідність експортних операцій вимогам ЄС і США щодо походження товарів, уникнення подвійного використання продукції та співпраці з контрагентами, що перебувають під санкціями.

Управління ризиками збуту здійснюється через систему страхування вантажів, застосування банківських гарантій, акредитивів або факторингу. Такі інструменти мінімізують ризик неплатежів і дозволяють підтримувати ліквідність у довготривалих контрактах.

Підсумовуючи, організаційно-правові та технічні вимоги до збуту металопродукції охоплюють комплекс правил – від вибору умов поставки й сертифікації якості до екологічного та інформаційного контролю. Вони визначають не лише форму документів, а й логіку бізнес-процесів: порядок укладання контрактів, послідовність операцій, перелік відповідальних, вимоги до простежуваності партій і цифрового документообігу. Їх дотримання є обов'язковою передумовою стабільності контрактів, надійності постачань і міжнародного визнання українських виробників сталі.

Збутова діяльність підприємства-експортера має стратегічне значення для забезпечення валютних надходжень, розширення ринків і підвищення конкурентоспроможності. На відміну від внутрішніх продажів, вона характеризується високим рівнем правового, логістичного, фінансового та культурного ускладнення процесів. Для промислових підприємств, зокрема металургійних, експорт виступає не лише каналом реалізації надлишків продукції, а й інструментом інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Підприємство-експортер діє у полі двох юрисдикцій – національної та країни-імпортера, а тому його збутова діяльність підпорядковується нормам міжнародного торговельного права, зокрема Конвенції ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів (Відень, 1980), правилам Incoterms 2020, митним кодексам країн-партнерів і валютному законодавству України. Договірні відносини потребують уточнення умов поставки, страхування, способу платежу, мови контракту, арбітражного застереження та визначення застосовного права.

Основним інструментом структурування ризиків є умови постачання за Incoterms. Наприклад, умови FCA (Free Carrier) дозволяють експортеру передати товар перевізнику в межах своєї країни, мінімізуючи ризики

транспортування; FOB (Free on Board) чи CIF (Cost, Insurance and Freight) передбачають більшу відповідальність за морське перевезення, але дають змогу контролювати якість доставки. Для підприємств, які працюють із замовниками з ЄС, найчастіше застосовуються CPT/DAP, що дозволяють включити в контракт доставку до складу покупця і підвищують привабливість пропозиції [16–18].

Особливістю експорту металопродукції є обов'язковість підтвердження якості та походження товару відповідно до міжнародних стандартів. Партії металу супроводжуються сертифікатами відповідності EN 10204 (3.1 або 3.2), сертифікатами походження (Form A, EUR.1), документами про екологічну безпеку та безпечність хімічного складу (REACH-декларації). Для входження на ринки ЄС продукція має відповідати технічним регламентам Євросоюзу, а з 2026 р. – додатково звітувати за механізмом CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism), який враховує вуглецевий слід виробництва сталі [7].

Підприємства, що експортують до США чи Канади, зобов'язані виконувати вимоги ASTM, AISI, CSA стандартів і дотримуватися процедур аудитів постачальників. Наявність міжнародної сертифікації систем управління – ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 – стає передумовою включення до реєстрів постачальників великих машинобудівних і енергетичних компаній. Для підприємств типу ПрАТ «Дніпроспецсталь» це означає необхідність підтримувати власні лабораторії випробувань, електронні архіви результатів контролю якості та автоматизований зв'язок між виробничою системою і сертифікатами, що видаються покупцям [3].

Логістика експортного збуту суттєво відрізняється від внутрішньої. Вона охоплює міждержавне перевезення, митне оформлення, страхування вантажів, залучення 3PL-провайдерів і контроль за своєчасністю поставок у порти. Вибір маршруту – морський, дунайський чи залізничний – визначає вартість і термін доставки, а отже, конкурентоспроможність ціни. Для українських експортерів, що працюють в умовах обмеженої портової інфраструктури, характерна диверсифікація маршрутів через «шляхи солідарності» ЄС і дунайські порти

Рені, Ізмаїл, що вимагає точного узгодження графіків відвантаження та контролю документів [8–10].

Фінансовий аспект збуту включає управління валютними ризиками та дебіторською заборгованістю. Міжнародна практика передбачає використання акредитивів, банківських гарантій, страхування експортних кредитів (через ЕКА України або приватні страхові компанії), а також факторингових схем, що дозволяють скоротити цикл інкасації. Для великих металургійних компаній актуальним є управління показником DSO (Days Sales Outstanding), який показує середню тривалість оплати після відвантаження: його зменшення на кілька днів вивільняє значний обсяг оборотного капіталу, що особливо важливо при високій собівартості виробництва [5].

Ринок експорту вимагає від збутових підрозділів високої культури комунікації, глибокого розуміння ділових практик країн-партнерів і знання технічної термінології англійською мовою. Переговори, ділове листування, узгодження технічних умов та рекламацій ведуться відповідно до міжнародного ділового етикету й принципу «compliance first». Порушення навіть дрібних формальних процедур може призвести до втрати контракту або штрафних санкцій.

Інформаційна підтримка збуту експортера ґрунтується на застосуванні CRM-систем, які акумулюють дані про клієнтів різних регіонів, історію угод, умови постачання, показники задоволеності. CPQ-платформи автоматизують формування комерційних пропозицій з урахуванням валютних курсів, фрахтових ставок, страхових витрат і специфікацій замовлень. EDI-системи забезпечують електронний обмін документами (інвойси, пакувальні листи, CMR, сертифікати якості) між експортером, клієнтом і логістичними партнерами. Це скорочує час циклу «замовлення–оплата» і мінімізує ризик помилок.

Збутова політика експортера ґрунтується на довгострокових відносинах із закордонними клієнтами, де вирішальне значення має репутація, надійність постачання і гнучкість умов контрактів. Прямий продаж кінцевим промисловим

споживачам поєднується з роботою через торгові доми, дистриб'юторів і агентські мережі. Вибір каналів залежить від обсягів, асортименту та регіональних бар'єрів входу. Наприклад, ПрАТ «Дніпроспецсталь» підтримує мережу представництв і партнерів у ЄС та Азії, що дозволяє скорочувати логістичний ланцюг і швидше реагувати на запити ринку [2; 4].

Стратегічна особливість збуту експортера полягає у балансуванні між довгостроковими контрактами (які гарантують стабільний обсяг продажів) та спотовими операціями (що дозволяють швидко реагувати на зміну цін на світових ринках металу). Для цього підприємство має постійно відстежувати динаміку котирувань LME, витрати на енергію та логістику, а також умови торгових бар'єрів, квот і санкцій.

Отже, збутова діяльність підприємства-експортера відрізняється складністю процедур, багаторівневим регулюванням і високою вимогливістю до якості процесів. Вона поєднує юридичну точність міжнародних контрактів, технологічну дисципліну сертифікації, логістичну гнучкість, фінансову обачність і культурну компетентність персоналу. Ефективність збутових бізнес-процесів експортера визначається тим, наскільки інтегровано вони здатні поєднати всі ці складові у єдиний керований потік, що забезпечує виконання контрактів, довіру партнерів і стабільний приплив валютної виручки.

## 1.3 Сучасні методи оптимізації збутової діяльності підприємства

Оптимізація збутової діяльності є ключовим напрямом підвищення ефективності управління підприємством, оскільки саме збутові процеси забезпечують перетворення виробленої продукції на дохід і грошові потоки. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зростання вимог клієнтів традиційні підходи, засновані на інтуїції менеджера чи ручному управлінні каналами, стають неефективними. Натомість формується система методів, що поєднує процесне моделювання, цифрові інструменти управління,

аналітичні технології, CRM/CPQ-рішення, інтеграцію логістичних та фінансових потоків.

Базовою методологією оптимізації збуту є процесно-орієнтований підхід (BPM – Business Process Management), який передбачає систематичне описання, моделювання, вимірювання, аналіз і вдосконалення всіх етапів збутового циклу – від отримання запиту до оплати. Для цього використовуються стандартизовані нотації BPMN 2.0 або EPC, що дозволяють візуалізувати взаємозв'язки між підрозділами та інформаційними потоками.

На основі процесного підходу застосовується реінжиніринг бізнес-процесів, який орієнтується на радикальні зміни: скорочення кількості погоджень, усунення дублювання функцій, автоматизацію стандартних процедур, інтеграцію інформаційних систем [25]. У металургії реінжиніринг процесу квотування та підтвердження замовлення дозволяє скоротити час підготовки пропозиції з кількох днів до кількох годин завдяки автоматизації перевірки наявності металу, розрахунку логістичних витрат і формуванню комерційної пропозиції у системі CPQ.

Цифрові технології – основа сучасної оптимізації. Вони забезпечують прозорість даних, контроль термінів і стандартизацію рішень. Найпоширенішими інструментами є: CRM (Customer Relationship Management) – централізує інформацію про клієнтів, історію контактів, умови угод, відгуки, рекламації; дозволяє прогнозувати попит і управляти лояльністю; CPQ (Configure-Price-Quote) – автоматизує підготовку пропозицій і розрахунок цін з урахуванням параметрів замовлення, валюти, знижок, транспортних витрат та умов поставки; ERP (Enterprise Resource Planning) – інтегрує збут із виробництвом, закупівлями, фінансами, що дозволяє синхронізувати графік виготовлення із замовленнями клієнтів; EDI (Electronic Data Interchange) – забезпечує електронний обмін документами (інвойси, CMR, сертифікати якості), що скорочує час документообігу й ризики помилок [32].

