

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

(освітньо-професійна програма)

на тему: «Удосконалення управління розвитком промислового підприємства на основі аналізу конкурентного середовища»

Виконав: студент 2-го курсу,
групи ЗМОБ-23м

(підпис)

/ Степанов С.О. /

Керівник

(підпис)

/ Ртищев С.А. /

Нормоконтролер

(підпис)

/ Варава Л.М. /

Завідувач кафедри

(підпис)

/ Варава Л.М. /

м. Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

(підпис)

« ____ » _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
на магістерську кваліфікаційну роботу

Степанову Сергію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління розвитком промислового підприємства на основі аналізу конкурентного середовища»

керівник роботи Ртищев С.А., кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» липня 2024 року № 640 с

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань управління розвитком, теоретичні основи удосконалення управління розвитком, методичні підходи до удосконалення управління розвитком на основі аналізу конкурентних переваг, аналітичні матеріали щодо аналізу конкурентного середовища, фінансова звітність АТ «Подільський цемент» за 5 років, електронні інтернет-ресурси.

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

1) Розглянути теоретичні засади управління розвитком підприємств.

2) Дослідити методичні підходи до оцінки конкурентного середовища.

3) Проаналізувати техніко-економічні показники діяльності АТ «Подільський цемент».

4) Провести аналіз конкурентного середовища АТ «Подільський цемент»

5) Розробити заходи щодо вдосконалення управління розвитком підприємства.

6) Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1) Ключові фактори впливу конкурентного середовища на підприємство; 2) Основні техніко-економічні показники АТ «Подільський цемент» за 2019-2022 рр.; 3) Аналіз ключових аспектів діяльності АТ «Подільський цемент»; 4) Узагальнений вплив факторів

PESTEL-аналізу на АТ «Подільський цемент»; 5) Матриця SWOT-аналізу для АТ «Подільський цемент»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ртищев С.А., доцент	12.07.2024	23.10.2024
Розділ 2	Ртищев С.А., доцент	12.07.2024	20.11.2024
Розділ 3	Ртищев С.А., доцент	12.07.2024	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2024	13.12.2024

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2024 – 11.07.2024	
2	Збір матеріалів до магістерської кваліфікаційної роботи	12.07.2024 – 10.09.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань магістерської кваліфікаційної роботи	11.09.2024 – 24.09.2024	
4	Підготовка I розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	25.09.2024 – 23.10.2024	
5	Підготовка II розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.10.2024 – 20.11.2024	
6	Підготовка III розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	21.11.2024 – 02.12.2024	
7	Підготовка вступної частини	03.12.2024 – 04.12.2024	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.12.2024 – 06.12.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2024	
10	Попередній захист роботи	16.12.2024	
11	Захист роботи в ЕК	18.12.2024	

Студент

_____ Степанов С.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Ртищев С.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організації і бізнес-адміністрування». Степанов С.О. «Удосконалення управління розвитком промислового підприємства на основі аналізу конкурентного середовища». – КНУ, 2024 р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 70 сторінках, містить 16 таблиць, 9 рисунків. При підготовці роботи використано 32 літературних джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

удосконалення системи управління розвитком АТ «Подільський цемент» шляхом проведення комплексного аналізу конкурентного середовища, визначення ключових чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, та розробки стратегічних і тактичних заходів для забезпечення сталого розвитку в умовах сучасного ринку.

Завдання дослідження:

- 1) Розглянути теоретичні засади управління розвитком підприємств.
- 2) Дослідити методичні підходи до оцінки конкурентного середовища.
- 3) Проаналізувати техніко-економічні показники діяльності АТ «Подільський цемент».
- 4) Провести аналіз конкурентного середовища АТ «Подільський цемент»
- 5) Розробити заходи щодо вдосконалення управління розвитком підприємства.
- 6) Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження:

система управління розвитком АТ «Подільський цемент».

Предмет дослідження:

методи удосконалення управління розвитком підприємства на основі аналізу конкурентного середовища

Одержаний економічний ефект (ефективність): очікуваний приріст чистого прибутку на 120691 тис. грн. (+22.2%)

Ключові слова: управління, розвиток, промислове підприємство, конкуренція, середовище конкуренції, цемент.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та основні підходи до управління розвитком підприємств	8
1.2. Особливості функціонування промислових підприємств в умовах конкурентного середовища	11
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентного середовища	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ»	21
2.1. Загальна характеристика АТ «Подільський цемент»	21
2.2. Аналіз основних показників діяльності АТ «Подільський цемент»	26
2.3. Аналіз ключових фінансово-економічних показників АТ «Подільський цемент»	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ» НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	38
3.1. Аналіз конкурентного середовища та розробка стратегії розвитку АТ «Подільський цемент»	38
3.2. Визначення заходів з удосконалення управління розвитком підприємства	54
3.3. Оцінка економічної ефективності заходів щодо удосконалення управління розвитком на основі аналізу конкурентного середовища	58
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Сучасні умови господарювання в Україні, що характеризуються інтенсивною конкуренцією, глобалізацією ринків та швидкими технологічними змінами, вимагають від промислових підприємств постійного вдосконалення управлінських підходів. АТ «Подільський цемент», як один із провідних виробників цементу в Україні, зіштовхується з необхідністю адаптації до змін у конкурентному середовищі для забезпечення довгострокового розвитку.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності розробки ефективних управлінських рішень, які дозволяють підприємству зміцнити конкурентні позиції на ринку, підвищити ефективність господарської діяльності та забезпечити стале функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Мета дослідження – удосконалення системи управління розвитком АТ «Подільський цемент» шляхом проведення комплексного аналізу конкурентного середовища, визначення ключових чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, та розробки стратегічних і тактичних заходів для забезпечення сталого розвитку в умовах сучасного ринку.

Завдання дослідження:

1. Розглянути теоретичні засади управління розвитком підприємств.
2. Дослідити методичні підходи до оцінки конкурентного середовища.
3. Проаналізувати техніко-економічні показники діяльності АТ «Подільський цемент».
4. Провести аналіз конкурентного середовища АТ «Подільський цемент».
5. Розробити заходи щодо вдосконалення управління розвитком підприємства.

б. Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система управління розвитком АТ «Подільський цемент».

Предмет дослідження – методи удосконалення управління розвитком підприємства на основі аналізу конкурентного середовища.

Методи дослідження: 1) Аналіз та синтез 2) SWOT-аналіз, 3) Метод порівняння, 4) Метод стратегічного аналізу, 5) Методи графічного аналізу, 6) Експертні методи та інші

Джерела інформації: внутрішня документація та звітність АТ «Подільський цемент», галузеві аналітичні огляди та статистичні дані, наукові публікації з питань управління розвитком підприємств, інтернет-ресурси та інші відкриті джерела.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні підходи до управління розвитком підприємств

Управління розвитком підприємств є одним із ключових завдань сучасного менеджменту, що спрямоване на забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. У науковій літературі поняття «розвиток підприємства» розглядається як багатогранний процес, що охоплює організаційні, економічні, технологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства[4].

Сутність управління розвитком підприємства можна визначити як процес формування, обґрунтування, реалізації та коригування стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації шляхом оптимального використання її ресурсів і потенціалу. Це безперервний процес, який охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності, що забезпечує зростання підприємства.

Основні характеристики управління розвитком підприємства включають[6]:

1. Цілеспрямованість: орієнтація на досягнення стратегічних цілей, які відповідають місії та баченню підприємства.
2. Системність: управління розвитком включає взаємопов'язані елементи, такі як інновації, ресурси, ринки, клієнти та співробітники.
3. Гнучкість: здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

4. Інноваційність: розвиток підприємства неможливий без упровадження нових технологій, продуктів і методів управління.

Основні підходи до управління розвитком підприємств

Управління розвитком підприємства базується на різних теоретичних підходах, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах діяльності організації. Найпоширенішими є [11, 14]:

1. Системний підхід У рамках системного підходу підприємство розглядається як складна система, що складається з підсистем (виробничої, фінансової, кадрової тощо), які взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем. Розвиток підприємства визначається оптимізацією функціонування цих підсистем та їхньої взаємодії.

2. Процесний підхід Управління розвитком розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, таких як стратегічне планування, прийняття рішень, управління ресурсами тощо. Основна увага приділяється упорядкуванню цих процесів і підвищенню їх ефективності.

3. Інноваційний підхід Особливий акцент робиться на впровадженні інновацій як основного рушія розвитку. Це може бути пов'язано з новими технологіями, вдосконаленням продуктів, модернізацією виробничих процесів або підвищенням кваліфікації персоналу.

4. Маркетинговий підхід Передбачає орієнтацію на потреби та очікування клієнтів. Основна мета розвитку в цьому контексті – створення конкурентних переваг на основі підвищення задоволеності споживачів.

5. Стратегічний підхід Передбачає довгострокове планування розвитку підприємства, що базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, визначенні стратегічних цілей і шляхів їх досягнення. Цей підхід включає розробку і реалізацію стратегій зростання, стабілізації чи скорочення залежно від обставин.

6. Ресурсний підхід Акцент робиться на ефективному використанні ресурсів підприємства (трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних).

Розвиток досягається через оптимізацію використання існуючих ресурсів і залучення нових.

Розвиток підприємства залежить від багатьох факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні[14]:

1. Внутрішні фактори:
 - якість управлінських рішень;
 - рівень кваліфікації персоналу;
 - технологічний рівень виробництва;
 - корпоративна культура;
 - інноваційний потенціал.
2. Зовнішні фактори:
 - економічна ситуація в країні;
 - політична стабільність;
 - стан ринку (попит і пропозиція);
 - динаміка розвитку галузі;
 - конкурентне середовище.

Процес управління розвитком підприємства складається з кількох етапів[8]:

1. Аналіз стану підприємства
 - Оцінка техніко-економічних показників.
 - Визначення сильних і слабких сторін.
2. Формування стратегічних цілей
 - Визначення місії та бачення.
 - Постановка довгострокових завдань.
3. Розробка планів розвитку
 - Визначення ключових напрямків і заходів.
 - Планування ресурсів і строків реалізації.
4. Реалізація заходів
 - Упровадження інновацій.
 - Оптимізація бізнес-процесів.

5. Моніторинг і коригування
 - Оцінка результатів реалізації заходів.
 - Внесення змін до планів у разі потреби.

Таким чином, управління розвитком підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає глибокого аналізу, стратегічного мислення та системного підходу. Успішна реалізація завдань розвитку можлива лише за умов адаптації до змін у зовнішньому середовищі, ефективного використання ресурсів і впровадження інновацій.

1.2. Особливості функціонування промислових підприємств в умовах конкурентного середовища

У сучасних умовах ринкової економіки промислові підприємства стикаються з високим рівнем конкуренції, який визначається глобалізацією ринків, технологічними інноваціями, зростанням вимог споживачів та іншими факторами. Конкурентне середовище створює як виклики, так і можливості для підприємств, змушуючи їх адаптувати свої стратегії та підходи до управління[21, 23]. У цьому контексті важливо дослідити особливості функціонування промислових підприємств, які дозволяють їм досягати стабільного розвитку, забезпечувати конкурентоспроможність та залишатися прибутковими.

Конкурентне середовище для промислових підприємств формується під впливом таких ключових факторів[10]:

1. Рівень інтенсивності конкуренції: залежить від кількості конкурентів, ступеня їх впливу на ринок, швидкості виходу нових гравців.
2. Технологічний розвиток: інновації в технологіях значно змінюють структуру ринку та сприяють підвищенню продуктивності.

3. Глобалізація: міжнародна конкуренція посилює тиск на локальних виробників.
4. Вимоги споживачів: споживачі очікують від виробників індивідуалізованих підходів, високої якості та доступної ціни.
5. Регуляторна база: вплив законодавства, екологічних вимог та інших нормативних актів.

Для оцінки конкурентного середовища використовується модель п'яти сил Портера, яка аналізує загрози з боку нових учасників ринку, замінників, постачальників, споживачів та інтенсивність конкуренції серед існуючих компаній.

Особливості функціонування промислових підприємств в конкурентних умовах

1. Стратегічне планування. Промислові підприємства повинні розробляти довгострокові стратегії, орієнтовані на використання конкурентних переваг, таких як інновації, оптимізація витрат, розвиток бренду.
2. Адаптація до змін Швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі (наприклад, підвищення вартості сировини чи зміна вимог клієнтів) є критичним для забезпечення конкурентоспроможності.
3. Впровадження інновацій. Висока конкуренція стимулює підприємства до впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси, що дозволяє знижувати собівартість та підвищувати якість продукції.
4. Ефективне управління ресурсами. Оптимізація витрат, раціональне використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів дозволяють підприємствам підвищити свою ефективність.
5. Маркетингова діяльність. Успіх у конкурентному середовищі значною мірою залежить від правильно обраної маркетингової стратегії, яка охоплює сегментацію ринку, позиціонування продукції та управління комунікаціями з клієнтами.

В табл. 1.1. продемонстровані ключові фактори впливу конкурентного середовища на промислові підприємства.

Таблиця 1.1.

Ключові фактори впливу конкурентного середовища на підприємство[5]

Фактор	Вплив на підприємства	Приклад дій для адаптації
Інновації	Прискорення технологічного оновлення	Інвестиції в НДДКР, впровадження цифрових технологій
Глобалізація	Розширення ринків, підвищення конкуренції	Вихід на міжнародні ринки, створення локальних альянсів
Зміна споживчих уподобань	Потреба в індивідуалізації продукції	Розвиток CRM, сегментація ринку
Регуляторна база	Необхідність дотримання стандартів	Сертифікація продукції, екологічні ініціативи

В табл. 1.2. наведені переваги впровадження інновацій для конкурентоспроможності промислових підприємств.

Таблиця 1.2.

Переваги впровадження інновацій для забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств [10]

Напрямок інновацій	Ефект	Результат
Автоматизація виробництва	Зниження витрат, підвищення продуктивності	Зниження собівартості, збільшення обсягів виробництва
Нові продукти	Задоволення нових потреб споживачів	Розширення ринків збуту, зростання доходів
Інформаційні технології	Поліпшення управління, швидкість обробки інформації	Підвищення ефективності рішень

Функціонування промислових підприємств у конкурентному середовищі вимагає постійної адаптації до змін ринку, впровадження інновацій та вдосконалення внутрішніх процесів. Завдяки стратегічному підходу до управління та ефективному використанню ресурсів підприємства можуть досягти конкурентних переваг, що забезпечить їхню стабільність та розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах ринкової економіки промислові підприємства функціонують у надзвичайно складному та динамічному конкурентному середовищі, яке формує високі вимоги до їхньої адаптивності, інноваційності та стійкості. Глобалізація ринків, швидкі технологічні зміни, високий рівень конкуренції, а також непередбачувані зовнішні фактори, такі як економічні кризи, політична нестабільність чи пандемії, суттєво ускладнюють їхню діяльність.

Ключові виклики, з якими стикаються промислові підприємства, включають високу капітало- та енергоємність, яка потребує значних інвестицій для модернізації обладнання, переходу на екологічно чисті технології та підтримки конкурентоспроможності. Високі витрати на енергоносії створюють додатковий фінансовий тиск. Залежність від зовнішніх ринків і постачальників також створює значні ризики, адже глобалізація одночасно відкриває нові можливості та підвищує нестабільність через коливання валютних курсів, порушення логістичних ланцюгів чи торговельні обмеження. Водночас технологічна інновація стає умовою виживання, оскільки відставання у впровадженні новітніх розробок може призвести до втрати ринкових позицій. До цього додається суворе регулювання, зокрема екологічні стандарти, які змушують підприємства інвестувати в екологічні технології, що збільшує витрати та зменшує гнучкість у реагуванні на ринкові виклики.

Особливо складними є умови, які вимагають швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Швидкість впровадження нових технологій та адаптація до нових умов визначають конкурентоспроможність підприємства. Прогнозування ринкових тенденцій ускладнюється через

швидкі зміни попиту, розвиток альтернативних технологій і матеріалів, що впливають на структуру ринку. Окрім цього, підприємства несуть високу відповідальність перед суспільством і державою, адже їхня діяльність має значний вплив на навколишнє середовище, що потребує дотримання екологічних стандартів і впровадження принципів сталого розвитку.

Функціонування промислових підприємств у таких умовах передбачає інтеграцію ризик-менеджменту, що дозволяє враховувати всі можливі зовнішні ризики: економічні, екологічні, політичні. Циклічність попиту також впливає на діяльність підприємств, вимагаючи оптимального управління запасами, ресурсами та фінансами, особливо в періоди сезонних спадів. Крім того, висока конкуренція змушує підприємства забезпечувати стабільно високу якість продукції, адже навіть незначні недоліки можуть призвести до втрати споживачів. Диверсифікація діяльності стає однією з ключових стратегій, що дозволяє мінімізувати ризики, освоювати нові ринки та залучати інноваційні рішення.

Інновації відіграють критично важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств. Автоматизація виробництва сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності. Використання екологічних матеріалів дозволяє скоротити шкідливі викиди та зміцнити репутацію підприємств. Цифровізація бізнес-процесів підвищує швидкість прийняття рішень, що позитивно впливає на ефективність управління. Інновації в логістиці скорочують час доставки продукції, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів.

Таким чином, промислові підприємства функціонують у складному середовищі, яке характеризується швидкими змінами, високими ризиками та значним рівнем відповідальності. Успішне функціонування можливе лише за умови впровадження інновацій, постійного вдосконалення внутрішніх процесів та ефективного управління ризиками. Це вимагає значних зусиль з боку менеджменту для забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та стабільності діяльності підприємства в умовах сучасного ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентного середовища

Ефективне функціонування підприємств у конкурентному середовищі вимагає глибокого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на їхню діяльність. Методичні підходи до оцінки конкурентного середовища дозволяють структурувати інформацію, визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити загрози та можливості, а також сформуванати ефективну стратегію розвитку. У цьому підрозділі наведено систематичний аналіз ключових методів оцінки конкурентного середовища, їх інтеграцію, приклади використання на практиці, а також відповідні таблиці, схеми та блок-схеми для наочного пояснення.

Систематизація методів оцінки конкурентного середовища

Оцінка конкурентного середовища може проводитись за допомогою наступних підходів:

1. Класичні підходи
 - SWOT-аналіз
 - PESTEL-аналіз
 - Модель п'яти сил Портера
 - Бенчмаркінг
 - GAP-аналіз
2. Кількісні методи
 - Метод балансової оцінки конкурентоспроможності.
 - Метод розрахунку інтегрального показника конкурентного середовища.
 - Економіко-математичне моделювання.
3. Інтегративні підходи
 - Комбінація матричних методів (SWOT із PESTLE, BCG із GE/McKinsey).
 - Використання багатовимірних аналізів.

Модель Портера є базовим інструментом для оцінки рівня конкуренції на ринку. Вона аналізує п'ять ключових сил:

1. Рівень внутрішньої конкуренції. Визначається кількістю конкурентів, темпами зростання ринку, рівнем диференціації продукції.
2. Загроза входу нових гравців. Включає бар'єри для входу на ринок (витрати, необхідні інвестиції, доступ до ресурсів).
3. Сила покупців (клієнтів). Покупці можуть впливати на ціни, вимагати підвищення якості або зниження вартості.
4. Сила постачальників. Залежність від постачальників сировини, їх здатність змінювати умови поставок.
5. Загроза товарів-замінників. Продукти-замінники можуть змінити структуру попиту, зменшуючи частку ринку підприємства.

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози.

Етапи проведення SWOT-аналізу:

1. Аналіз внутрішніх факторів (ресурси, компетенції, технології).
2. Оцінка зовнішніх факторів (ринкові тенденції, макроекономічні умови).
3. Побудова матриці SWOT для формування стратегічних рішень.

Після оцінки сильних та слабких сторін підприємства та можливостей і загроз розглядається:

- Використання сильних сторін для реалізації можливостей (SO).
- Усунення слабких сторін, щоб скористатися можливостями (WO).
- Захист від загроз за рахунок сильних сторін (ST).
- Мінімізація загроз і слабких сторін (WT).

PESTEL-аналіз фокусується на шести макроекономічних факторах, які впливають на діяльність підприємства (табл. 1.3):

Таблиця 1. 3.

Приклад PESTEL-аналізу

Фактор	Приклад впливу	Рекомендації
Політичний (P)	Нові податкові регуляції	Адаптація фінансової стратегії
Економічний (E)	Зниження темпів економічного зростання	Оптимізація витрат
Соціальний (S)	Попит на екологічно чисту продукцію	Розробка нових товарів
Технологічний (T)	Поява нових виробничих технологій	Інвестиції в інновації
Екологічний (E)	Підвищення вимог до екологічності	Розробка стратегій сталого розвитку
Правовий (L)	Нові екологічні стандарти	Сертифікація продукції

Інтегровані матричні підходи

1. Матриця BCG (Boston Consulting Group). Використовується для аналізу позицій товарів підприємства залежно від частки ринку та темпів зростання ринку.

2. Матриця GE/McKinsey. Дозволяє оцінити стратегічну привабливість бізнесів підприємства.

GAP-аналіз оцінює розрив між бажаним і фактичним станом підприємства. Це дозволяє визначити пріоритети для покращення (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

.Приклад GAP-аналізу

Критерій	Бажаний стан	Фактичний стан
Частка ринку	25%	18%
Продуктивність	90%	75%
Критерій	Бажаний стан	Фактичний стан

Методичні підходи до оцінки конкурентного середовища дозволяють глибоко вивчити як зовнішні фактори впливу, так і внутрішні особливості підприємства. Використання комплексних методів (SWOT, PESTLE, матриці Портера, BCG, GE/McKinsey) створює підґрунтя для розробки ефективних стратегій управління. Інтеграція методів підвищує точність аналізу та дозволяє краще адаптуватись до змін конкурентного середовища.

Ефективне функціонування підприємств у конкурентному середовищі вимагає глибокого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на їхню діяльність. Методичні підходи до оцінки конкурентного середовища дозволяють структурувати інформацію, визначати сильні та слабкі сторони підприємства, оцінювати загрози та можливості, а також формувати ефективні стратегії розвитку. У цьому контексті правильний вибір методичних підходів має важливе значення, адже від нього залежить здатність підприємства адаптуватись до змін, підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову стабільність.

Систематизація методів оцінки конкурентного середовища охоплює класичні підходи (SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, модель п'яти сил Портера, бенчмаркінг, GAP-аналіз), кількісні методи (балансова оцінка конкурентоспроможності, економіко-математичне моделювання) та інтегративні підходи (комбінація матричних методів, багатовимірний аналіз). Кожен із цих підходів має свої переваги й недоліки, які необхідно враховувати для отримання об'єктивної оцінки.

Правильний вибір методу оцінки конкурентного середовища залежить від багатьох факторів, таких як розмір підприємства, галузь його діяльності, рівень конкуренції на ринку, доступність даних для аналізу та специфіка управлінських завдань. Наприклад, модель п'яти сил Портера є базовим інструментом для аналізу ринкової конкуренції, яка дозволяє визначити ключові загрози та можливості. Водночас PESTLE-аналіз фокусується на макроекономічних факторах, а SWOT-аналіз забезпечує більш детальну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників.

Особливо важливим є інтеграція кількох підходів для отримання комплексної картини конкурентного середовища. Наприклад, комбінація SWOT-аналізу та PESTLE-аналізу дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони підприємства, але й зрозуміти, як змінюється ринок під впливом політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів. Використання інтегративних підходів, таких як матриця BCG або GE/McKinsey, дозволяє визначити стратегічні пріоритети підприємства залежно від його ринкової позиції.

Правильний вибір методичних підходів до оцінки конкурентного середовища має не лише практичну, але й стратегічну важливість. Результати аналізу впливають на всі аспекти діяльності підприємства, включаючи розробку інновацій, оптимізацію ресурсів, управління ризиками та адаптацію до змін ринку. Наприклад, SWOT-аналіз дозволяє підприємству не лише побачити свої можливості, але й ідентифікувати загрози, які можуть призвести до втрати конкурентних позицій, якщо на них не реагувати вчасно.

Інтеграція методичних підходів також забезпечує високу точність і надійність результатів, що знижує ймовірність стратегічних помилок. Це особливо важливо для підприємств, які функціонують у високоризикових умовах, де навіть незначні упущення в оцінці ринку можуть призвести до серйозних фінансових або репутаційних втрат. Вибір ефективних методів аналізу є відповідальним завданням, яке вимагає глибоких знань, доступу до якісних даних і здатності адаптуватися до специфіки ринку.

Таким чином, методичні підходи до оцінки конкурентного середовища є ключовим елементом стратегічного управління підприємством. Їх правильне застосування дозволяє глибоко вивчати як зовнішні фактори впливу, так і внутрішні особливості підприємства. Це створює підґрунтя для формування ефективних стратегій, які дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним, стійким до змін ринку та здатним реалізовувати свої довгострокові цілі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ»

2.1. Загальна характеристика АТ «Подільський цемент»

Кам'янець-Подільський цементний завод розпочав свою роботу в 1970 р., коли було запущено в експлуатацію першу технологічну лінію, потужністю 600 тис. т. цементу за рік для забезпечення потреб ринку в основному центральної частини України (Київська, Вінницька та Черкаська області), де дефіцит цементу становив приблизно 2 млн. т. на рік.