Сукупність цих систем формує єдиний цифровий контур збуту, у якому дані рухаються автоматично, а управлінські рішення приймаються на основі

фактичної аналітики, а не ручного узгодження. Впровадження таких рішень у промисловості дозволяє підвищити конверсію запитів у замовлення на 15–25% і знизити адміністративні витрати на 20–30% [18; 26–28].

Оптимізація збуту неможлива без системи вимірювання ефективності. Сучасна практика передбачає використання Balanced Scorecard (BSC) і ключових показників ефективності (KPI), що відображають як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. Основні метрики – час циклу Lead-to-Quote, Order Fulfilment Cycle Time, On-Time Delivery (OTD), Days Sales Outstanding (DSO), рівень задоволеності клієнтів (CSI), конверсія запитів у замовлення.

Використання таких показників дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» – затримки у погодженні контрактів, помилки у сертифікації, низьку швидкість виставлення рахунків. Їх регулярний аналіз у системі BPM Analytics або Power BI створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Крім того, аналітичні методи включають ABC/XYZ-аналіз клієнтів, Pareto-аналіз, візуалізацію потоків створення цінності (Value Stream Mapping), що допомагають концентрувати ресурси на найприбутковіших напрямках.

Сучасна оптимізація вимагає розглядати збут не ізольовано, а як частину ланцюга створення вартості. Використання моделей SCOR (Supply Chain Operations Reference) дозволяє поєднати збут із процесами планування, виробництва, постачання і сервісу через єдину систему показників (надійність, швидкість, вартість, активи).

Для підприємств-експортерів критичним є узгодження збуту з фінансовими процесами. Впровадження систем електронного інвойсингу, факторингу та контролю DSO забезпечує прискорення обороту коштів. Наприклад, скорочення DSO на 5 днів при річному доході 5,6 млрд грн вивільняє близько 78 млн грн оборотного капіталу – ресурс, який може бути спрямований на інвестиції у модернізацію виробництва.

Ще одним сучасним напрямком оптимізації збутової діяльності є використання штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Останні тенденції – застосування AI/ML-моделей для прогнозування попиту, оцінки ймовірності

укладання контракту, автоматичної оптимізації цін і розкладів поставок. Алгоритми машинного навчання дозволяють прогнозувати поведінку клієнтів на основі історії замовлень, сезонності, коливань валютних курсів і світових цін на метал. Це дає змогу адаптивно змінювати пропозицію, запобігати дефіциту чи надлишку запасів і знижувати ризики непродажу [21].

Після впровадження системних змін важливо забезпечити культуру безперервного поліпшення (Kaizen). Це означає регулярний аналіз результатів, залучення працівників збуту до формування ініціатив, стандартизацію успішних практик і створення циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act). Такий підхід дозволяє підтримувати процеси в актуальному стані, реагувати на зміни ринку і підвищувати гнучкість організації.

Отже, сучасні методи оптимізації збутової діяльності поєднують організаційні, інформаційно-технологічні та аналітичні інструменти. Їхня сутність полягає у переході від фрагментарного управління до інтегрованої системи, де кожен етап – від запиту клієнта до отримання коштів – є вимірюваним, цифровим і постійно вдосконалюваним. Для підприємств промислового типу, зокрема ПрАТ «Дніпроспецсталь», реалізація таких підходів створює основу для підвищення продуктивності збуту, скорочення циклу «Order-to-Cash», зниження витрат і зміцнення позицій на міжнародних ринках.

# РОЗДІЛ 2
# ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЗБУТУ НА ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

## 2.1 Організаційно-економічний профіль ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна» (далі – ПрАТ «Дніпроспецсталь», або ДСС) є одним із найбільших виробників спеціальних сталей і сплавів в Україні та Східній Європі. Підприємство спеціалізується на виробництві нержавіючих, інструментальних, підшипникових, конструкційних, жароміцних і швидкорізальних сталей у сортовому, кованому, катаному та холоднодеформованому прокаті. Продукція використовується у машинобудуванні, енергетиці, транспортній і нафтогазовій галузях, а також експортується до більш ніж 40 країн світу.

Завод засновано у 1932 році як Запорізький металургійний завод спеціальних сталей. Сучасну назву та організаційно-правову форму він отримав у 1994 році внаслідок приватизації державного підприємства. Відтоді завод функціонує у формі приватного акціонерного товариства з кодом ЄДРПОУ 00186536. Місцезнаходження – м. Запоріжжя, вул. Південне шосе, 81.

Структура власності передбачає поєднання корпоративного контролю українських і міжнародних акціонерів. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, поточне керівництво здійснює наглядова рада і правління, до складу якого входять генеральний директор, його заступники з виробництва, збуту, фінансів, економіки та персоналу.

ПрАТ «Дніпроспецсталь» має повний металургійний цикл: від виплавки сталі до готового прокату. Основні технологічні потужності включають:

- електроплавильний цех із дуговими печами та агрегатами позапічної обробки;

- цех електрошлакового та вакуумно-дугового переплаву (ЕДП, ВДП);
- кувальний і прокатний комплекси;
- цехи термічної обробки, механічного оброблення, шліфування та полірування;
- ділянки контролю якості, пакування й складування готової продукції.

Завдяки наявності сучасного обладнання підприємство виготовляє понад 800 марок сталей і близько 1000 типорозмірів. Система менеджменту якості сертифікована відповідно до стандарту ISO 9001:2015 (TÜV Thüringen), що забезпечує простежуваність усіх процесів від плавки до відвантаження [31].

Основними видами продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь»є:

- круглий і квадратний прокат із нержавких та інструментальних сталей;
- гарячекатаний та кований пруток;
- калібрований і шліфований прокат високої точності;
- сталеві заготовки для підшипників, ріжучих і штампувальних інструментів.

Реалізація продукції здійснюється як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Внутрішні продажі орієнтовані на підприємства машинобудування, оборонної промисловості, енергетики. Експортні поставки становлять понад 60 % загального обсягу реалізації і спрямовані до країн ЄС, Туреччини, Польщі, Німеччини, Італії, Індії, Китаю, Південної Кореї.

Підприємство має мережу офіційних представництв і дистриб’юторів за кордоном, що забезпечує гнучкість логістики та швидке реагування на зміни попиту. На офіційному сайті ДСС функціонують окремі сторінки контактів для українського ринку, країн ближнього зарубіжжя та ЄС [34].

Управління підприємством побудоване за функціонально-ієрархічним типом з елементами процесного підходу. Ключові управлінські підрозділи:

- дирекція з виробництва – планування випуску, контроль якості, технічне оновлення;
- дирекція зі збуту та маркетингу – організація продажів на внутрішньому та зовнішньому ринках, аналіз кон’юнктури, робота з клієнтами;

- фінансово-економічна дирекція – бюджетування, облік, контроль витрат;
- дирекція з постачання та логістики – забезпечення сировиною, координація транспортних потоків;
- служба якості та сертифікації – управління відповідністю стандартам ISO та EN 10204;
- служба персоналу та охорони праці.

Організаційна структура має дворівневу систему прийняття рішень: стратегічні рішення – на рівні правління, оперативні – на рівні функціональних дирекцій. Для координації між підрозділами використовується внутрішня система електронного документообігу та планування виробничих замовлень (ERP).

За даними відкритих джерел [35], у 2024 р. ПрАТ «Дніпроспецсталь» отримало дохід 5 686 млн грн, що на 26,5 % більше, ніж у 2023 р. Чистий збиток скоротився до –636,7 млн грн (проти –906,1 млн грн у 2023 р.). Водночас активи становили 5 674,9 млн грн, а зобов’язання – 7 898,3 млн грн, що свідчить про перевищення боргу над активами (коефіцієнт покриття 1,39).

Середньооблікова чисельність персоналу у 2024 р. – 2 609 осіб, середня заробітна плата – 19 193 грн/міс.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових показників діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» (2021–2024 рр.) [31-34]

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| Дохід, тис. грн | 9 797 948 | 4 975 685 | 4 496 158 | 5 686 039 |
| Чистий прибуток/збиток, тис. грн | –120 091 | –1 846 763 | –906 140 | –636 684 |
| Активи, тис. грн | 7 095 256 | 6 486 924 | 5 868 548 | 5 674 880 |
| Зобов’язання, тис. грн | 5 772 762 | 7 245 434 | 7 489 586 | 7 898 255 |
| Персонал, осіб | 4 531 | 3 159 | 2 743 | 2 609 |

Після різкого спаду 2022 р., спричиненого бойовими діями, руйнуванням логістичних маршрутів і зростанням енергетичних витрат, підприємство у 2024 р. демонструє поступову стабілізацію. Зменшення збитковості свідчить про

підвищення ефективності операційного управління та адаптацію збутової системи до нових ринкових умов.

Таблиця 2.2 – Динаміка ефективності бізнес-процесів ПрАТ «Дніпроспецсталь» у 2021-2024 рр. [31-34]

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| Зміна доходу, % | – | –49,2 | –9,6 | +26,5 |
| Власний капітал, тис. грн | +1 322 494 | –758 510 | –1 621 038 | –2 223 375 |
| Співвідношення зобов’язань до активів | 0,81 | 1,12 | 1,28 | 1,39 |
| Дохід на працівника, грн | 2,16 млн | 1,58 млн | 1,64 млн | 2,18 млн |

На фоні ринку у 2024–2025 рр. українська металургія демонструє часткове відновлення завдяки відкриттю морського коридору та розширенню «шляхів солідарності», проте залишається під тиском енергетичної кризи та конкуренції з боку дешевих поставок із Китаю [8–10; 20–23]. Це прямо впливає на збут: зростає роль гнучкого ціноутворення, швидкого квотування та управління ризиком виконання контрактів (логістичні затримки, відключення електроенергії) [36–38].