Становлення Кам'янець-Подільського цементного заводу відбувалося у декілька етапів: 30 серпня 1971 р., 30 серпня 1972 р. та 25 серпня 1973 р. були здані в експлуатацію відповідно друга, третя та четверта технологічні лінії. А у 1974 р. – 1975 р. прийнята в експлуатацію п'ята та шоста (остання) технологічна лінія.

Подачу сировини з кар'єрів на завод було оптимізовано на заміну традиційному перевезенню автомобільним транспортом. Вапняк почали подавати конвеєрним транспортером, глину – шламопроводом (мокрый спосіб виробництва цементу), що виявилось значно ефективніше та безпечно.

У 1972 р. було прийнято рішення про розширення заводу до шести технологічних ліній і збільшення його потужності з 2,4 млн. до 3,7 млн. т. цементу за рік. 19 липня 1972 р. колектив відвантажив перший мільйон тон цементу. Виконані з 1974 р. по 1975 р. будівельно-монтажні роботи дозволили своєчасно здати в експлуатацію п'яту та шосту технологічні лінії.

У серпні 1976 р. було відвантажено першу десятимільйонну тону цементу, а 13 січня 1978 р. здано комплекс об'єктів, які полегшили освоєння проектної потужності. У 1988 р. завод випустив 3786 тис. т. цементу за рік. Це був рекордний випуск.

У 1994 р. на базі орендного підприємства «Кам'янець-Подільський цементний завод» було створено Закрите акціонерне товариство (ЗАТ) «Подільський цемент», засновниками якого стали трудовий колектив підприємства і Київське інвестиційне товариство «ХІТ-ФОНД». У 1997 р. Закрите акціонерне товариство було реорганізовано у Відкрите акціонерне товариство (ВАТ) «Подільський цемент».

На початку 1999 р. відома ірландська компанія з виробництва будівельних матеріалів CRH викупила контрольний пакет акцій ВАТ «Подільський цемент». Переживши важкі дев'яності роки та стрімкий спад економіки, починаючи з 2000 р. підприємство стає лідером будівельної галузі, одним з найбільших постачальників цементу на ринку України.

У травні 1999 р. ПАТ «Подільський цемент» увійшло до складу міжнародної компанії з виробництва будівельних матеріалів CRH.

З 2005 р. по 2007р. на підприємстві побудовано вугільний млин, який дозволив перейти на новий вид палива-вугілля, замість природнього газу. І, тим самим зменшити витратну частину на паливо.

З 2008 р. по 2011 р. на виробничому підприємстві відбулася повна модернізація. Воно перейшло на сучасний екологічно-безпечний сухий спосіб виробництва цементу. Вартість інвестиції складала понад 250 млн. євро. Реалізація цього проекту здійснювалася в рамках Кіотського протоколу. У 2011 р. роботи з будівництва нової технологічної лінії були завершені.

З жовтня 2011 р. по січень 2012 р. на новій технологічній лінії проводилися пусконаладжувальні роботи, а в лютому 2013 р. лінію було введено в експлуатацію. При цьому робота на старих технологічних лініях була повністю зупинена. У загальному ці заходи дозволили скоротити використання дорогого і дефіцитного газового палива майже на 500 млн. куб. метрів у рік і зменшили залежність підприємства від його наявності і постійного зростання ціни на нього.

У 2014 р. та 2015 р. було вироблено по 1505 тис. т. цементу, а відвантажено споживачам 1509 тис. т. цементу. Далі виробництво цементу

становило: у 2016 р. – 1640 тис. т.; у 2017 р. – 1417 тис. т.; у 2018 р. – 1331 тис. т.; у 2019 р. – 1458 тис. т.; у 2020 р. – 1535 тис. т. та у 2021 р. – 1825 тис. т. 17 Зокрема, скорочення виробництва цементу з 2017 р. по 2018 р. викликано зменшенням попиту і необхідністю реалізації цементу минулих періодів.

У березні 2012 р. відповідно до ст. 5 Закону України «Про акціонерна товариства» було змінено найменування товариства з Відкритого акціонерного товариства «Подільський цемент» на Публічне акціонерне товариство «Подільський цемент». Одночасно Наглядовою Радою товариства (Протокол №02/2012 від 13.03.2012 р.) було прийнято рішення про переведення акцій товариства з документарної у бездокументарну форму існування (рішення про дематеріалізацію акцій).

За сучасних умов акціонерне товариство «Подільський цемент» є одним із найпотужніших виробників цементу у Європі. Це перший цементний завод в Україні, який приєднався до Кіотського протоколу в рамках Проекту Спільного Впровадження ООН.

Проектна потужність підприємства складає 2,05 млн. т. цемент на рік. На заводі працює близько 500 людей. Цемент підприємства з успіхом використовувався при спорудженні Запорізької і Хмельницької АЕС, Дністровського каскаду ГЕС, об'єкту «Саркофаг» Чорнобильської АЕС, Київського метрополітену та інших відповідальних об'єктів державного значення.

З 2021 р. АТ «Подільський цемент» працює під новим брендом CEMARK.

До складу компанії CRH в Україні входять три цементні підприємства (рис. 2.1)[32]:. Зокрема

1) АТ «Подільський цемент» (м. Кам'янець-Подільський, Хмельницька область, Україна) – це одне з найефективніших і найсучасніших підприємств із сухим способом виробництва клінкеру в Європі;

2) ТОВ «Цемент» (м. Одеса) є найбільшим виробником цементу на півдні України;

3) АТ «Миколаївцемент» є регіональним лідером на ринку Львівської області в Україні.



Рис. 2.1. Розташування підприємств компанії «CEMARK» в Україні[32]

CRH (Лондонська фондова біржа: CRH; Ірландська фондова біржа: CRG; Нью-Йоркська фондова біржа: CRH) – це провідна міжнародна диверсифікована група компаній-виробників будівельних матеріалів. На її 3600 підприємствах в 31 країні працює приблизно 85 тис. осіб. За ринковою капіталізацією близько 27 млрд євро (2017 р.)

CRH є найбільшим виробником і постачальником будівельних матеріалів у Північній Америці і другим у світі. Група займає провідні позиції в Європі, а також має стабільні стратегічні позиції в регіонах з економіками, що розвиваються, наприклад у Азії та Південній Америці.

CRH прагне вдосконалювати будівельну галузь, пропонуючи найкращі матеріали для будівництва та ремонтів інфраструктури, житлових та комерційних проектів.

CRH входить до переліку Fortune 500, є учасником біржових індексів FTSE 100, EURO STOXX 50 і ISEQ 20. Американські депозитарні акції CRH котуються на Нью-Йоркській фондовій біржі.

Організаційна структура АТ «Подільський цемент» – цехова. Філії та представництва відсутні.

Товариство є засновником дочірнього підприємства ДП Санаторій «Лісова пісня» (с. Привороття, Кам'янець-Подільський р-н).

Структура АТ «Подільський цемент» не є постійною вона удосконалюється в зв'язку із змінами спеціалізації та організації виробництва, впровадження системи якості.

Основна діяльність виробничого підприємства АТ «Подільський цемент» – виробництво цементу загально-будівельного призначення: бездобавочний і з добавками шлаку марок 400, 500 та сульфатостійкий.

Попит на цемент має виражений сезонний характер. Взимку попит на цемент традиційно нижчий, ніж в інші пори року, тому споживання цементу зменшується, що, в свою чергу, впливає на обсяг продажу цементу.

Найвищий попит спостерігається у період з квітня по жовтень.

Акціонерне товариство реалізовує свою продукцію через обрані канали збуту: роздрібні торгові точки, будівельні компанії, виробників сухих сумішей тощо.

Основними ринками збуту є центральні та західні області України та споживачі м. Києва. Продукція відвантажується як залізничним транспортом, так і автомобільним.

Сировиною для виробництва цементу є вапняки та глина місцевих родовищ, яка видобуваються у власних кар'єрах.

Усі види цементу, що виробляє АТ «Подільський цемент», сертифіковані на відповідність національним стандартам у системі «Укрседро». Продукція товариства конкурентоспроможна і користується високим попитом в Україні.

2.2. Аналіз основних показників діяльності АТ «Подільський цемент»

Основні показники діяльності АТ «Подільський цемент» наведено у табл. 2.1. Середньорічна вартість активів АТ «Подільський цемент» протягом досліджуваного періоду зменшилась на 47309,0 тис. грн. або на 0,7% і становить в 2022 році 6754448,0 тис. грн. Середньорічна вартість основних фондів зменшилась на 64371,0 тис. грн. або на 2,4% і становила в 2022 році 2625714,5 тис. грн.

Середньорічні залишки обігових коштів зменшуються протягом всього досліджуваного періоду і становлять в 2022 році 1688317,5 тис. грн. Незважаючи на зменшення вартості обігових коштів, ефективність їх використання підвищилась, що підтверджує динаміка коефіцієнта їх оборотності (зростав з 1,45 оборота у 2019 році до 2,34 у 2021 році, проте знизився до 1,53 оборота у 2022 році).

Спостерігаємо дефіцит власного капіталу підприємства, причому він збільшився з 5654980, тис. грн. у 2019 році до 6832171,5 тис. грн. у 2022 р. або на 20,8%. Це обумовлено значною збитковістю підприємства у 2020-2022 рр..

АТ «Подільський цемент» нарощував обсяги реалізації продукції у 2020 та 2021 роках порівнянні з 2020 роком. Проте у 2022 році обсяги реалізації продукції зменшились на 1453388,0 тис. грн. (36,0%) у порівнянні з 2021 роком та на 895484,0 тис. грн. (25,8%) порівняно з 2019 роком.

За оцінками ООН, економіка України скоротилася на більш, як 35% у 2022 році через масове руйнування інфраструктури, зокрема залізничного та інших сполучень із сусідніми країнами, дорожньої мережі та мостів порівняно із зростанням на 3% за 2021 рік. Порушено виробничу та торговельну діяльність, є великі втрати робочої сили через міграцію або призов до армії. На стан економіки також істотно впливають атаки росії на об'єкти енергетичної інфраструктури, блокування портів та пошкодження металургійних заводів.

Собівартість реалізованої продукції знизилась на 6,4%, а чистий дохід від реалізації знизився на 25,8%. Тому витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли 66,57 коп у 2019 році до 83,97 коп у 2022 році або на 26,1%.

Протягом досліджуваного періоду АТ «Подільський цемент» працював періодично прибутково. Якщо у 2019 році чистий прибуток становив 2362445,0 тис. грн., у 2021 році – 1345231,0 тис. грн., то у 2020 році чистий збиток – 1721200,0 тис. грн. та у 2022 році - 3568717,0 тис. грн.

Якщо у 2019 році прибутковість активів становила 34,73%, то у 2022 році – збитковість активів становить 52,84%. Тобто, у 2022 році на кожних 100 грн, що інвестовані в активи АТ «Подільський цемент» отримано 52,84 грн збитку проти 34,73 грн прибутку у 2019 році.

Динаміка результатів щодо активів та зобов'язань АТ «Подільський цемент» протягом 2020-2022 років його діяльності та розвитку показана рис. 2.2.

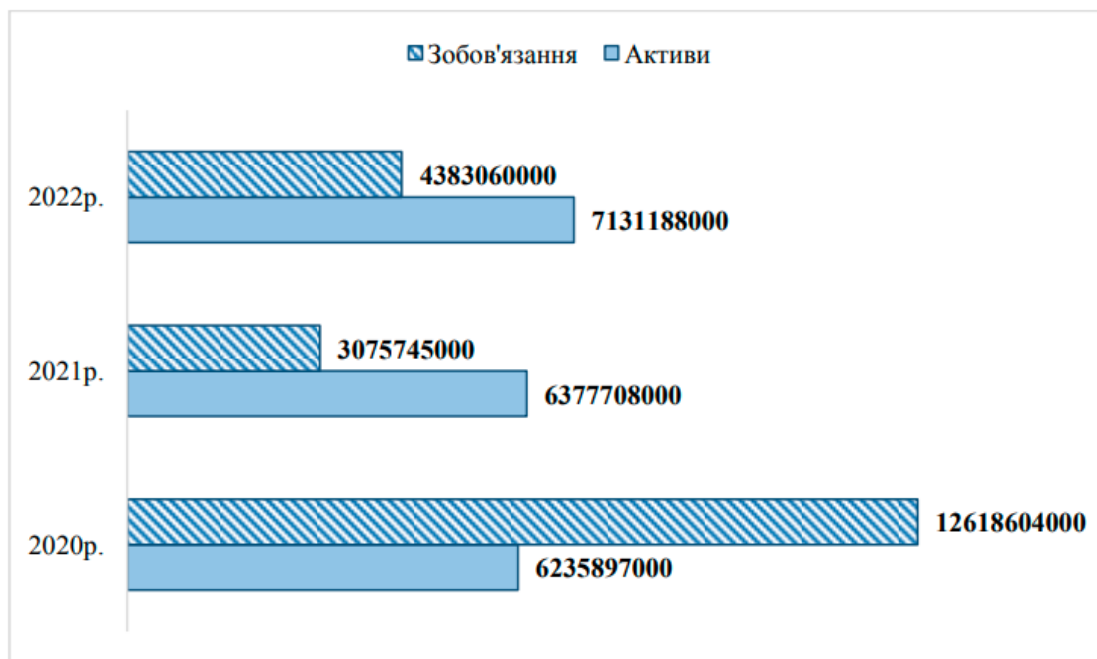


Рис.2.2. Активи і зобов'язання АТ «Подільський цемент» за 2020-2022 рр.