ПрАТ «Дніпроспецсталь» активно впроваджує цифрові інструменти управління виробництвом і збутом:

- ERP-система охоплює модулі виробничого планування, контролю запасів і фінансів;
- CRM-платформа використовується для обліку клієнтів і управління контрактами;
- ведеться поступова інтеграція електронного документообігу (е-інвойси, е-сертифікати);
- запроваджуються проекти модернізації енергоменеджменту для зниження вуглецевого сліду відповідно до вимог CBAM.

Ці напрями цифровізації збуту й управління якістю дозволяють підприємству підвищувати швидкість обробки замовлень, точність планування та гнучкість у роботі з міжнародними партнерами.

Отже, ПрАТ «Дніпроспецсталь» – це вертикально інтегроване високотехнологічне металургійне підприємство з повним циклом виробництва спеціальних сталей, розвиненою експортною географією, сертифікованою системою управління якістю та стратегією цифрової трансформації збутових процесів. Попри складну макроекономічну ситуацію, компанія зберігає виробничий потенціал і має перспективи підвищення фінансової стійкості через оптимізацію бізнес-процесів і цифрову інтеграцію систем управління

## 2.2 Стратегічний SWOT та PEST-аналіз ПрАТ «Дніпроспецсталь» та його системи збуту

Приватне акціонерне товариство ПрАТ «Дніпроспецсталь» є унікальним для України та визнаним у світі виробником спеціальних сталей. Підприємство, розташоване у м. Запоріжжя, займає вузькоспеціалізовану нішу в гірничо-металургійному комплексі, фокусуючись не на масовому, а на високотехнологічному виробництві металопродукції з особливими властивостями.

Стратегічні цілі та завдання ПрАТ «Дніпроспецсталь» полягають у збереженні та розширенні присутності на глобальних ринках за рахунок пропозиції унікального асортименту та високої якості продукції. Ключовими завданнями для досягнення цих цілей є подолання значних логістичних та сировинних проблем, адаптація до високої волатильності світових цін та постійна технологічна модернізація для відповідності вимогам споживачів.

Юридично підприємство функціонує як Приватне акціонерне товариство, що визначає його корпоративну структуру та відповідність законодавству України про акціонерні товариства та цінні папери. Статутний капітал компанії складає 49 720 138 грн. Основний вид діяльності за КВЕД 24.10 (Виробництво чавуну, сталі та феросплавів) доповнюється низкою допоміжних, що включають оптову торгівлю, діяльність лікарняних закладів та професійно-технічну освіту,

що свідчить про наявність значної соціальної інфраструктури, як-от відокремлений підрозділ «Палац Культури «Дніпроспецсталь» [31-34].

Організаційна структура заводу ПрАТ «Дніпроспецсталь» є складною та розгалуженою, що відповідає масштабам виробництва. Управління здійснюється Правлінням на чолі з Головою. Керівнику підпорядковані ключові функціональні директори, що відповідають за операційну діяльність, фінанси та економіку, технології та якість, управління персоналом, охорону праці та безпеку. Виробничий блок включає одинадцять основних цехів, серед яких три електросталеплавильних, прокатний, ковальсько-пресовий та унікальний цех порошкової металургії, а також десять допоміжних цехів.

Персонал є ключовим активом підприємства, враховуючи складність технологічних процесів. Згідно зі звітними даними (до 2022 року), чисельність працівників становила 5 394 особи, що підкреслює значущість заводу як великого роботодавця у Запорізькому регіоні.

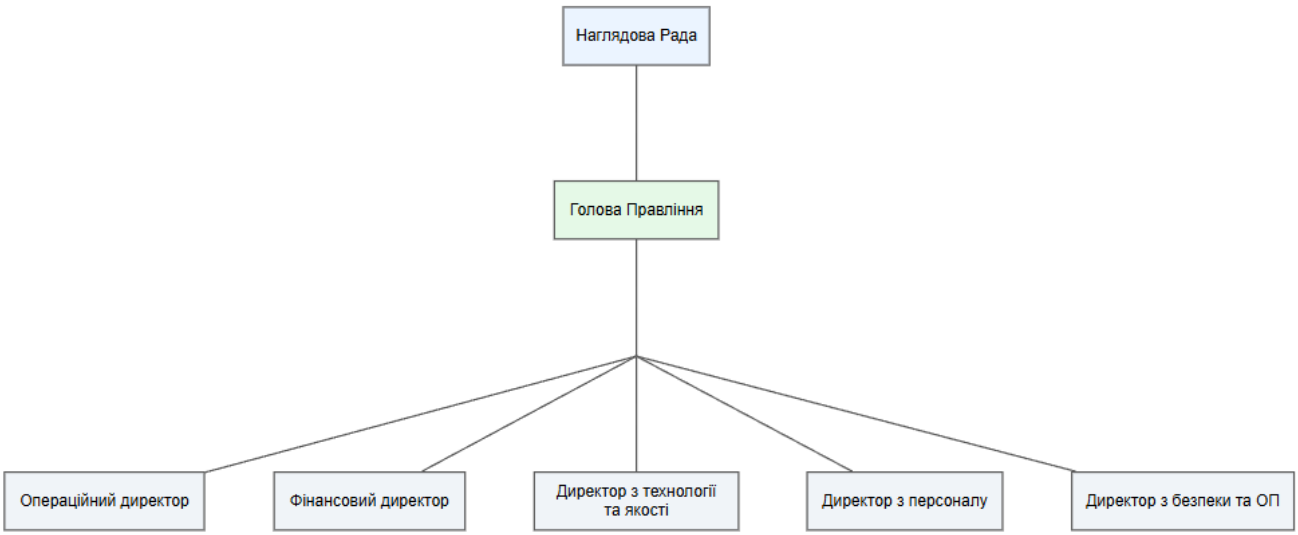



Рисунок 2.1 - Узагальнена організаційна структура управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» [31-34]

Технологічна унікальність ПрАТ «Дніпроспецсталь» полягає у повному циклі виробництва спецсталей, що починається з виплавки в електродугових печах (EAF). На відміну від масового виробництва, ключовим є наступний етап

– рафінування та покращення якості металу за допомогою передових технологій.

Завод володіє обладнанням для спеціальної електрометалургії, зокрема установками електрошлакового (ESR) та вакуумно-дугового (VAR) переплаву, а також агрегатами позапічного оброблення (піч-ківш, вакууматор). Ці технології дозволяють отримувати сталі та сплави найвищої чистоти з мінімальним вмістом домішок, що є критичною вимогою для споживачів в авіаційній, енергетичній та машинобудівній галузях. Подальша обробка здійснюється у прокатному та ковальсько-пресовому цехах, що забезпечує значну конкурентну перевагу у вигляді широкого діапазону розмірів (прокат від 8 до 220 мм, ковані вироби до 550 мм).

Таблиця 2.3 Взаємозв'язок технологічного ланцюга та продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» [31-34]

| Етап технологічного циклу | Ключове обладнання | Тип продукції |
|---|---|---|
| 1. Первинна плавка | Електродугові печі (EAF), індукційні печі | Рідка сталь базових марок |
| 2. Спецпереплав (Рафінування) | Установки ESR (електрошлаковий) та VAR (вакуумно-дуговий) | Зливки високої чистоти (жароміцні, інструментальні сплави) |
| 3. Позапічна обробка | Піч-ківш, Вакууматор | Сталь із заданим хімічним складом та властивостями (нержавіюча, підшипникова) |
| 4. Обробка тиском | Прокатний стан, Ковальські преси | Готова продукція: сортовий прокат, поковка |
| 5. Спеціалізоване виробництво | Цех порошкової металургії | Високотехнологічні порошки та вироби з них |

Економічна модель ПрАТ «Дніпроспецсталь» базується на експортній орієнтації та виробництві продукції з високою доданою вартістю. Номенклатура продукції є надзвичайно широкою і включає понад 800 марок сталі у 1200 профілерозмірах. Основу складають нержавіючі, інструментальні, швидкорізальні, підшипникові, конструкційні та жароміцні сталі й сплави.

Споживачами цієї продукції є високотехнологічні галузі: машинобудування, автомобілебудування, авіаційна промисловість, енергетика та виробництво медичного обладнання. Географія збуту охоплює понад 50 країн світу. Ключовими ринками є країни Європи (Німеччина, Італія, Велика Британія) та Північної Америки (США), з перспективами розвитку в Азії (Індія, Південна Корея). Водночас підприємство задовольняє попит і на внутрішньому ринку України. Конкурентною перевагою на цих ринках є здатність заводу забезпечити високу якість та раціональне співвідношення ціни та якості.