Проаналізовані результати щодо зміни активів та зобов'язань досліджуваного підприємства свідчать про наступні зміни, а саме: протягом 2020 р. ситуація на даному підприємстві була складною, що було пов'язано із

виникненням пандемії та необхідністю пристосувати діяльність підприємства до її «нових» умов, за даного становища активи склали 6235897000 грн., а сума зобов'язань дорівнювала 12618604000 грн., тобто наявна сума зобов'язань значно перевищувала суму активів (на 6382707000 грн. або на 102,35 %); за 2021 р. фінансове положення підприємства дещо стабілізувалося завдяки ефективно реалізованій фінансово-економічній та організаційно-управлінській стратегіям та тактиці щодо ведення його діяльності, так сума активів склали 6377708 тис. грн., а сума зобов'язань – 3075745 тис. грн., тобто за цей період активи підприємства вже значно перевищували його зобов'язання. Протягом 2022 р. фінансова ситуація на підприємстві щодо співвідношення активи/зобов'язання залишилися аналогічною як у попередньому періоді – сума активів дорівнювала 7131188 тис. грн., сума зобов'язань – 4383060 тис. грн., тобто за цей період сума активів значно переважала суму наявних зобов'язань (на 2748128 тис. грн. або на 62,70 %). Отже, можна констатувати той факт, що за наявних умов різноманітних глобальних криз та кризових явищ (внутрішня фінансово-економічна нестабільність в державі, пандемія, повномасштабна війна в країні), все ж досліджуване підприємство намагалося зуміти втримати власні позиції на ринку цементу, про що свідчить впровадження різноманітних управлінсько-адаптаційних заходів.

Поточні зобов'язання підприємства перевищують поточні активи. Основним джерелом формування збитків є фінансові зобов'язання, які генерують відповідні витрати за відсотками і втрати від змін валютного курсу долара США. Неприятливі зміни економічної ситуації в Україні привели до істотної девальвації національної валюти та збитків від змін валютного курсу, а також до складності своєчасного погашення фінансових зобов'язань. Якщо підприємство не зможе самостійно погасити довгострокові фінансові зобов'язання в майбутньому, засновник підприємства зможе надати відповідну фінансову підтримку для своєчасного виконання зобов'язань шляхом реструктуризації заборгованості або надання додаткових фінансових ресурсів.

2.3. Аналіз основних фінансово-економічних показників АТ «Подільський цемент»

Рівень ефективності господарської діяльності будь-якого підприємства та можливості його фінансового розвитку визначають фінансові результати, отримані внаслідок цієї діяльності. Це можуть бути як прибуток, так і збитки. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дозволяє дати оцінку темпів зростання прибутку як в цілому по підприємству за певний період, так і за кожною його складовою; вивчити вплив суб'єктивних і об'єктивних факторів на зміну прибутку та визначити рівень їх впливу; виявити резерви збільшення прибутку.

Тенденції змін основних фінансових результатів діяльності АТ «Подільський цемент» за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.3.

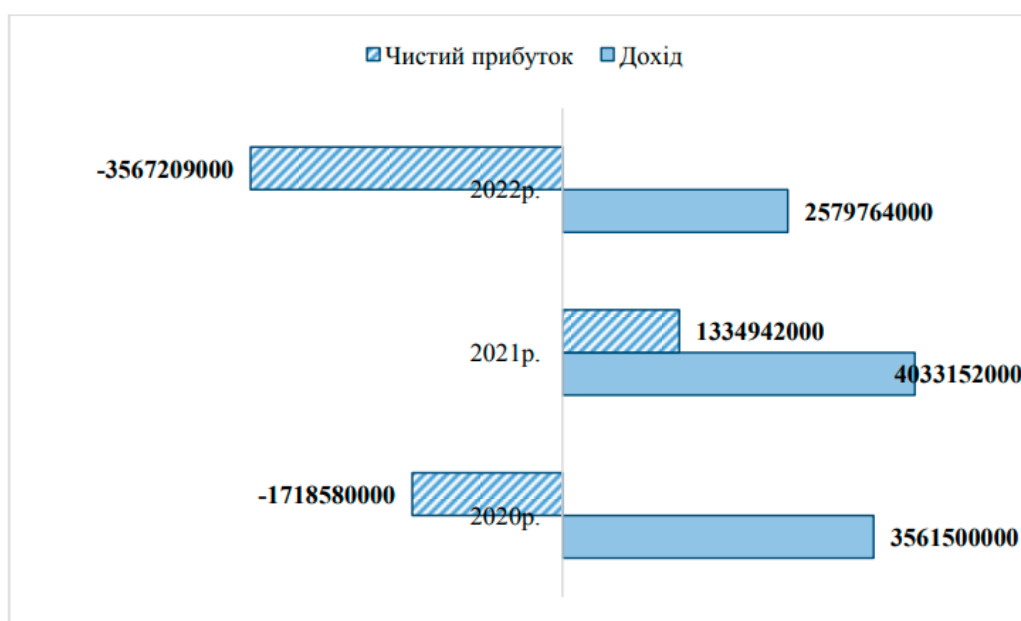


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів АТ «Подільський цемент» за 2020-2022 рр.

Для аналізу і оцінки рівня та динаміки фінансових результатів АТ «Подільський цемент» використаємо інформацію таблиці 2.2. Дані таблиці показують, що у 2022 році підприємством отримано 3568717,0 тис. грн чистого збитку. Протягом досліджуваного періоду (за виключенням 2019 та 2021 років)

підприємство працювало збитково. В цілому за 4 роки досліджуваного періоду сума чистого збитку становить 1582241,0 тис. грн.

Валовий прибуток підприємства зменшився на 64,41% у порівнянні з 2019 роком і становить у 2022 році 413475,0 тис. грн. На зменшення валового прибутку вплинуло те, що собівартість реалізованої продукції зменшилась на 6,36%, а чистий дохід від реалізації продукції – на 25,77%.

У зв'язку з тим, що темпи зниження інших операційних витрат випереджають темпи зниження адміністративних витрат та витрат на збут у 4 рази, а інші операційні витрати збільшились у 2,6 рази прибуток від операційної діяльності АТ «Подільський цемент» зменшився з 1991650, тис. грн. у 2019 році до 19253,0 тис. грн. у 2022 році або в 103 рази.

Аналогічно спостерігаємо динаміку зміни інших витрат та доходів.

Якщо у 2019 році чистий прибуток підприємства становив 2362445,0 тис. грн., то у 2022 році – збиток в сумі 3568717,0 тис. грн.

Тобто, можемо зробити висновок, що причиною збитковості АТ «Подільський цемент» є те, що зменшились обсяги реалізації продукції і темпи зниження доходів випереджають темпи зниження витрат.

Щоб зробити висновок про ефективність роботи підприємства та можливість фінансового розвитку, одержаний прибуток необхідно порівняти зі здійсненими витратами.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, доходність різних напрямків діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат і т. д. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, адже їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

Оцінка впливу доходів і витрат на формування фінансових результатів АТ «Подільський цемент», тис. грн.

Показники	2019р	2020р	2021р	2022р	Відхилення				Темп зростання, %			
					2020р з 2019р	2021р з 2020р	2022р з 2021р	2022р з 2019р	2020р з 2019р	2021р з 2020р	2022р з 2021р	2022р з 2019р
Чистий дохід від реалізації	3475248,0	3561500,0	4033152,0	2579764,0	86252,0	471652,0	-1453388,0	-895484,0	102,48	113,24	63,96	74,23
Собівартість реалізованої продукції	2313445,0	2115394,0	2476605,0	2166289,0	-198051,0	361211,0	-310316,0	-147156,0	91,44	117,08	87,47	93,64
Валовий прибуток (збиток)	1161803,0	1446106,0	1556547,0	413475,0	284303,0	110441,0	-1143072,0	-748328,0	124,47	107,64	26,56	35,59
Інші операційні доходи	1485803,0	-	514491,0	156549,0	-1485803,0	514491,0	-357942,0	-1329254,0	-	-	30,43	10,54
Адміністративні витрати	215896,0	352752,0	92130,0	103157,0	136856,0	-260622,0	11027,0	-112739,0	163,39	26,12	111,97	47,78
Витрати на збут	330297,0	229164,0	288434,0	161563,0	-101133,0	59270,0	-126871,0	-168734,0	69,38	125,86	56,01	48,91
Інші операційні витрати	109763,0	-	122938,0	286051,0	-109763,0	122938,0	163113,0	176288,0	-	-	232,68	260,61
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	1991650,0	864190,0	1567536,0	19253,0	-1127460,0	703346,0	-1548283,0	-1972397,0	43,39	181,39	1,23	0,97
Інші фінансові доходи	20814,0	38558,0	3273,0	223,0	17744,0	-35285,0	-3050,0	-20591,0	185,25	8,49	6,81	1,07
Інші доходи	-	102139,0	-	-	102139,0	-102139,0	-	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	880908,0	567294,0	427416,0	533137,0	-313614,0	-139878,0	105721,0	-347771,0	64,40	75,34	124,73	60,52
Прибуток (збиток) від неопераційних курсових різниць	1812476,0	-2127668,0	443229,0	-3766474,0	-3940144,0	2570897,0	-4209703,0	-5578950,0	-	-	-	-
Інші витрати	-	336402,0	-	-	336402,0	-336402,0	-	-	-	-	-	-
Прибуток (збиток) до оподаткування	2944032,0	-2026477,0	1586622,0	-4280135,0	-4970509,0	3613099,0	-5866757,0	-7224167,0	-	-	-	-
Дохід (витрати) з податку на прибуток	584356,0	-305277,0	241391,0	-711418,0	-889633,0	546668,0	-952809,0	-1295774,0	-	-	-	-
Переоцінка зобов'язань пенсійної програми з встановленими виплатами	2769,0	-	-	-	-2769,0	-	-	-2769,0	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	2362445,0	-1721200,0	1345231,0	-3568717,0	-4083645,0	3066431,0	-4913948,0	-5931162,0	-	-	-	-

Оцінка рентабельності діяльності підприємства проводиться за допомогою показників, розрахунок яких представлено в таблиці 2.3.

Протягом аналізованого періоду на фоні загальної прибутковості в 2019 та 2021 роках та загальної збитковості діяльності в 2020 та 2022 роках відзначається зниження ефективності використання підприємством майна і джерел його формування.

Із 100 грн, які вкладені в активи, АТ «Подільський цемент» в 2019 році одержав прибутку в розмірі 34,73 грн., а в 2021 році – 21,33 грн, збитку в 2020 році – 26,30 грн та у 2022 році – 52,84 грн.

Рівень рентабельності власного та власного оборотного капіталу неможливо визначити, оскільки у підприємства протягом всього досліджуваного періоду вони відсутні, а АТ «Подільський цемент» фінансує свою діяльність за рахунок позикових коштів.

Отже, основною причиною зниження рівня рентабельності сукупного капіталу АТ «Подільський цемент» в 2020 та 2022 роках є збільшення суми чистого збитку та зменшення сукупного капіталу.

В умовах дефіциту ресурсів, що склалися в Україні, проблеми ефективного розподілу та використання ресурсів підприємств та їх фінансового розвитку виходять на одне з перших місць.

Основним інструментом для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства в умовах нестабільної економіки є оцінка й аналіз ділової активності суб'єкта господарювання, за допомогою якого можна об'єктивно оцінити результативність господарсько-фінансової діяльності підприємства та визначити перспективи його розвитку.