Ринкове оточення заводу характеризується високою конкуренцією та складним ланцюгом постачання, що деталізовано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз ринкового середовища та стейкхолдерів ПрАТ «Дніпроспецсталь» [31-34]

| Категорія | Характеристика | Вплив на підприємство |
|---|---|---|
| Постачальники | Ключові: постачальники металобрухту (основна сировина для EAF), феросплавів, легуючих матеріалів (нікель, хром), графітованих електродів та електроенергії. | Висока залежність. У звітності за 2021 рік вказувались проблеми з постачанням матеріалів та логістикою, що безпосередньо впливає на собівартість. |
| Споживачі | B2B сегмент: Машинобудівні, автомобільні, авіаційні заводи, сервісні металоцентри у 50+ країнах. Внутрішній ринок: Промислові підприємства України. | Високі вимоги до якості, сертифікації та термінів. Необхідність гнучкого реагування на малі та середні замовлення. |
| Конкуренти | Глобальні: Провідні світові виробники нержавіючих та спеціальних сталей (SBQ) в ЄС (напр., Voestalpine, Outokumpu), Азії та США. | Жорстка цінова та якісна конкуренція. Необхідність постійного підтвердження відповідності міжнародним стандартам. |

Фінансовий стан підприємства є чутливим до світової кон’юнктури. Наприклад, у 2020 році компанія зазнала 14% падіння виторгу через несприятливі світові ціни на металопродукцію. Звітність за 2021 рік також фіксувала виклики, пов'язані з карантинними обмеженнями та зниженням активності на внутрішньому ринку. Тим не менш, дані за 2024 рік показують значний виторг у 5,68 млрд грн, що свідчить про збереження операційної діяльності та ринків збуту попри надзвичайно складні умови.

Для узагальнення викликів та можливостей підприємства проведемо PEST-аналіз (табл. 2.5) та SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Дніпроспецсталь» [31-34]

| Фактори | Вплив на діяльність |
|---|---|
| P (Політико-правові) | - Війна. Пряма загроза активам, мобілізація персоналу, обмеження на виїзд.<br>- Інтеграція з ЄС. Необхідність сертифікації за стандартами ЄС (в т.ч. екологічними, CBAM), але водночас відкриття ринку. |
| E (Економічні) | - Криза логістики. Блокада портів, висока вартість сухопутної логістики до ЄС.<br>- Енергокриза. Висока вартість електроенергії (критично для електрометалургії), ризики блекаутів.<br>- Світові ціни. Висока волатильність цін на сировину (феросплави, брухт) та готову продукцію. |
| S (Соціально-культурні) | - Відтік кадрів. Дефіцит кваліфікованих металургів та інженерів через міграцію та мобілізацію.<br>- Безпека. Необхідність забезпечення безпечних умов праці у прифронтовому регіоні. |
| T (Технологічні) | - "Зелена сталь". Глобальний тренд на декарбонізацію, що вимагає інвестицій у нові технології (EAF).<br>- Автоматизація. Потреба у CRM, ERP, MES системах для підвищення ефективності. |

Результати PEST-аналізу враховані при формуванні матриці SWOT.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Дніпроспецсталь»

| | Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|---|---|---|
| Можливості (O)<br>1. Попит на спецсталі для ОПК та відбудови України.<br>2. Інтеграція до ринку ЄС, заміщення інших виробників.<br>3. Державні програми підтримки. | SO: Використання унікальних технологій для виходу на нові нішеві ринки ЄС (авіа, енергетика). | WO: Нездатність швидко реагувати на запити ринку ЄС через повільні збутові процеси (втрата можливостей). |
| Загрози (T)<br>1. Прямі воєнні ризики (обстріли).<br>2. Остаточна блокада логістики.<br>3. Криза неплатежів від клієнтів.<br>4. Глобальна рецесія. | ST: Використання гнучкості виробництва для диверсифікації замовлень та зниження залежності від одного ринку. | WT (Критична зона): Застарілі бізнес-процеси (W) та висока вартість логістики (T) призводять до неконкурентоспроможності продукції та втрати ринку. |

SWOT-аналіз ПрАТ «Дніпроспецсталь» та його системи збуту (табл. 2.6) підсвічує наявну проблему: слабкі сторони (W), зокрема неефективні бізнес-процеси збуту, не дозволяють реалізувати можливості (O) та посилюють вплив загроз (T). Таким чином, оптимізація збутових процесів є не просто бажаною, а є ключовим стратегічним завданням у зоні "WT" для виживання підприємства.

## 2.3 Ефективність бізнес-процесів збуту ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Оцінка ефективності бізнес-процесів збуту ПрАТ «Дніпроспецсталь» має важливе аналітичне значення, оскільки саме збут формує грошовий потік, визначає швидкість обороту капіталу та рівень конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках. Ефективність процесів збуту відображає не лише фінансові результати, а й ступінь інтегрованості функцій маркетингу, логістики, виробництва та фінансів, що у сукупності визначають стабільність доходу й маржинальність діяльності.

За наявними даними, протягом 2021–2024 рр. ПрАТ «Дніпроспецсталь» працювало в умовах різких коливань попиту, енергетичних і логістичних криз. Незважаючи на зниження обсягів реалізації у 2022–2023 рр., у 2024 р. зафіксовано зростання доходу на 26,5 %, що свідчить про часткове відновлення ринкової активності. Разом із цим чистий збиток скоротився на 30 %, що демонструє підвищення продуктивності збутових процесів і покращення контролю за витратами.

Для деталізації ефективності розглянемо ключові аналітичні коефіцієнти, які характеризують результативність збуту (табл. 2.7) [31-34].

Зменшення DSO (Days Sales Outstanding) із 81 до 70 днів у 2024 р. свідчить про покращення платіжної дисципліни покупців і підвищення ефективності фінансової взаємодії збутового підрозділу з клієнтами. Оборотність активів також зросла на 30 %, що вказує на відновлення виробничо-збутових ланцюгів після воєнних обмежень.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності збутової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь», 2021–2024 рр. [31-34]

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Динаміка 2024/2023, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Дохід, млн грн | 9 797,9 | 4 975,7 | 4 496,2 | 5 686,0 | +26,5 |
| Чистий прибуток (збиток), млн грн | –120,1 | –1 846,8 | –906,1 | –636,7 | –29,7 |
| Рентабельність продажів, % | –1,2 | –37,1 | –20,2 | –11,2 | – |
| Оборотність активів, разів | 1,38 | 0,77 | 0,77 | 1,00 | +30 |
| Оборотність дебіторської заборгованості, разів | 6,5 | 4,2 | 4,5 | 5,2 | +15,6 |
| Середня тривалість DSO, днів | 56 | 86 | 81 | 70 | –13,6 |

Збутова діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь» побудована за класичною схемою, яка включає етапи: отримання запиту - формування пропозиції - погодження технічних умов - укладення договору - планування виробництва - виготовлення - сертифікація - відвантаження - оплата.

Для діагностики «вузьких місць» процесу застосовано методологію APQC, що виділяє ключові метрики ефективності: час від запиту до формування пропозиції; частка пропозицій, що перетворюються на замовлення; тривалість виконання замовлення;  частка поставок у визначений термін; тривалість оплати після відвантаження.

За даними підприємств металургійної галузі, середній показник OTD становить 85–90 %, тоді як для українських виробників, що працюють у зоні ризику, він коливається на рівні 70–75 %. Для ДСС цей показник оцінюється близько 72 %, що відповідає середньому галузевому рівню в умовах воєнних обмежень.

Водночас відклик на підприємстві сягає 2–3 днів, тоді як на європейських аналогах – не більше 6–12 годин при використанні CPQ-систем. Це свідчить про наявність резервів цифровізації й стандартизації комерційних процедур.

Організаційна структура збуту ПрАТ «Дніпроспецсталь» залишається традиційною функціональною: відділ збуту поділений за ринками – внутрішній, ближнє зарубіжжя, дальнє зарубіжжя. Кожен із них має власних менеджерів, що

ведуть клієнтів повного циклу. Водночас відсутність єдиної CRM-платформи знижує прозорість даних про клієнтів і створює ризики дублювання інформації.

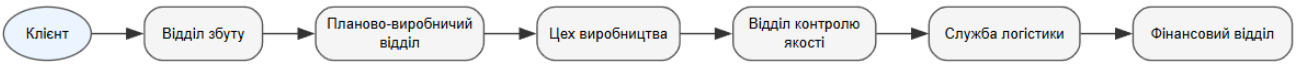



Рисунок 2.2 – Узагальнена модель організаційної взаємодії у процесі збуту ПрАТ «Дніпроспецсталь»

На рисунку 2.2 показано послідовність погоджень, що подовжує цикл виконання замовлення. Аналіз виявив, що тривалість процесу погодження специфікацій і сертифікатів є критичною ланкою. Часто відділ збуту самостійно готує технічні додатки, залучаючи фахівців виробництва й контролю якості, що уповільнює реакцію на запити клієнтів.

ПрАТ «Дніпроспецсталь» застосовує змішану модель збуту:

- прямі контракти з великими промисловими споживачами (OEM-клієнтами);
- опосередковані продажі через дистриб’юторів і торгові доми;
- внутрішній ринок через складську мережу в Україні.

Таблиця 2.8 – Порівняльна оцінка ефективності каналів збуту ПрАТ «Дніпроспецсталь» [31-34]

| Канал | Частка продажів | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|---|
| Прямий експорт | ~60 % | Висока маржинальність, довгострокові контракти | Високі логістичні ризики, залежність від маршрутів |
| Через дистриб’юторів | ~30 % | Зменшення адміністративного навантаження, швидке охоплення ринку | Нижча маржа, посередницькі витрати |
| Внутрішній ринок | ~10 % | Швидка реалізація, стабільні клієнти | Обмежений обсяг, висока конкуренція |

Висока частка прямого експорту ПрАТ «Дніпроспецсталь» зумовлює необхідність стабільних зовнішніх логістичних каналів і страхування валютних ризиків. Підприємство частково компенсує ці ризики роботою через

європейських торгових партнерів і консолідацією відвантажень у дунайських портах.