Від об'єктивності та точності оцінки й оптимізації ділової активності підприємства залежить якість важливих та відповідальних управлінських рішень, які дають змогу не пристосовуватися до змін на ринку, а активно реагувати та впливати на ринкову ситуацію, що постійно змінюється.

Розрахунок показників рентабельності АТ «Подільський цемент»

Показники	2019р	2020р	2021р	2022р	Відхилення			
					2020р з 2019р	2021р з 2020р	2022р з 2021р	2022р з 2019р
Середній розмір майна	6801757,0	6543325,0	6306802,5	6754448,0	-258432,0	-236522,5	447645,5	-47309,0
Середній розмір власного капіталу	-5654980,0	-5514314,0	-5715637,0	-6832171,5	140666,0	-201323,0	-1116534,5	-1177191,5
Середній розмір постійного капіталу	2169953,5	2421188,5	2780534,0	3025045,5	251235,0	359345,5	244511,5	855092,0
Середній розмір матеріальних оборотних активів	837891,0	748204,0	713010,0	954873,5	-89687,0	-35194,0	241863,5	116982,5
Середній розмір основних засобів	2690085,5	2753358,0	2701518,0	2625714,5	63272,5	-51840,0	-75803,5	-64371,0
Вартість виробничих ресурсів	3527976,5	3501562,0	3414528,0	3580588,0	-26414,5	-87034,0	166060,0	52611,5
Витрати на оплату праці	107471,0	85920,0	115050,6	87987,2	-21551,0	29130,6	-27063,4	-19483,8
Вартість господарських ресурсів	3635447,5	3587482,0	3529578,6	3668575,2	-47965,5	-57903,4	138996,6	33127,7
Чиста виручка від реалізації	3475248,0	3561500,0	4033152,0	2579764,0	86252,0	471652,0	-1453388,0	-895484,0
Витрати	2717002,0	2497709,0	2908623,6	2557802,2	-219293,0	410914,6	-350821,4	-159199,8
Прибуток (збиток) до оподаткування	2944032,0	-2026477,0	1586622,0	-4280135,0	-4970509,0	3613099,0	-5866757,0	-7224167,0
Чистий прибуток (збиток)	2362445,0	-1721200,0	1345231,0	-3568717,0	-4083645,0	3066431,0	-4913948,0	-5931162,0
Рентабельність (збитковість), %								
продажу	84,71	-56,90	39,34	-165,91	-141,61	96,24	-205,25	-250,63
основних засобів	109,44	-73,60	58,73	-163,01	-183,04	132,33	-221,74	-272,45
оборотних активів	351,36	-270,85	222,52	-448,24	-622,21	493,37	-670,77	-799,60
виробничих ресурсів	83,45	-57,87	46,47	-119,54	-141,32	104,34	-166,00	-202,99
трудових ресурсів	2739,37	-2358,56	1379,06	-4864,50	-5097,94	3737,63	-6243,56	-7603,87
всіх ресурсів	80,98	-56,49	44,95	-116,67	-137,47	101,44	-161,62	-197,65
витрат	108,36	-81,13	54,55	-167,34	-189,49	135,68	-221,89	-275,69
активів	34,73	-26,30	21,33	-52,84	-61,04	47,63	-74,16	-87,57
постійного капіталу	108,87	-71,09	48,38	-117,97	-179,96	119,47	-166,35	-226,84

На основі загальної характеристики діяльності АТ «Подільський цемент» та проведеного аналізу основних показників можемо зробити такі висновки по ключовим аспектам:

1. Фінансовий стан

- Підприємство стикається із суттєвими фінансовими труднощами: у 2022 році отримано чистий збиток у розмірі 3,57 млрд грн, що стало найгіршим показником за аналізований період. Збитковість зумовлена скороченням обсягів реалізації продукції (зниження на 36% у 2022 році) та перевищенням темпів зниження доходів над зменшенням витрат.

- Рівень рентабельності активів у 2022 році показує значну збитковість (-52,84%), тоді як у 2019 році підприємство було прибутковим із рентабельністю активів 34,73%.

- Основним джерелом збитків є фінансові зобов'язання, витрати на обслуговування боргу та втрати від коливань валютного курсу.

2. Економічна діяльність

- Собівартість реалізованої продукції за період аналізу знизилася на 6,36%, однак це не компенсувало втрат від зменшення доходів (-25,77%). Витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли на 26,1%, досягнувши 83,97 коп у 2022 році.

- Ефективність використання обігових коштів коливалася: оборотність зросла до 2,34 у 2021 році, але в 2022 році знизилася до 1,53. Це свідчить про проблеми з управлінням обіговими активами в умовах зменшення реалізації.

3. Операційна діяльність

- Прибуток від операційної діяльності у 2022 році впав у 103 рази порівняно з 2019 роком. Це свідчить про системне скорочення операційної ефективності підприємства.

- Валовий прибуток підприємства у 2022 році скоротився на 64,41% порівняно з 2019 роком через негативний вплив економічних факторів.

4. Вплив зовнішніх факторів

- Основними викликами для підприємства стали економічна криза, викликана війною, девальвація національної валюти та масове руйнування інфраструктури України. Це призвело до ускладнення логістики, зниження виробництва та зростання витрат на енергоносії.

- Усі ці чинники суттєво погіршили фінансову стійкість підприємства, що змусило його використовувати позикові кошти для підтримання операційної діяльності.

5. Стратегічні цілі та адаптаційні заходи

- Попри складну ситуацію, підприємство змогло впровадити заходи з реструктуризації боргів та підвищення енергоефективності. Використання сучасних технологій (сухий спосіб виробництва) дозволяє знижувати залежність від природного газу.

- Стратегічно підприємство орієнтується на впровадження інновацій, оптимізацію логістики та розширення ринків збуту.

Рекомендації для АТ «Подільський цемент»:

1. Фінансова стабілізація

- Реструктуризувати наявні борги та залучити додаткове фінансування для покращення ліквідності.

- Проводити аудит витрат і впроваджувати заходи для їх оптимізації, зокрема, в логістиці та енергоефективності.

2. Розширення ринків збуту

- Збільшити частку продукції на центральному та західному ринках України.

- Використовувати маркетингові інструменти для стимулювання продажів, зокрема у зимовий період, коли попит традиційно знижується.

3. Інновації та інвестиції

- Продовжити впровадження екологічних технологій для зменшення витрат та виконання екологічних стандартів.

- Розглянути можливість автоматизації додаткових процесів для зниження операційних витрат.

4. Управління ризиками

- Впровадити системи моніторингу ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями та дефіцитом ресурсів.
- Забезпечити ефективне використання альтернативних джерел енергії для зменшення залежності від зовнішніх постачальників.

Систематизуємо наведені висновки в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз ключових аспектів діяльності АТ «Подільський цемент»

Аспект	Стан/Висновок
Фінансовий стан	Збитковість через скорочення обсягів реалізації та значні витрати на обслуговування боргів.
Економічна діяльність	Скорочення валового прибутку (-64,41%) через зменшення доходів і зростання собівартості.
Зовнішні фактори	Війна, девальвація валюти, руйнування інфраструктури значно вплинули на економічну діяльність.
Стратегічні заходи	Фокус на енергоефективності, інноваціях, розширенні ринків збуту та реструктуризації боргів.
Рекомендації	Оптимізація витрат, активізація маркетингу, інвестиції в технології та управління ризиками.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ» НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Аналіз конкурентного середовища та розробка стратегії розвитку АТ «Подільський цемент»

Спочатку проведемо аналіз конкурентного середовища АТ «Подільський цемент» за допомогою PESTLE-аналізу на основі фокусування на шести макроекономічних факторах, які впливають на діяльність підприємства.

Розглянемо поступово вплив на АТ «Подільський цемент» наступних факторів:

1) Політичний фактор (P).

Політична ситуація в Україні, зокрема війна, створює значний вплив на діяльність АТ "Подільський цемент". Запровадження антидемпінгових мит на імпорту цементу з інших країн (Росії, Білорусі, Туреччини) сприяло захисту внутрішніх виробників. Це дозволило компанії зменшити ціновий тиск із боку імпорту, але війна ускладнює операційну діяльність через перебої в логістиці та нестабільність постачання енергоресурсів.

Політичні чинники є двоякими. З одного боку, уряд підтримує підприємство через регуляторні заходи, з іншого — нестабільність посилює ризики.

Вплив. Високий, оскільки політична стабільність визначає можливість безперервної роботи підприємства та доступність ринків.

2) Економічний фактор (E).

Економічна криза в Україні, спричинена війною, суттєво знизила внутрішній попит на цемент, особливо в житловому будівництві. Девальвація

гривні, інфляція та зростання цін на енергоносії (вугілля, електроенергія) суттєво збільшили витрати підприємства. У 2022 році обсяги реалізації зменшилися на 36%, а збитки склали понад 3,57 млрд грн. Проте інфраструктурні проекти, підтримувані державою, залишаються стабільним джерелом доходів.

Економічна ситуація значно ускладнює діяльність підприємства через зростання витрат і падіння попиту.

Вплив. Дуже високий, адже економічні чинники безпосередньо впливають на фінансові результати компанії.

3) Соціальний фактор (S).

Скорочення доходів населення та соціальна нестабільність негативно позначилися на будівельній галузі, знизивши попит на продукцію підприємства. Водночас компанія працює з великими клієнтами, які виконують інфраструктурні проекти (мости, дороги), що підтримує певний рівень завантаженості виробничих потужностей.

Соціальні чинники створюють нерівномірний попит на продукцію, але підприємство може орієнтуватися на державні проекти.

Вплив. Середній, оскільки попит частково компенсується виконанням стратегічних проектів.

4) Технологічний фактор (T).

АТ «Подільський цемент» є технологічно розвинутим підприємством, що використовує сухий спосіб виробництва. Це дозволяє зменшити енерговитрати та залежність від природного газу. Інвестиції в інновації допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах зростання цін на енергоносії. Технологічні переваги також дозволяють компанії відповідати сучасним екологічним стандартам, що є важливим у міжнародній практиці.

Технологічні інновації забезпечують підприємству конкурентні переваги та допомагають адаптуватися до складних умов.

Вплив. Високий, адже технології є основою ефективності та зниження витрат.

5) Екологічний фактор (L).

Екологічні стандарти дедалі більше впливають на діяльність промислових підприємств. АТ "Подільський цемент" активно реалізує заходи для зменшення вуглецевого сліду, включаючи участь у проектах, пов'язаних із Кіотським протоколом. Перехід на екологічні технології (сухий спосіб виробництва) дозволяє підприємству відповідати міжнародним вимогам і підвищувати свою репутацію.

Екологічна відповідальність створює як ризики (необхідність інвестицій), так і можливості для покращення іміджу.

Вплив. Середній, оскільки відповідність екологічним стандартам стає важливим елементом стратегії.

б) Правовий фактор (E).

Регуляторні зміни, такі як впровадження мит і податкових реформ, безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Державна підтримка у вигляді антидемпінгових мит знизила конкуренцію з боку імпорту. Проте зміна регуляторної політики або нові законодавчі вимоги можуть створити додатковий тиск на компанію.

Підприємству важливо бути гнучким до змін у правовому середовищі, адже це може вплинути на його стратегію.

Вплив. Середній, оскільки регуляторні зміни можуть як підтримувати, так і ускладнювати діяльність.

Узагальнимо у вигляді табл. 3.1. вплив факторів PESTEL-аналізу на АТ «Подільський цемент».

PESTEL-аналіз показує, що АТ «Подільський цемент» функціонує в умовах значного впливу політичних, економічних та технологічних факторів.

Найбільший виклик для компанії — подолання наслідків економічної кризи, проте інновації у виробництві, підтримка держави та адаптація до екологічних стандартів створюють перспективи для стабільності та розвитку.

Таблиця 3.1.

Узагальнений вплив факторів PESTEL-аналізу на АТ «Подільський цемент»

Фактори	Вплив	Пояснення впливу
Політичний	Високий	Політична нестабільність і підтримка через мита визначають можливості компанії.
Економічний	Дуже високий	Основний фактор, що впливає на доходи, витрати та фінансову стійкість.
Соціальний	Середній	Попит знижується через кризу, але частково компенсується державними проектами.
Технологічний	Високий	Інновації забезпечують зниження витрат і відповідність сучасним стандартам.
Екологічний	Середній	Потребує інвестицій, але створює довгострокові можливості для покращення іміджу.
Правовий	Середній	Регуляторна підтримка знижує конкуренцію, але зміни в законодавстві є ризиком.

Для успішного подолання викликів компанії необхідно продовжувати оптимізувати витрати, впроваджувати інновації та орієнтуватися на довгострокові стратегії сталого розвитку.