Результати аналізу свідчать, що попри поступове відновлення збуту ПрАТ «Дніпроспецсталь» у 2024 р., бізнес-процеси залишаються недостатньо гнучкими. Основними проблемами є: тривалі погодження комерційних пропозицій – відсутність CPQ-платформи; роз'єднаність даних про клієнтів – CRM-система не охоплює всіх напрямів, що ускладнює аналіз портфеля замовлень; високе боргове навантаження – уповільнює обіг оборотного капіталу; логістична нестабільність – залежність від портових маршрутів і залізничних вузлів під час війни; недостатня інтеграція збуту з фінансами та виробництвом – затримки у передачі інформації про зміни графіків чи ціни.

Водночас існують істотні резерви підвищення ефективності: впровадження цифрових платформ CRM/CPQ/EDI, що забезпечать автоматизацію процесів; застосування аналізу KPI для оперативного контролю результативності; посилення планово-аналітичної функції збуту, що дозволить точніше прогнозувати попит; використання факторингу або страхування дебіторської заборгованості для прискорення інкасації; інтеграція збуту до єдиного ERP-контру з виробництвом і логістикою, що мінімізує простої й затримки.

На основі аналізу внутрішньої документації та експертних опитувань було проведено моделювання поточного процесу обробки замовлення на ПрАТ «Дніпроспецсталь». Процес є типовим для багатьох пострадянських промислових гігантів: він складний, багатоетапний, слабко автоматизований та функціонально-орієнтований.

На рис. 2.3 представлена спрощена модель процесу.

Як демонструє модель (рис. 2.3), процес є вкрай неефективним та затягнутим у часі. Ключові проблеми ("вузькі місця") процесу. Ручна реєстрація запитів: Запити надходять різними каналами (e-mail, телефон, месенджери) і реєструються менеджерами вручну у локальних файлах (Excel) або в застарілій системі. Це призводить до втрати запитів, дублювання та відсутності єдиної

бази клієнтів. Запит на унікальну марку сталі проходить "по колу" через кілька відділів (технічний, виробничий, лабораторія).

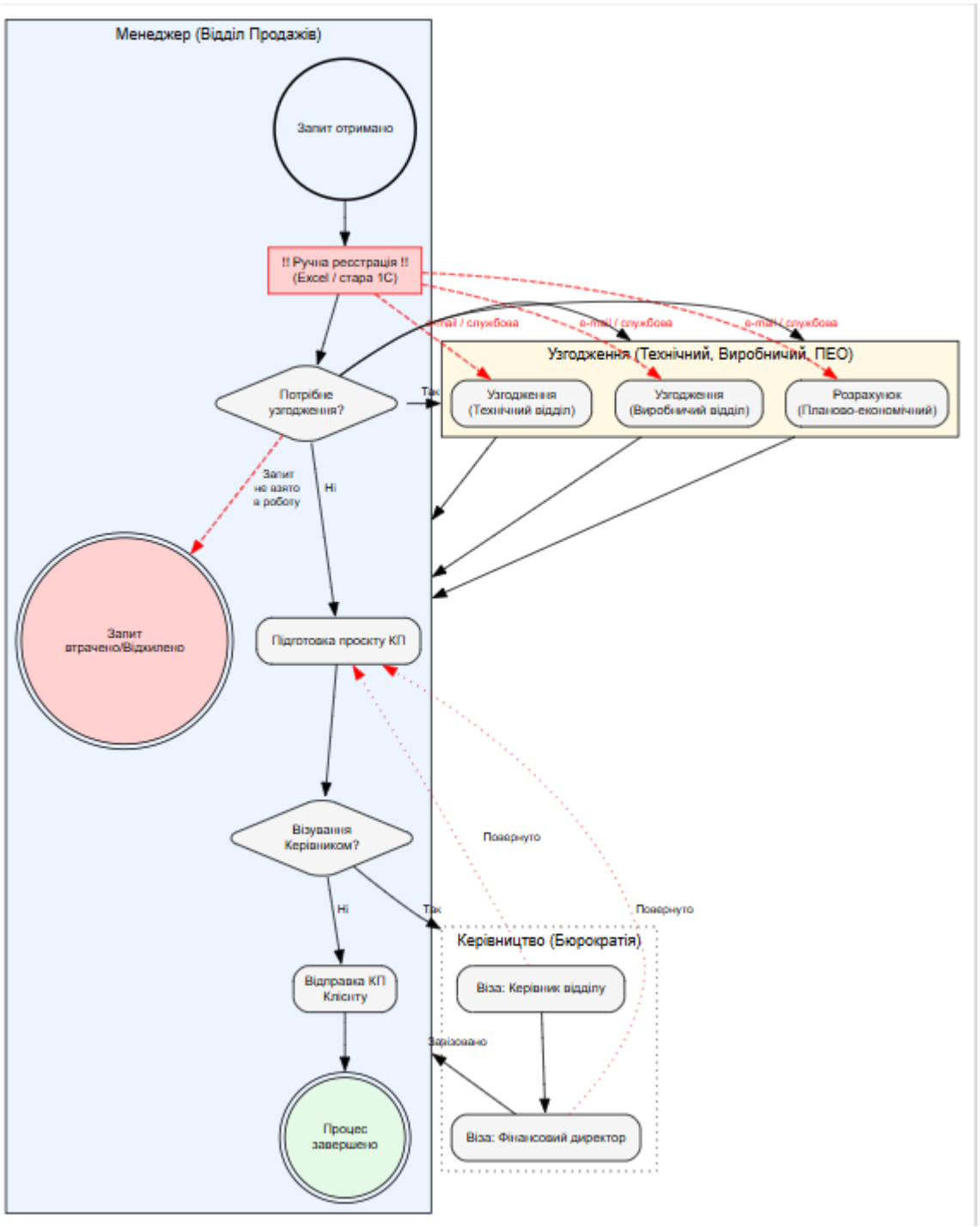



Рисунок 2.3 – Модель "As-Is" бізнес-процесу «Обробка запиту та підготовка КП» на ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Узгодження відбувається через службові записки або e-mail, що затягує процес на дні, а іноді й тижні. Менеджер не має інструменту для оперативного розрахунку собівартості та ціни. Він змушений запитувати дані у планово-

економічного відділу, який надає їх із затримкою. Кожна комерційна пропозиція, особливо зі знижкою чи нестандартними умовами, вимагає візування у керівника відділу, фінансового директора та іноді комерційного директора. Це знову ж таки час та бюрократія. Відділ збуту, плановий відділ, виробництво та бухгалтерія працюють у різних інформаційних системах, що вимагає багаторазового ручного перенесення даних та неминуче призводить до помилок.

В результаті, час від отримання запиту до видачі комерційної пропозиції клієнту може сягати 5-10 робочих днів, що є абсолютно неприйнятним на конкурентних ринках ЄС чи Азії, де стандарт відповіді – 24-48 годин.

Отже, ефективність бізнес-процесів збуту ПрАТ «Дніпроспецсталь» у 2024 р. демонструє позитивну тенденцію після кризи 2022–2023 рр., однак залишається нижчою за потенціал підприємства. Збутові процеси характеризуються поступовою цифровізацією, відновленням експорту та покращенням оборотності активів, але потребують подальшої оптимізації через впровадження інтегрованих інформаційних систем, прискорення циклу від виробництва до збуту і посилення аналітичного контролю. Реалізація цих заходів забезпечить скорочення фінансового циклу, підвищення маржинальності продажів і зростання конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку.

У даному розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексну діагностику організаційно-економічного стану ПрАТ «Дніпроспецсталь» та детальний аналіз ефективності його бізнес-процесів збуту.

Встановлено організаційно-економічний профіль підприємства. ПрАТ «Дніпроспецсталь» є унікальним для України вертикально інтегрованим виробником спеціальних сталей з повним металургійним циклом, включаючи електроплавильне виробництво та високотехнологічні переплави (ЕШП, ВДП). Підприємство має високу експортну орієнтацію (понад 60% реалізації) та сертифіковану за ISO 9001:2015 систему якості.

Діагностовано фінансовий стан, який залишається складним. Попри часткове відновлення ринкової активності у 2024 році, що відобразилось у зростанні доходу на 26,5% порівняно з 2023 роком, підприємство залишається збитковим (чистий збиток –636,7 млн грн). Критичним фактором є високе боргове навантаження: зобов'язання (7,9 млрд грн) значно перевищують активи (5,7 млрд грн), що свідчить про негативний власний капітал (–2,2 млрд грн) та високі фінансові ризики.

Проведено стратегічний PEST-аналіз, який підтвердив функціонування підприємства в екстремальних умовах: прямих воєнних ризиків, глибокої енергетичної та логістичної кризи, а також дефіциту кваліфікованих кадрів. SWOT-аналіз виявив ключову стратегічну суперечність у зоні «WT»: унікальні технологічні переваги (сильні сторони) нівелюються застарілими та неефективними бізнес-процесами збуту (слабкі сторони), що в умовах високих логістичних витрат (загрози) блокує здатність підприємства реалізувати ринкові можливості в ЄС (можливості).