Для подальшого дослідження треба обов'язково розглянути цементний ринок в Україні і означити його ключових «гравців».

На ринку цементу України домінує олігопольна структура. Станом на кінець 2022 року, за інформацією Антимонопольного комітету України, ринок розподілений між чотирма основними компаніями. Найбільшу частку, близько 44 %, займає ПрАТ «Івано-Франківськцемент» (Цемінвест СА), 32 % належить ТОВ Cemark (CRH, Ірландія), 14 % контролює ПрАТ «Дікергофф Цемент

Україна» (Buzzi, Італія), а ще 10 % припадає на ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» (Оверін Лімітед, Кіпр) [13]. Усі ці компанії є підприємствами з іноземним капіталом. Вихід нових учасників на ринок значно ускладнений або взагалі неможливий.

В табл. 3.2. наведені виробничі потужності основних виробників цементу в Україні.

Табл. 3.2.

Основні виробники цементу в Україні

№ з/п	Виробник	Річна потужність, т	Кількість печей, шт	Спосіб виробництва
1	Приватне акціонерне товариство «Івано-Франківськ цемент»	5 000 000	3	Сухий
2	«Сemark»	2 500 000	1	Сухий
3	Приватне акціонерне товариство «Дікергофф Цемент Україна»	2 000 000	3	Мокрий
4	Приватне акціонерне товариство «Кривий Ріг Цемент»	1 500 000	2	Напівсухий

Динаміка виробництва продукції ключовими учасниками цементного ринку в Україні наведена на рис. 3.1.

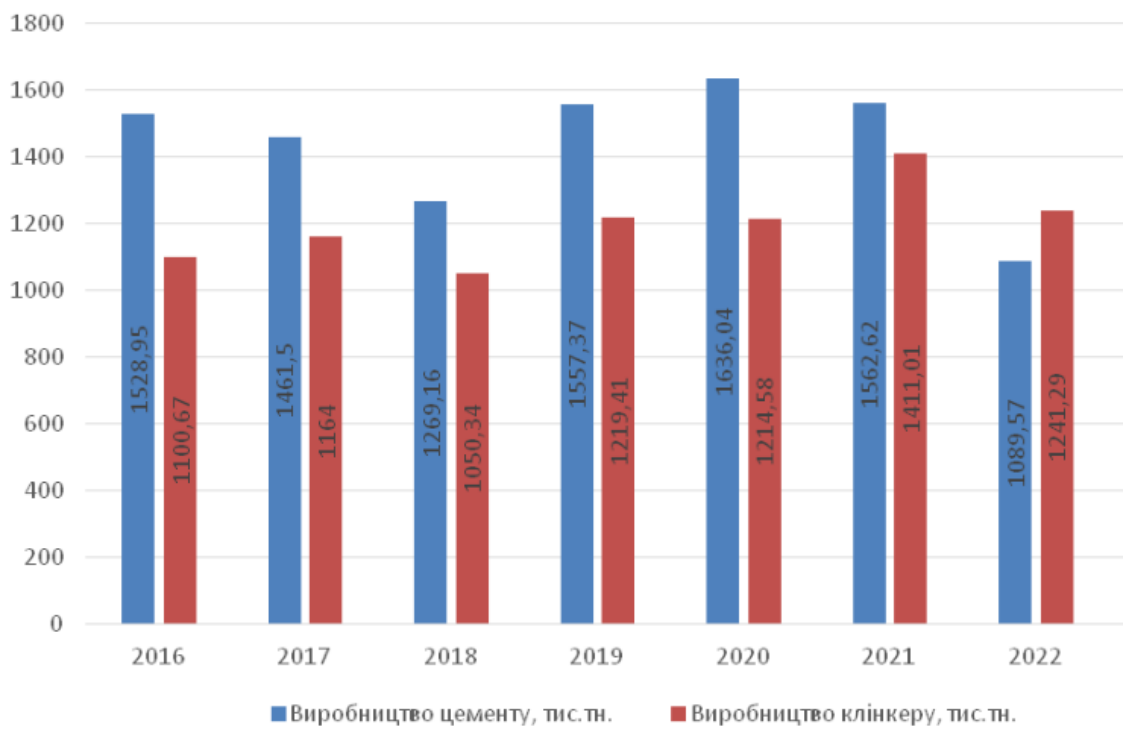


Рис. 3.1. Виробництво основних видів продукції - цементу та клінкеру ключовими виробниками цементного ринку в Україні

Тепер проведемо аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером для цементної галузі України.

1. Загроза появи нових конкурентів.

Цементна галузь характеризується високою специфікою через її енергоємність, металомісткість та значні витрати на запуск нових виробничих потужностей. Будівництво навіть окремих печей за сучасними технологіями займає від 3 до 5 років. На сьогоднішній день українські виробники не планують інвестувати у створення нових виробничих ліній, а раніше розроблені проєкти залишаються замороженими.

Раніше суттєвий вплив на український ринок цементу мав імпорт із Туреччини, Білорусі, Росії та Молдови. Однак держава впровадила антидемпінгові мита, які обмежили доступ імпортного цементу до України. Зокрема, із липня 2019 року на продукцію з Росії введено мито 114,95%, з Білорусі – 57,03%, з Молдови – 94,46%, а з 2021 року мито на цемент із Туреччини становить від 32,64% до 50,54%. Ці заходи суттєво зменшили тиск імпорту, однак можливе повернення турецького цементу може вплинути на ринок.

Висновок: загроза появи нових конкурентів наразі мінімальна через тривалість будівництва нових потужностей та державне регулювання імпорту.

2. Ринкова сила постачальників.

Основний вплив на собівартість цементу мають енергоносії та логістика, які разом складають 72% загальних витрат. Вартість енергоносіїв за останні три роки зросла більш ніж на 200%, вугілля – на 280%, а перевезень – на 317%. Через кризу у вуглевидобувній галузі, спричинену військовими діями, постачальники вугілля мають значний вплив на ціноутворення.

Для зниження витрат на транспортування виробники використовують власні або орендовані вагони, що дозволяє зменшити вартість перевезення більш ніж на 40% порівняно з тарифами «Укрзалізниці». Постачальники менш значущих матеріалів не мають такого впливу на кінцеву собівартість.

Висновок: постачальники енергоносіїв мають високу ринкову силу, тоді як оптимізація логістики дозволяє знижувати витрати.

3. Ринкова сила покупців.

На українському ринку зараз спостерігається профіцит цементу, що дає покупцям можливість легко змінювати постачальників. Це стимулює високу конкуренцію між виробниками. Дрібні клієнти можуть без труднощів перейти до іншого постачальника, тоді як великі споживачі, такі як виробники бетонних виробів, часто «прив'язані» до конкретних постачальників через необхідність стабільних поставок. Проте і вони можуть змінити постачальника через зміну якості продукції, високу ціну або перебої у постачанні.

Висновок: покупці мають значний вплив через профіцит продукції, але великі споживачі залишаються відносно стабільними партнерами.

4. Доступність альтернативних продуктів.

На сьогодні повноцінної заміни традиційному цементу не існує. Хоча розробляються альтернативи, такі як безклінкерні, гіпсові чи полімерні в'язучі матеріали, вони не можуть конкурувати з цементом через високу вартість та обмежені можливості застосування. Традиційний цемент залишається основним матеріалом у будівництві завдяки доступності та відносно низькій ціні.

Висновок: загроза заміни цементу альтернативними матеріалами на даний момент практично відсутня.

5. Суперництво наявних конкурентів.

Ринок цементу в Україні представлений кількома великими виробниками. Лідером є ПрАТ «Івано-Франківськ Цемент», чия річна потужність майже дорівнює сумарній потужності інших основних виробників. Завдяки використанню сухого способу виробництва, який дозволяє знижувати собівартість на 15-20%, та наявності трьох печей для безперервного виробництва, компанія має значні переваги. Інші гравці, як «Сemark» і ПрАТ «Дікергофф Цемент Україна», також використовують ефективні методи виробництва, що створює конкуренцію на ринку.

Висновок: конкуренція між існуючими виробниками висока, основний тиск створюють кілька провідних гравців.

Систематизуємо отримані результати в табл. 3.3

Таблиця 3.3.

Таблиця результатів аналізу п'яти сил конкуренції

Сила конкуренції	Висновок
Нові конкуренти	Загроза низька через тривалість будівництва нових потужностей і захист держави від імпорту.
Сила постачальників	Постачальники енергоносіїв мають значний вплив, але логістика може бути оптимізована.
Сила покупців	Висока через профіцит цементу, але великі клієнти залишаються стабільними партнерами.
Альтернативні продукти	Загроза низька, оскільки повноцінних замінників цементу немає.
Суперництво конкурентів	Висока конкуренція між основними гравцями через ефективні виробничі стратегії.

На основі проведеного PESTLE-аналізу та моделі п'яти сил конкуренції можна визначити такі сильні та слабкі сторони, можливості й загрози для АТ «Подільський цемент».

Сильні сторони (Strengths):

1. Сучасні технології виробництва. Використання екологічно чистого сухого способу виробництва забезпечує ефективність і зменшення витрат.
2. Інтеграція з міжнародною групою CRH. Доступ до глобального досвіду, капіталу і технологій підвищує конкурентоспроможність.
3. Доступ до сировини. Власні кар'єри з видобутку вапняку та глини забезпечують стабільність виробничого процесу.
4. Диверсифікація ринків збуту. Продукція реалізується на центральному та західному ринках України, що дозволяє знижувати ризики локальних криз.

5. Екологічна відповідність. Участь у проєктах Кіотського протоколу та впровадження екологічних стандартів сприяють формуванню позитивного іміджу.

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Фінансова нестабільність. Значні збитки (3,57 млрд грн у 2022 році) обмежують можливості для інвестування.

2. Залежність від позикового капіталу. Високі витрати на обслуговування боргів і валютні коливання збільшують фінансове навантаження.

3. Сезонність попиту. Зменшення продажів у зимовий період знижує операційну ефективність.

4. Зниження операційного прибутку. Скорочення доходів випереджає темпи зниження витрат, що негативно впливає на рентабельність.

5. Застаріла інфраструктура. Незважаючи на модернізацію, частина обладнання потребує подальшого оновлення.

Можливості (Opportunities):

1. Розширення ринків збуту. Активна участь у державних інфраструктурних проєктах створює нові можливості для зростання.

2. Інновації в логістиці. Оптимізація транспортування сировини та продукції знижує витрати.

3. Диверсифікація продукції. Виробництво спеціальних цементних сумішей для нових сегментів ринку.

4. Інвестиції в енергоефективність. Використання альтернативних джерел енергії знижує залежність від традиційних ресурсів.

5. Можливість експорту. Використання логістичних можливостей для виходу на зовнішні ринки в умовах відновлення глобальної економіки.

Загрози (Threats):

1. Економічна криза. Зниження купівельної спроможності та скорочення внутрішнього попиту.

2. Політична нестабільність. Війна в Україні ускладнює логістичні процеси та виробничу діяльність.

3. Зростання вартості енергоносіїв. Збільшення витрат на виробництво та транспортування.

4. Конкуренція з боку імпортерів виробників. Потенційне послаблення митного захисту створює ризик цінової конкуренції.

5. Екологічні вимоги. Зростаючі стандарти потребують значних інвестицій, що може посилити фінансове навантаження.

SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові аспекти діяльності АТ «Подільський цемент» і сформулювати стратегічні напрями для стабілізації та зростання компанії в умовах сучасного конкурентного середовища.

Розглянемо альтернативні стратегії для АТ «Подільський цемент».

1. Стратегія "SO" (Використання сильних сторін для реалізації можливостей):

- Розширення ринків збуту. Використати доступ до сировини та сучасні технології виробництва для активної участі в державних інфраструктурних проектах.

- Інноваційна продукція. Запустити нові види цементних сумішей, що відповідають сучасним запитам ринку, завдяки технологічній базі та інтеграції з CRH.

- Експорт. Використовувати екологічні стандарти та конкурентну продукцію для виходу на міжнародні ринки, залучаючи досвід і підтримку міжнародних партнерів.

Очікуваний результат: зростання продажів і частки ринку, підвищення фінансової стабільності.

2. Стратегія "ST" (Використання сильних сторін для захисту від загроз):

- Зменшення впливу зростання витрат. Оптимізувати логістичні процеси та впроваджувати енергоефективні рішення для зниження залежності від зростання цін на енергоносії.

- **Захист від конкуренції.** Використати сучасні технології та екологічну відповідність для зміцнення позицій на внутрішньому ринку та захисту від імпорتنих виробників.

- **Політична підтримка.** Підтримувати комунікацію з регуляторами для збереження митного захисту українських виробників.