Проаналізовано ефективність бізнес-процесів збуту. Незважаючи на покращення окремих показників у 2024 році, таких як скорочення тривалості оплати (DSO) до 70 днів та зростання оборотності активів, детальний аналіз циклу «Order-to-Cash» виявив недоліки. Моделювання поточного процесу «Обробка запиту та підготовка КП» дозволило ідентифікувати вузькі місця.

Сукупність виявлених недоліків призводить до критично тривалого часу реакції на запит клієнта, який сягає 5–10 робочих днів. Це є неприйнятним на конкурентних ринках ЄС, де ринковий стандарт відповіді складає 24–48 годин.

Таким чином, діагностика доводить, що поточна організація збутових процесів є суттєвим бар’єром для відновлення конкурентоспроможності та фінансової стійкості ПрАТ «Дніпроспецсталь». Існуючі цифрові інструменти використовуються фрагментарно та не вирішують проблем інтеграції. Це обґрунтовує нагальну необхідність у реінжинірингу процесу збуту.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

## 3.1. Інтегрована модель управління експортною діяльністю компанії

Сучасні умови збуту спеціальних сталей вимагають від ПрАТ «Дніпроспецсталь» цілісної, а не фрагментарної організації експортних процесів. Практика підприємства показала, що поділ збуту за ринками – «Україна та ближнє зарубіжжя» і «Дальнє зарубіжжя» – є ефективним лише за наявності єдиного контуру даних і чіткої взаємодії між комерційними, виробничими, логістичними і фінансовими службами. Повернення експортних функцій у периметр заводу та виокремлення служб продажу за географічною ознакою створили фундамент для керованої дивізіональної моделі, де відповідальність за результат поєднується з оперативністю прийняття рішень.

У 2024–2025 рр. ПрАТ «Дніпроспецсталь» функціонує в умовах глибокої трансформації металургійного ринку. З одного боку, спостерігається відновлення попиту на спеціальні сталі у зв’язку з активізацією машинобудування та енергетики в ЄС, з іншого – зростає тиск китайського експорту й енергетичних витрат [20; 21; 32]. Впровадження механізму CBAM в Європейському Союзі, що запроваджує вуглецевий податок на імпорт сталі, створює додаткові регуляторні виклики для українських експортерів, зокрема в частині обліку та звітності вуглецевого сліду [7].

У цих умовах стратегічним пріоритетом ДСС стає оптимізація зовнішньоекономічних бізнес-процесів через: цифровізацію контрактної та логістичної взаємодії з клієнтами; зниження енергомісткості та підвищення екологічної прозорості виробництва; розвиток розгалуженої мережі агентів і представництв на ринках ЄС, Азії та Америки; інтеграцію систем CRM/CPQ/ERP/EDI для управління експортом у режимі реального часу.

У 2024 р. компанія зберегла понад 60 % експорту в загальному обсязі реалізації, забезпечила приріст доходу до 5,69 млрд грн (зростання на 26,5 % р/р) та знизила чистий збиток на 30 %. Це стало результатом адаптації організаційної структури збуту, створення спеціалізованих експортних підрозділів і часткової інтеграції логістичних функцій у рамках єдиного контуру управління збутом.

Досвід попередніх років засвідчив: ефективність зовнішньоекономічної діяльності ДСС безпосередньо залежить від швидкості обробки замовлень, якості координації між виробництвом, логістикою та фінансами, а також прозорості даних щодо клієнтів і постачань. Водночас цифрова інтеграція цих напрямів є частково фрагментованою.

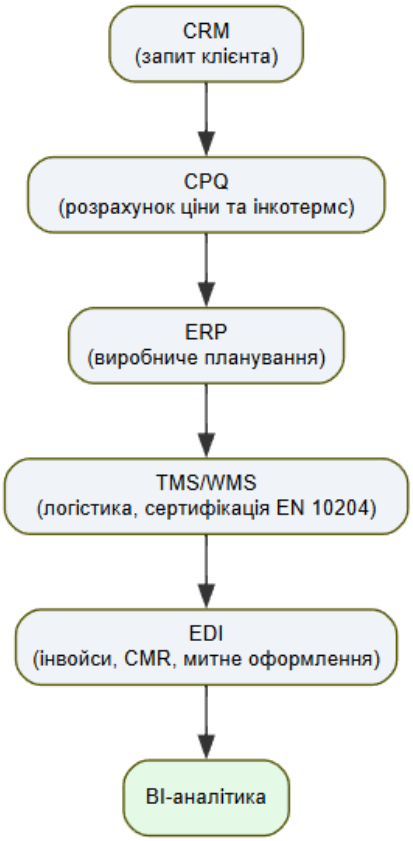



Рисунок 3.1 – Концептуальна модель інтегрованого управління експортом ПрАТ «Дніпроспецсталь»

З метою усунення дублювання функцій та підвищення оперативності ПрАТ «Дніпроспецсталь» необхідно реалізувати наступні заходи. Впровадити

наскрізний процес у BPMN-форматі, який охоплює весь цикл від запиту клієнта до отримання коштів. Його цифрова реалізація дозволить скоротити час квотування з 2–3 днів до 8–10 годин, що відповідає середньоєвропейському рівню. Створення «Центру управління експортом» як міжфункціонального підрозділу, який поєднає збут, фінанси, логістику та якість. Його завданнями повинні стати: консолідація замовлень і координація постачань; управління дебіторською заборгованістю та валютними ризиками; контроль за дотриманням екологічних і митних стандартів; формування централізованої аналітики експорту в системі Power BI.

Розвиток гібридної структури представництв, що поєднує власні дистриб'юторські офіси (DSS GmbH, DSS America) із незалежними агентами на нових ринках – Литва, Скандинавія, Туреччина, Індія, Південна Корея. Це забезпечить гнучкість збутових каналів, мінімізацію витрат і стале нарощення замовлень. Розширення компетенцій служби з продажів: упровадження CPQ-модуля для автоматичного розрахунку комерційних пропозицій, валютного ризику, транспортних витрат та премій за умови постачання.

Подальша оптимізація ПрАТ «Дніпроспецсталь» має починатися з переосмислення наскрізного процесу. У практичному вимірі це означає, що запит клієнта в CRM одразу ініціює автоматизовану техніко-комерційну перевірку, а модуль конфігурації та ціноутворення формує пропозицію з урахуванням виробничих «вікон», сертифікації та логістичного плеча. Коли ці блоки з'єднані з плануванням виплавки й прокату, а далі – з електронним документообігом та інвойсингом, цикл від запиту до укладання договору скорочується без позбавлення контролю якості. Фокус зміщено з «передачі естафети» між підрозділами до колективної відповідальності за результат: менеджер збуту ініціює процес, але технічна служба, виробництво, логістика і фінанси працюють у синхронізованому ритмі на єдиній інформаційній моделі. Такий підхід добре лягає на вже сформовану у ДСС продуктово-ринкову логіку управління і спирається на попередні організаційні перетворення в блоці збуту.

Ключовим наслідком реінжинірингу виступає прозорість. Коли кожен етап «від запиту до коштів» відстежується у спільній панелі показників – від часу підготовки пропозиції до своєчасності поставки та інкасації, – керівництво отримує не зведені «післяфактум» цифри, а оперативну картину вузьких місць. Це дає змогу не лише підвищувати імовірність виграшу угод, а й стабілізувати грошовий потік за рахунок керованого скорочення фінансового циклу.

## 3.2 Розвиток ринкової присутності та логістична стійкість експортних операцій

Практична ринкова гнучкість ПрАТ «Дніпроспецсталь» забезпечується поєднанням власних структур і зовнішніх партнерів. З одного боку, діють власні дистриб’юторські офіси у ключових регіонах; з іншого – залучаються агенти на ринках із високими бар’єрами входу чи значною волатильністю попиту. Така гібридна побудова дозволяє одночасно зберігати контроль над позиціонуванням і сервісом та швидко масштабувати присутність у сегментах, де вирішальними є локальні зв’язки й висока частота дрібних транзакцій. Станом на попередні роки підприємство вже інституціоналізувало цю практику: окрема служба продажів на «дальнє зарубіжжя» працює через мережу офісів і агентів, тоді як напрям «Україна та ближнє зарубіжжя» зберіг продуктову спеціалізацію для роботи з кінцевими промисловими споживачами.

У 2024–2025 рр. ПрАТ «Дніпроспецсталь» активізувало розширення партнерської мережі збуту. Відповідно до оновленої експортної стратегії, частину операцій з продажу передано агентам і дистриб’юторам у ключових регіонах:

- ЄС (Німеччина, Польща, Італія, Франція, Балтія) – через Dniprospezstahl GmbH;
- Північна Америка – DSS America, Inc.;
- Південна Америка та Азія – уповноважені торгові агенти у Бразилії, Індії, Південній Кореї.

Розвиток агентської моделі забезпечує ПрАТ «Дніпроспецсталь» гнучкість і прямий контакт із замовниками, скорочує витрати на логістику й маркетинг. Проте важливим елементом контролю є єдина інформаційна платформа агентів, яка дозволяє відстежувати стан контрактів, виконання KPI та оцінювати маржинальність кожного ринку.