Очікуваний результат: збереження частки ринку та зменшення впливу макроекономічних і політичних ризиків.

3. Стратегія "WO" (Подолання слабких сторін через реалізацію можливостей):

- **Реструктуризація фінансів.** Залучити інвестиції для оновлення інфраструктури та впровадження енергоефективних технологій.

- **Диверсифікація продукції.** Розробити продукцію для нових ринкових сегментів, щоб зменшити вплив сезонності попиту.

- **Інновації в управлінні.** Впровадити автоматизацію та цифровізацію бізнес-процесів для оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності.

Очікуваний результат: зниження залежності від сезонності та стабілізація фінансових показників.

4. Стратегія "WT" (Мінімізація слабких сторін і загроз):

- **Антикризове управління.** Запровадити заходи з антикризового управління для адаптації до економічної нестабільності.

- **Управління ризиками.** Розробити план дій на випадок зростання цін на енергоносії та послаблення митного захисту.

- **Ефективність через оптимізацію.** Використати міжнародний досвід CRH для вдосконалення логістичних і виробничих процесів.

Очікуваний результат: підвищення стійкості компанії до зовнішніх викликів і загроз.

Запропоновані стратегії дозволяють АТ «Подільський цемент» ефективно використовувати свої сильні сторони та можливості, мінімізувати слабкі сторони та адаптуватися до загроз. Найбільший акцент рекомендується

зробити на розширенні ринків збуту, оптимізації витрат і розробці інноваційної продукції, що дозволить зберегти конкурентоспроможність і досягти стабільного розвитку.

Систематизуємо результати досліджень в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Матриця SWOT-аналізу для АТ «Подільський цемент»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Стратегії SO (Використання сильних сторін для реалізації можливостей):	Стратегії WO (Подолання слабких сторін через використання можливостей):
	- Використати сучасні технології для участі у державних інфраструктурних проектах.	- Залучити інвестиції для оновлення інфраструктури та енергоефективності.
	- Вивести нові види цементу для спеціалізованих ринків завдяки технологіям і підтримці CRH.	- Впровадити автоматизацію бізнес-процесів для підвищення операційної ефективності.
	- Розширити експорт через відповідність екологічним стандартам.	- Розробити продукцію для різних сегментів ринку, щоб мінімізувати вплив сезонності.
Загрози (T)	Стратегії ST (Використання сильних сторін для захисту від загроз):	Стратегії WT (Мінімізація слабких сторін і загроз):
	- Оптимізувати логістику та впроваджувати енергоефективні рішення для зниження витрат.	- Впровадити антикризове управління для адаптації до макроекономічної нестабільності.
	- Використати екологічні переваги для захисту від конкуренції з боку імпортних виробників.	- Розробити план ризик-менеджменту для зменшення впливу зростання цін на енергоносії.
	- Активно працювати з регуляторами для підтримки митного захисту.	- Залучити міжнародний досвід CRH для вдосконалення виробничих і логістичних процесів.

Матриця SWOT-аналізу дає чіткий розподіл стратегій, які АТ «Подільський цемент» може реалізувати для зміцнення своїх позицій на ринку, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

На основі проведеного PESTLE-аналізу, SWOT-аналізу і моделі п'яти сил конкуренції можна сформулювати інтегровану стратегію розвитку для АТ "Подільський цемент". Вона має враховувати виклики та можливості ринку, а також внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства.

1. Стратегія розширення ринків збуту

Обґрунтування: з огляду на зниження внутрішнього попиту та сезонність продажів, компанії необхідно шукати нові ринки для реалізації продукції. Основними напрямками можуть бути:

- Розширення присутності на міжнародних ринках. Екологічні стандарти та сухий спосіб виробництва дають можливість експортувати цемент до країн Європи.
- Активізація маркетингової діяльності в Україні. Використання CRM-систем і оптимізація логістики дозволить ефективніше працювати з локальними споживачами.
- Підтримка державних проєктів. Участь у великих інфраструктурних проєктах забезпечить стабільний попит.

Очікуваний результат: збільшення обсягів реалізації, покращення фінансових показників і зниження залежності від сезонності попиту.

2. Стратегія інноваційного розвитку

Обґрунтування: технологічні інновації є ключовим фактором зменшення собівартості та підвищення конкурентоспроможності. Основні напрями:

- Інвестиції в енергоефективні технології. Перехід на альтернативні джерела енергії (відновлювані ресурси, відходи промисловості).
- Впровадження автоматизації та цифровізації процесів. Це зменшить витрати на виробництво та підвищить ефективність управління.

Очікуваний результат: скорочення витрат, зростання продуктивності, забезпечення відповідності сучасним екологічним вимогам.

3. Стратегія оптимізації фінансового управління

Обґрунтування: збитковість підприємства та висока залежність від позикового капіталу потребують негайних заходів:

- Реструктуризація боргів. Узгодження з кредиторами гнучких умов погашення та зниження витрат на обслуговування боргів.

- Оптимізація витрат. Проведення аудиту операційних витрат і реалізація заходів із їх скорочення (зокрема в логістиці та енергоспоживанні).
- Пошук інвестицій. Підготовка проектів для залучення капіталу з боку міжнародних фінансових організацій.

Очікуваний результат: фінансова стабілізація, зменшення витрат на обслуговування боргів і підвищення ліквідності підприємства.

4. Стратегія управління ризиками

Обґрунтування: нестабільність політичної та економічної ситуації створює значні ризики для діяльності підприємства:

- Диверсифікація постачань. Зниження залежності від окремих постачальників через розширення мережі закупівель.
- Моніторинг валютних ризиків. Використання фінансових інструментів для хеджування ризиків від коливань валют.
- Створення резервних фондів. Забезпечення фінансової подушки для стабілізації роботи в періоди кризи.

Очікуваний результат: зниження впливу зовнішніх ризиків і забезпечення стійкості діяльності.

5. Стратегія екологічного вдосконалення

Обґрунтування: зростаючі вимоги до екологічності та сталого розвитку створюють виклики, але й можливості для компанії:

- Участь у міжнародних екологічних ініціативах. Це дозволить отримати додаткові преференції та грантове фінансування.
- Розширення асортименту екологічної продукції. Виробництво цементу з використанням вторинних матеріалів.

Очікуваний результат: покращення репутації компанії, відповідність міжнародним стандартам і зростання лояльності клієнтів.

Реалізація запропонованих стратегій дозволить АТ "Подільський цемент" знизити вплив зовнішніх загроз, скористатися внутрішніми можливостями, а також забезпечити стабільність і довгостроковий розвиток. Ключовими аспектами успішної реалізації будуть інвестиції в інновації,

оптимізація витрат і розширення ринків збуту. Це дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною навіть у складних умовах сучасного ринку.

За методологією Томпсона-Стрікленда стратегія формується на основі аналізу внутрішнього середовища компанії, зовнішніх чинників і можливостей галузі. Ця модель пропонує розробку стратегії з урахуванням конкурентних переваг підприємства та ступеня стабільності середовища. Для АТ "Подільський цемент" на основі проведеного аналізу можна запропонувати такі варіанти стратегій:

1. Стратегія посилення конкурентних переваг (Concentration on Core Competencies). Зосередження ресурсів на основних конкурентних перевагах компанії, таких як сучасні технології виробництва, екологічна відповідність і доступ до сировинних ресурсів.

Елементи:

- Розширення асортименту продукції: Розробка спеціалізованих цементних сумішей для різних ринкових сегментів (наприклад, екологічні будівельні матеріали).
- Акцент на якості: Використання сухого способу виробництва для забезпечення стабільної якості продукції.
- Експлуатація екологічної відповідності: Використання екологічних сертифікатів для просування на нові ринки.

Обґрунтування: ця стратегія дозволить компанії скористатися своїми сильними сторонами для збільшення ринкової частки та зміцнення репутації як інноваційного виробника.

2. Стратегія диверсифікації (Diversification Strategy). Розширення діяльності компанії на нові ринки або в нові сфери для зниження залежності від основних сегментів.

Елементи:

- Географічна диверсифікація: Вихід на міжнародні ринки, де попит на цемент зростає, наприклад, у країни ЄС або сусідні держави.

- **Продуктова диверсифікація:** Виробництво нових видів продукції, таких як цемент для спеціальних потреб, бетонні суміші чи сухі будівельні матеріали.

- **Партнерства:** Створення стратегічних альянсів з міжнародними будівельними компаніями для розширення каналів збуту.

Обґрунтування: зниження залежності від внутрішнього ринку та сезонності попиту сприятиме стабільності доходів компанії.

3. **Стратегія зниження витрат (Cost Leadership Strategy).** Оптимізація витрат у всіх аспектах діяльності для забезпечення конкурентної переваги за ціною.

Елементи:

- **Енергоефективність:** Інвестиції в альтернативні джерела енергії та впровадження новітніх технологій для зниження споживання енергоносіїв.

- **Оптимізація логістики:** Використання власних вагонів для перевезення сировини та продукції, що значно знижує витрати.

- **Автоматизація виробничих процесів:** Впровадження цифрових технологій для скорочення ручної праці та підвищення продуктивності.

Обґрунтування: зниження собівартості продукції дозволить компанії підтримувати конкурентну позицію навіть за умов економічної кризи.

4. **Стратегія інтеграції (Vertical Integration Strategy).** Контроль над ключовими етапами виробничого та постачального ланцюгів для підвищення ефективності та зниження ризиків.

Елементи:

- **Висхідна інтеграція:** Інвестування в сировинну базу (вапняк, глину) для зменшення залежності від постачальників.

- **Нисхідна інтеграція:** Створення власних логістичних і збутових компаній для підвищення контролю над доставкою та розповсюдженням продукції.

Обґрунтування: інтеграція дозволить зменшити витрати та ризики, пов'язані з перебоями у постачанні чи логістиці.

5. Стратегія управління ризиками (Risk Management Strategy). Розробка системи управління ризиками для адаптації до зовнішніх викликів.

Елементи:

- Моніторинг ризиків: Створення аналітичного центру для постійного відстеження економічних, політичних і регуляторних змін.
- Хеджування валютних ризиків: Використання фінансових інструментів для зменшення впливу валютних коливань.
- Резервні фонди: Формування фінансових резервів для підтримки ліквідності під час криз.

Обґрунтування: систематичне управління ризиками забезпечить стійкість підприємства до зовнішніх загроз.

Зважаючи на стан підприємства, доцільно використовувати комбінацію стратегій. Основний акцент слід зробити на стратегії зниження витрат та посилення конкурентних переваг, оскільки це дозволить зміцнити позиції на внутрішньому ринку. Одночасно потрібно реалізувати диверсифікацію, щоб знизити залежність від основних сегментів і скористатися можливостями експорту. Впровадження управління ризиками забезпечить довгострокову стабільність у складних умовах політичної та економічної нестабільності.

3.2. Визначення заходів з удосконалення управління розвитком підприємства

На основі проведеного аналізу конкурентного середовища за допомогою PESTLE-аналізу, SWOT-аналізу та моделі п'яти сил конкуренції, було визначено ключові проблеми і можливості для АТ "Подільський цемент". Для підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємства пропонується реалізувати наступні заходи.

1. Удосконалення стратегічного планування

Заходи:

- Розробка довгострокової стратегії розвитку з урахуванням змін у політичному та економічному середовищі.
- Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування для врахування впливу зовнішніх факторів, таких як валютні коливання, економічна нестабільність та екологічні стандарти.

Очікуваний результат: стабільність діяльності та адаптація до змін зовнішнього середовища.

2. Інвестиції в технологічні інновації

Заходи:

- Подальше впровадження енергоефективних технологій для зниження собівартості продукції.
- Автоматизація виробничих процесів з метою оптимізації ресурсів і підвищення продуктивності.
- Інвестування в технології зменшення вуглецевого сліду для відповідності міжнародним екологічним стандартам.

Очікуваний результат: зниження витрат, підвищення ефективності та відповідність вимогам сталого розвитку.

3. Оптимізація логістичних процесів

Заходи:

- Використання власного транспорту для зменшення витрат на логістику.
- Розробка маршрутів постачання сировини та доставки продукції, які зменшують залежність від зруйнованої інфраструктури.
- Укладання партнерських угод з транспортними компаніями для забезпечення гнучкості в умовах кризи.

Очікуваний результат: зменшення витрат на транспортування та підвищення ефективності поставок.

4. Розширення ринків збуту

Заходи:

- Вихід на міжнародні ринки через сертифікацію продукції відповідно до європейських стандартів.
- Розширення присутності на внутрішніх ринках шляхом активної маркетингової діяльності.
- Диверсифікація продуктового портфеля, включаючи виробництво спеціалізованих цементних сумішей.