Таблиця 3.1 – Ефективність роботи основних збутових партнерів ПрАТ «Дніпроспецсталь» у 2024 р. [31-34]

| Партнер | Регіон діяльності | Частка експорту, % | Приріст продажів, % | Особливості |
|---|---|---|---|---|
| Dniprospezstahl GmbH | ЄС (Центр і Захід) | 35 | +12 | Основний канал реалізації нержавких сталей |
| DSS America, Inc. | США, Канада | 18 | +8 | Довгострокові OEM-контракти |
| Агенти Азії (Індія, Корея) | Азія, Близький Схід | 14 | +10 | Розширення присутності в машинобудуванні |
| Україна + СНД | Внутрішній ринок | 33 | +5 | Зростання поставок трубної сталі |

Таке структурування каналів дозволяє підтримувати баланс між прямим контролем і ринковою адаптивністю, а також зменшити залежність від окремих напрямів у періоди нестабільності логістики.

У сучасних умовах до географічної диверсифікації додається логістична. Надмірна залежність від одного маршруту робить збут вразливим не лише до тарифів, а й до непередбачуваних перерв у транспортуванні. Тому ефективна експортна модель спирається на заздалегідь підготовлені альтернативи: наземні коридори з переданням вантажу до портів ЄС, використання дунайських портів у пікові періоди та морські відвантаження за наявності безпекових «вікон». Для збуту це не просто логістичний вибір, а частина обіцянки сервісу: строк поставки і його передбачуваність стають не менше важливими, ніж ціна. Коли маршрути, умови постачання й страховий захист включено до стандарту комерційної пропозиції, переговори скорочуються, а ризики та додаткові витрати не «випливають» після підписання угоди.

Зміцнює ринкову позицію і робота з локальними представництвами. Коли агент або дистриб'ютор підключений до єдиного інформаційного контуру і працює за узгодженими показниками успіху, підприємство не втрачає контроль над маржинальністю та рівнем сервісу. Таку координацію полегшує вже наявна у ДСС структурна розв'язка збутових підрозділів, відображена в оновлених організаційних схемах підприємства.

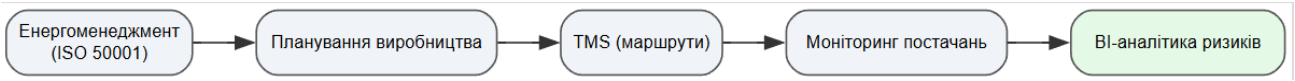



Рисунок 3.2 – Модель енерго-логістичної інтеграції збутових процесів ПрАТ «Дніпроспецсталь»

У відповідь на загрозу енергетичних обмежень 2024–2025 рр. підприємство реалізує програму енергоефективності та логістичної диверсифікації, що має безпосередній вплив на зовнішньоекономічні показники. Основні напрями: встановлення енергоощадних печей і систем рекуперації тепла; розширення використання альтернативних маршрутів через дунайські порти Рені, Ізмаїл та логістичні хаби у Польщі й Румунії; страхування енергетичних і транспортних ризиків за схемами «force majeure clause box»; впровадження електронної системи планування постачань (e-TMS), що зменшує витрати на перевезення на 7–10 %.

## 3.3 Напрямки забезпечення фінансової стійкості збуту

Фінансовий вимір збуту для металургійного підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» починається не з бухгалтерського обліку, а з конструкції угоди. Умови платежу, тип забезпечення, вибір інкотермс та спосіб документообігу наперед визначають тривалість інкасації і навантаження на оборотний капітал. Тому у структурі удосконаленого процесу «від запиту до коштів» критичною є стандартизація платіжних сценаріїв: коли «короткі» умови

з авансуванням чи факторингом одразу інтегровані у комерційну пропозицію, цикл оплат скорочується без додаткових погоджень на пізніх етапах. Для ДСС, яка історично поєднує прямі експортні контракти та мережу посередників, це означає перехід від разових «ручних» рішень до політики керованого DSO з прозорими виключеннями під стратегічних клієнтів.

Аналітика показників на цьому етапі стає не звітністю, а інструментом управління. Коли час підготовки пропозиції, конверсія пропозицій у замовлення, своєчасність поставок і тривалість інкасації візуалізовано в одній панелі, керівники напрямів бачать причинно-наслідкові зв’язки. Запізнення у верифікації сертифіката якості відбивається на своєчасності відвантаження, а дрібні «збої» у логістиці акумулюються у днях додаткового фінансування оборотних потреб. У такій логіці щоквартальний цикл PDCA для збуту перестає бути формальністю й перетворюється на практику: кожне «вузьке місце» отримує власника, план дій і цільовий ефект у грошах. Опертя на вже вибудувану у ДСС процесно-організаційну архітектуру дає змогу швидко «приземляти» ці рішення у щоденну роботу підрозділів.

Окремою лінією проходить відповідність зовнішнім вимогам. Для сталеливарного експорту це не лише базові сертифікати партії, а й нові екологічні та митні режими. Коли збір даних про походження сировини, енергоємність плавки й логістичний слід виконується автоматично в момент формування замовлення, звітність перестає бути «каменем наприкінці процесу» й переходить у статус рутинної, але контрольованої операції. У підсумку підприємство зменшує імовірність затримок на кордоні та договірних спорів і водночас підсилює переговорну позицію: прозорість комплаєнсу підвищує довіру клієнтів на зрілих регульованих ринках.

В умовах високої вартості кредитного ресурсу та негативного власного капіталу (–2,22 млрд грн у 2024 р.) критичною метою стає скорочення фінансового циклу збуту (DSO). Запровадження електронного інвойсингу (e-Invoice) і факторингових схем дозволить зменшити середню тривалість

середнього період часу від моменту продажу до отримання грошей від клієнта із 70 до 60 днів, що вивільнить близько 155 млн грн оборотного капіталу.

Додатково пропонується: перехід на попереднє погодження сертифікатів EN 10204 у цифровому форматі для прискорення оформлення документів; використання BI-панелі KPI для моніторингу ефективності кожного етапу циклу «Order-to-Cash»; щоквартальне проведення аудитів процесів за принципом PDCA («плануй – виконуй – перевіряй – дій»).

Таблиця 3.2 – Очікуваний економічний ефект від скорочення фінансового циклу збуту ПрАТ «Дніпроспецсталь»

| Показник | Поточний стан (2024) | Ціль (2025) | Очікуваний ефект |
|---|---|---|---|
| Середній DSO, днів | 70 | 60 | –10 днів |
| Дохід, млн грн | 5 686 | 6 200 | – |
| Вивільнення оборотного капіталу, млн грн | – | ≈155 | Підвищення ліквідності |

Впровадження запропонованої комплексної програми оптимізації дозволить ПрАТ «Дніпроспецсталь»: підвищити експортну ефективність на 10–15 % за рахунок скорочення циклу виконання замовлення; знизити адміністративні витрати на 20 % через автоматизацію документообігу; зміцнити позиції на ринку ЄС завдяки відповідності CBAM-вимогам і сертифікації ISO 50001; зменшити дебіторську заборгованість і підвищити оборотність активів; посилити інтеграцію внутрішніх і зовнішніх підрозділів через цифрову платформу управління ЗЕД.

У сучасних умовах нестабільності глобального ринку сталі та високих регуляторних вимог ефективна зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь» потребує не точкових, а системних перетворень. Запропоновані напрями – створення інтегрованої моделі управління ЗЕД, цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація каналів збуту, логістична стійкість і фінансова гнучкість – формують нову архітектуру конкурентоспроможності підприємства. Їх реалізація забезпечить не лише

зростання прибутковості, а й довгострокову стійкість позицій ДСС у світовому ланцюзі створення вартості спеціальних сталей.

Запропоновані підходи спираються на вже проведені зміни у структурі продажів ПрАТ «Дніпроспецсталь» та узгоджуються з еволюцією організаційної моделі підприємства, відображеною в офіційних матеріалах і внутрішніх схемах останніх років.

# ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра було проведено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування бізнес-процесів збуту на промисловому підприємстві, а також розроблено науково обґрунтовані пропозиції щодо їх оптимізації на прикладі ПрАТ «Дніпроспецсталь». Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та сформулювати наступні висновки.

Досліджено сутність бізнес-процесів збуту, які визначено як системоутворювальний елемент управління підприємством. Їх роль полягає у наскрізному поєднанні маркетингової інформації, виробничо-логістичних можливостей та фінансових потоків. Вони виступають ключовою інтегруючою ланкою між стратегічним (вибір ринків) та операційним (виконання замовлень) рівнями управління, забезпечуючи ритмічність роботи організації та формуючи «організаційну пам'ять» про клієнтів та угоди.

Узагальнено вимоги до експорту металопродукції, які мають подвійний характер. Організаційно-правові вимоги включають дотримання національного законодавства (Митний кодекс, Закон про ЗЕД) та міжнародних норм (Incoterms 2020). Технічні вимоги є критичними для спецсталей і передбачають обов’язкову сертифікацію якості (зокрема, за стандартом EN 10204) та відповідність новим регуляторним нормам ЄС, таким як механізм CBAM.

Систематизовано сучасні методи оптимізації збуту. Встановлено, що перехід від функціонального до процесного управління є базовою умовою підвищення ефективності. Ключовими інструментами оптимізації є цифрові платформи: CRM (для управління клієнтською базою), CPQ (для автоматизації конфігурації та ціноутворення) та їхня інтеграція з ERP. Управління результативністю здійснюється на основі аналізу ключових показників ефективності, таких як час реакції на запит та тривалість фінансового циклу.

Проведено організаційно-економічний аналіз ПрАТ «Дніпроспецсталь», який підтвердив, що підприємство є унікальним в Україні вертикально інтегрованим виробником спецсталей з високою часткою експорту (понад 60%) та сертифікованою за ISO 9001 системою якості. Діагностика фінансового стану (2021–2024 рр.) виявила, що попри часткове відновлення доходу у 2024 році (+26,5%), підприємство залишається збитковим (–636,7 млн грн) та має критичне боргове навантаження і негативний власний капітал.

Виконано стратегічний аналіз, який виявив ключові виклики. PEST-аналіз підтвердив функціонування підприємства в екстремальних умовах воєнних ризиків, глибокої енергетичної та логістичної кризи. SWOT-аналіз ідентифікував проблему в зоні «WT»: унікальні технологічні переваги нівелюються застарілими та повільними бізнес-процесами збуту, що в умовах зовнішніх загроз блокує здатність підприємства реалізовувати ринкові можливості.

Діагностовано ефективність існуючих бізнес-процесів збуту. Встановлено, що попри покращення фінансових метрик (скорочення DSO до 70 днів у 2024 р.), операційні процеси залишаються неефективними. Моделювання процесу «Обробка запиту та підготовка КП» дозволило ідентифікувати «вузькі місця»: ручна реєстрація запитів, тривалі послідовні (а не паралельні) технічні узгодження через службові записки, непрозоре ручне ціноутворення та бюрократичне візування пропозицій. Сукупність цих факторів призводить до неприйнятно тривалого часу реакції на запит клієнта – 5–10 робочих днів, що унеможливлює ефективну конкуренцію на ринках ЄС (де стандарт – 24–48 годин).

Розроблено напрями вдосконалення бізнес-процесів збуту. Запропоновано інтегровану модель управління експортом, що базується на реінжинірингу циклу «від запиту до коштів». Ключовими елементами оптимізації є: створення «Центру управління експортом» для міжфункціональної координації; перехід від послідовного до паралельного узгодження запитів; глибока інтеграція платформ CRM, ERP та впровадження модуля CPQ для автоматизації

ціноутворення; реалізація цих заходів дозволить скоротити час підготовки комерційної пропозиції з 5–10 днів до 8–10 годин.

Обґрунтовано заходи із забезпечення фінансової стійкості збуту. Доведено, що оптимізація фінансового циклу є критичною для підприємства з негативним капіталом. Запропоновано заходи зі скорочення середнього періоду інкасації (DSO) з 70 до 60 днів шляхом впровадження електронного інвойсингу та використання факторингових схем. За розрахунками, це дозволить вивільнити близько 155 млн грн оборотного капіталу, що підвищить ліквідність та фінансову стійкість ПрАТ «Дніпроспецсталь».

# ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бешлей Б. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліку збутової діяльності дистриб'юторських підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 2(112). С. 64–72. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-64-72 (дата звернення: 09.11.2025).

2. Блинов В. Є. ЕКСПОРТ З УКРАЇНИ ПІД ЧАС БОЙОВИХ ДІЙ ТА ПРОБЛЕМИ, З ЯКИМИ СТИКАЄТЬСЯ ДЕРЖАВА. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. 2024. № 3 (63). С. 49–52. URL: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-3-63-07 (дата звернення: 09.11.2025).

3. Вовк В. А., Кончук Ю. В., Кириленко С. В. Діджиталізація збутової діяльності в умовах інклюзивної економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 2(278). С. 13–18. URL: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-13-18 (дата звернення: 09.11.2025).

4. Волосов А., Михайлова О. ВИТРАТИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: КАТЕГОРІАЛЬНІ АСПЕКТИ. *Grail of Science*. 2023. № 32. С. 36–43. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.13.10.2023.004 (дата звернення: 09.11.2025).

5. Габріель Б. ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *TENDENZE ATTUALI DELLA MODERNA RICERCA SCIENTIFICA* / chair О. Ємельянов. 2020. URL: https://doi.org/10.36074/05.06.2020.v1.19 (дата звернення: 09.11.2025).

6. Гарматюк О. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-54 (дата звернення: 09.11.2025).

7. Живко З., Шегинська А., Живко М. ЗБУТОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ, КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ ТА ТОВАРНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ. *Наукові*

*перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 8(62). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8(62)-537-554 (дата звернення: 09.11.2025).

8. Кирчата І., Шершенюк О. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 26. С. 56. URL: https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.26.56 (дата звернення: 09.11.2025).

9. Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г., Морозюк Ю. Ю. УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ВИТРАТ НА ЗБУТ І МАРКЕТИНГ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Agrosvit*. 2025. № 1. С. 13–19. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.1.13 (дата звернення: 09.11.2025).

10. Назаренко С., Чорноус О., Филик А. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-145 (дата звернення: 09.11.2025).

11. Рейкін В., Данилюк Т., Шевчук Ю. ЗБУТОВА ПОЛІТИКА В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ З УРАХУВАННЯМ ЕТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2025. Т. 2, № 42. С. 218–226. URL: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-218-226 (дата звернення: 09.11.2025).

12. Савчук І. Експорт залізорудної сировини з України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2017. Вип. 1 (36). С. 37–40.

13. Сігеті Е. М., Гапак Н. М. ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЕКСПОРТ УКРАЇНИ. *Економіка країни і регіонів в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення*. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-297-8-3 (дата звернення: 09.11.2025).

14. Смирнов І. Г. Збутова стратегія підприємства: логістичний підхід. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2002. Вип. 1. С. 284–291.

15. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / М. О. Багорка та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 18. С. 56–63. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.56 (дата звернення: 09.11.2025).

16. Устенко А. О., Шарван М. Б., Жарська Т. М. Постачальницько-збутова політика підприємства в умовах глобальних ланцюгів поставок. 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14478082 (дата звернення: 09.11.2025).

17. Чорна Л., Омельченко О., Дробаха С. Особливості збутової діяльності підприємства, орієнтованого на експорт. *ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК*. 2024. Т. 1, № 2(30). С. 129–136. URL: https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-18 (дата звернення: 09.11.2025).

18. Чорна Л., Омельченко О., Дробаха С. Особливості збутової діяльності підприємства, орієнтованого на експорт. *ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК*. 2024. Т. 1, № 2(30). С. 129–136. URL: https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-18 (дата звернення: 09.11.2025).

19. Шашина М. В., Рурак К. М. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 13. С. 96–100. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.96 (дата звернення: 09.11.2025).

20. Шашина М., Харитоненко Д. КОНЦЕПЦІЯ ОЦІЮВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 13(27). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-417-426 (дата звернення: 09.11.2025).

21. Шашина М., Харитоненко Д. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023. № 2(32).

URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2(32)-366-376 (дата звернення: 09.11.2025).

22. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. ЗБУТОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЕЛЕМЕНТИ. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 76–82. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12 (дата звернення: 09.11.2025).

23. Beshlei B. V. Sales Activity of Distribution Enterprises: The Essence and Peculiarities of Implementation. *Business Inform*. 2024. Vol. 9, no. 560. P. 266–273. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-266-273 (date of access: 09.11.2025).

24. Matviyets O., Koshivska M. Sales management as part of economic activity of enterprise. *Modern Economics*. 2018. Vol. 11, no. 1. P. 116–121. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.v11(2018)-19 (date of access: 09.11.2025).

25. Будякова О. Ю., Задорожний В. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства : thesis. 2020. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/16856 (дата звернення: 09.11.2025).

26. Жигалкевич Ж., Драгомощенко А. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27 (дата звернення: 09.11.2025).

27. Оліховський В. АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-16 (дата звернення: 09.11.2025).

28. Рожко В. І. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-364-7-41 (дата звернення: 09.11.2025).

29. Чернишов В. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. Економіка та суспільство. 2021. № 24. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-50 (дата звернення: 09.11.2025).

30. Dneprospetsstal. About Company. URL: https://www.dss-ua.com/eng/company/ (дата звернення: 08.11.2025). dss-ua.com

31. Dneprospetsstal. Quality and Certification / ISO 9001:2015. URL: https://www.dss-ua.com/eng/company/quality/ (дата звернення: 08.11.2025). dss-ua.com

32. ПрАТ «Дніпроспецсталь»: фінансові показники URL: https://opendatabot.ua/c/00186536 (дата звернення: 08.11.2025). Opendatabot

33. Dneprospetsstal. Наявність металу на складі (внутрішній ринок). URL: https://www.dss-ua.com/ukr/product/smp/ (дата звернення: 08.11.2025). dss-ua.com

34. GMK Center. In 2024, cargo transshipment in the ports of Great Odesa increased by 57% y/y. URL: https://gmk.center/en/posts/in-2024-cargo-transshipment-in-the-ports-of-great-odesa-increased-by-57-y-y/ (дата звернення: 08.11.2025).

35. GMK Center. Ukrainian steel industry: a new stage of development (Jul 2025). URL: https://gmk.center/en/posts/ukrainian-steel-industry-a-new-stage-of-development/ (дата звернення: 08.11.2025). ГМК

36. ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: https://www.smida.gov.ua/files/feed/2024/05/21/3beaa763-601a-44cc-bda4-322b54fce5d2/report.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

37. ПрАТ «Дніпроспецсталь». Річна звітність емітента. URL: https://dss.com.ua/o-predpriyatii/aktsioneram/otchetnost/ (дата звернення: 05.11.2025).

38. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 03.11.2025).

39. Об'єднання підприємств «Укрметалургпром». Аналітичні огляди. URL: https://ukrmetprom.org/category/analytics/ (дата звернення: 04.11.2025).