Очікуваний результат: збільшення обсягів реалізації продукції та зниження залежності від сезонності попиту.

5. Управління фінансовими ресурсами

Заходи:

- Реструктуризація боргів для зниження витрат на обслуговування.
- Оптимізація фінансових потоків для забезпечення стабільності операційної діяльності.
- Залучення міжнародних інвестицій через співпрацю з CRH та іншими партнерами.

Очікуваний результат: покращення фінансової стійкості та ліквідності підприємства.

6. Адаптація до соціальних змін

Заходи:

- Реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності для підвищення репутації компанії.
- Підтримка державних інфраструктурних проектів, що забезпечує стабільний попит.
- Розробка антикризових заходів для мінімізації впливу на зайнятість і соціальну стабільність.

Очікуваний результат: зміцнення зв'язків із громадськістю та державними структурами.

На основі експертного методу оцінки очікується, що реалізація цих заходів дозволить:

- Підвищити ефективність операційної діяльності на 20-25% завдяки оптимізації виробництва та логістики.
- Збільшити обсяги реалізації на 15-20% через розширення ринків збуту.
- Знизити собівартість продукції на 10-15% за рахунок впровадження енергоефективних технологій.
- Зміцнити фінансову стабільність, зменшивши витрати на обслуговування боргів до 30%.
- Поліпшити екологічні показники, що сприятиме доступу до міжнародних ринків.

Запропоновані заходи з удосконалення управління розвитком підприємства базуються на комплексному аналізі його діяльності та враховують основні виклики та можливості. Їх реалізація дозволить АТ "Подільський цемент" підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стійкість до зовнішніх впливів та сприяти довгостроковому розвитку.

Систематизуємо заходи з удосконалення управління розвитком АТ «Подільський цемент» в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Систематизація заходів з удосконалення управління
розвитком АТ «Подільський цемент»

Напрямок	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Стратегічне планування	- Розробка довгострокової стратегії з урахуванням зовнішніх змін. - Інтеграція ризик-менеджменту.	- Стабільність діяльності. - Адаптація до змін зовнішнього середовища.
Технологічні інновації	- Впровадження енергоефективних технологій. - Автоматизація та цифровізація процесів. - Зменшення вуглецевого сліду.	- Скорочення витрат. - Підвищення продуктивності. - Відповідність екологічним стандартам.
Оптимізація логістики	- Використання власного транспорту.	- Зниження витрат на транспортування.

	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація маршрутів постачання. - Партнерство з транспортними компаніями. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення ефективності поставок.
Розширення ринків збуту	<ul style="list-style-type: none"> - Вихід на міжнародні ринки через сертифікацію. - Розширення внутрішньої присутності. - Диверсифікація продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення обсягів реалізації. - Зниження залежності від сезонності попиту.
Фінансове управління	<ul style="list-style-type: none"> - Реструктуризація боргів. - Оптимізація фінансових потоків. - Залучення інвестицій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення фінансової стійкості. - Зниження витрат на обслуговування боргів. - Ліквідність.
Соціальна адаптація	<ul style="list-style-type: none"> - Корпоративна соціальна відповідальність. - Участь у державних проектах. - Антикризові заходи. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зміцнення репутації. - Підтримка стабільного попиту. - Соціальна стабільність.

3.3. Оцінка економічної ефективності заходів щодо удосконалення управління розвитком на основі аналізу конкурентного середовища

Наведемо вихідні дані для оцінювання економічної ефективності заходів щодо удосконалення управління розвитком на основі аналізу конкурентного середовища.

Продукція АТ «Подільський цемент» та структура реалізації:

- Цемент С400: 60% від загального обсягу, середня ціна – 2400 грн/тону, собівартість – 1900 грн/тону.
- Цемент С500: 25% від загального обсягу, середня ціна – 2700 грн/тону, собівартість – 2100 грн/тону.
- Цемент SSC: 15% від загального обсягу, середня ціна – 3000 грн/тону, собівартість – 2400 грн/тону.

За умови реалізації 1005756 тон продукції*

1) Цемент С400: $Q_{C400} = 1005756 \times 0.60 = 603454$ тон

2) Цемент С500: $Q_{C500} = 1005756 \times 0.25 = 251439$ тон

3) Цемент SSC: $Q_{SSC}=1005756 \times 0.15=150863$ тон

Розрахунок доходу, витрат і прибутку по видам продукції:

1. Для С400:

- Дохід: $603454 \times 2400=1448289$ тис. грн
- Витрати: $603454 \times 1900=1146562$ тис. грн
- Прибуток: $1448289-1146562=301727$ тис. грн

2. Для С500:

- Дохід: $251439 \times 2700=678885$ тис. грн
- Витрати: $251439 \times 2100=528022$ тис. грн
- Прибуток: $678885-528022=150863$ тис. грн

3. Для SSC:

- Дохід: $150863 \times 3000=452590$ тис. грн
- Витрати: $150863 \times 2400=362072$ тис. грн
- Прибуток: $452590-362072=90518$ тис. грн

Результати реалізації продукції АТ «Подільський цемент» за 2022 рік наведено в табл. 3.6

Таблиця 3.6.

Результати реалізації продукції АТ «Подільський цемент» за 2022 рік

Продукція	Обсяг (тон)	Дохід (тис. грн)	Витрати (тис. грн)	Прибуток (тис. грн)
С400	603 454	1 448 289	1 146 562	301 727
С500	251 439	678 885	528 022	150 863
SSC	150 863	452 590	362 072	90 518
Разом	1 005 756	2 579 764	2 036 656	543 108

За умови реалізації запропонованих заходів прогнозується збільшення обсягу реалізації продукції на 20%. Таким чином, новий загальний обсяг реалізації складе: $1005756 \times 1.2=1206907$ тон

Відбудуться зміни в структурі реалізації:

- Зниження частки С400 до 50%.

- Збереження частки С500 на рівні 20%.
- Збільшення частки SSC до 30%.

Нові обсяги реалізації по видам продукції:

1. С400: $Q_{C400}=1206907 \times 0.50=603454$ ТОН
2. С500: $Q_{C500}=1206907 \times 0.20=241381$ ТОН
3. SSC: $Q_{SSC}=1206907 \times 0.30=362072$ ТОН

Розрахунок доходу, витрат і прибутку:

1. Для С400:
 - Дохід: $603454 \times 2400=1448289$ тис. грн
 - Витрати: $603454 \times 1900=1146562$ тис. грн
 - Прибуток: $1448289-1146562=301727$ тис. грн
2. Для С500:
 - Дохід: $241381 \times 2700=651729$ тис. грн
 - Витрати: $241381 \times 2100=506900$ тис. грн
 - Прибуток: $651729-506900=144829$ тис. грн
3. Для SSC:
 - Дохід: $362072 \times 3000=1086216$ тис. грн
 - Витрати: $362072 \times 2400=868973$ тис. грн
 - Прибуток: $1086216-868973=217243$ тис. грн

Прогнозовані результати реалізації продукції АТ «Подільський цемент» за 2023 рік наведемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Прогнозовані результати реалізації продукції
АТ «Подільський цемент» за 2023 рік

Продукція	Обсяг (тон)	Дохід (тис. грн)	Витрати (тис. грн)	Прибуток (тис. грн)
С400	603 454	1 448 289	1 146 562	301 727
С500	241 381	651 729	506 900	144 829
SSC	362 072	1 086 216	868 973	217 243
Разом	1 206 907	3 186 234	2 522 435	663 799

Порівняємо результати реалізації продукції АТ «Подільський цемент» за 2022 рік та 2023 рік (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Порівняння результатів реалізації за 2022 р та 2023 р.			
Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %
Обсяг реалізації (тон)	1 005 756	1 206 907	+20%
Чистий дохід (тис. грн)	2 579 764	3 186 234	+23.5%
Прибуток (тис. грн)	543 108	663 799	+22.2%

Аналіз базового року (2022):

1. Обсяг реалізації: 1 005 756 тон продукції трьох видів.
2. Чистий дохід: 2 579 764 тис. грн.
3. Чистий прибуток: 543 108 тис. грн.
4. Основна частка доходу надходила від реалізації С400 (60% обсягу), хоча цей вид продукції має найменшу рентабельність.

Оптимізація в 2023 році:

1. Збільшення обсягів реалізації на 20% дозволило досягти:
 - Чистого доходу 3 186 234 тис. грн (+23.5%).
 - Чистого прибутку 663 799 тис. грн (+22.2%).
2. Зміна структури реалізації:
 - С400 зменшено до 50% обсягу реалізації, що допомогло зменшити частку низькорентабельної продукції.
 - С500 залишено на рівні 20%.
 - SSC збільшено до 30%, що сприяло значному підвищенню загального прибутку завдяки високій рентабельності.

Ключові результати оптимізації:

1. Зростання рентабельності підприємства за рахунок фокусу на продукції SSC.

2. Підвищення загальної ефективності виробництва та розподілу ресурсів.

Для АТ «Подільський цемент» доцільно:

1. Підтримка високої частки SSC (30%):

○ Спрямування маркетингових зусиль на просування цього виду продукції серед інфраструктурних проектів.

○ Пошук нових каналів збуту, зокрема на експортних ринках.

2. Подальше зменшення частки C400:

○ Можливе зниження до 40% у майбутніх роках, якщо попит на SSC і C500 зростатиме.

○ Зниження собівартості за рахунок впровадження енергоефективних технологій.

3. Підтримка стабільного виробництва C500 (20%):

○ Утримання обсягів виробництва як універсального продукту, затребуваного на внутрішньому ринку.

Застосована економіко-математична модель:

Функція прибутку:

$$P = \sum_{i=1}^3 (p_i \cdot Q_i - c_i \cdot Q_i)$$

де:

- P — загальний прибуток,
- p_i — ціна реалізації i -го виду продукції,
- c_i — собівартість i -го виду продукції,
- Q_i — обсяг реалізації i -го виду продукції.

Обмеження:

1. Загальний обсяг реалізації: $QC400 + QC500 + QSSC \leq 1206907$ тон

2. Часткові пропорції: $QC400 = 50\% \times Q_{total}$, $QC500 = 20\% \times Q_{total}$, $QSSC = 30\% \times Q_{total}$

Реалізація оптимізованої моделі реалізації продукції дозволяє АТ «Подільський цемент» збільшити прибутковість за рахунок раціонального використання ресурсів, фокусування на високорентабельній продукції та адаптації до ринкових умов і отримати приріст чистого прибутку 120691 тис. грн. (+22.2%) в прогностному періоді.

ВИСНОВКИ

В першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглянуті основні теоретичні аспекти управління розвитком промислового підприємства: основні підходи до управління розвитком підприємств, методичні підходи до оцінки конкурентного середовища та особливості функціонування промислових підприємств в умовах конкурентного середовища, Сутність управління розвитком підприємства можна визначити як процес формування, обґрунтування, реалізації та коригування стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації шляхом оптимального використання її ресурсів і потенціалу. Також визначені ключові фактори впливу конкурентного середовища на підприємство та основні підходи до оцінки конкурентного середовища (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, Модель п'яти сил М. Портера, Бенчмаркінг, GAP-аналіз, комбінація матричних методів (BCG із GE/McKinsey) та інші.

В другому розділі роботи надана загальна характеристика та проаналізовані основні показники діяльності АТ «Подільський цемент» - одного з найпотужніших підприємств по виробництву цементу в Україні.

Визначальною подією для підприємства стало те, що у травні 1999 р. ПАТ «Подільський цемент» увійшло до складу міжнародної компанії з виробництва будівельних матеріалів CRH. В 2008 році на підприємстві відбулася повна модернізація і воно перейшло на сучасний екологічно-безпечний сухий спосіб виробництва цементу. З 2021 р. АТ «Подільський цемент» працює під новим брендом CEMARK. АТ «Подільський цемент»-це перший цементний завод в Україні, який приєднався до Кіотського протоколу в рамках Проекту Спільного Впровадження ООН. До складу компанії CRH в Україні входять три цементні підприємства: 1) АТ «Подільський цемент» (м. Кам'янець-Подільський) 2) ТОВ «Цемент» (м. Одеса), 3) АТ «Миколаївцемент». Попит на цемент має виражений сезонний характер.

Взимку попит на цемент традиційно нижчий, ніж в інші пори року, тому споживання цементу зменшується, що, в свою чергу, впливає на обсяг продажу цементу. Найвищий попит спостерігається у період з квітня по жовтень. Акціонерне товариство реалізовує свою продукцію через обрані канали збуту: роздрібні торгові точки, будівельні компанії, виробників сухих сумішей тощо.

Основними ринками збуту є центральні та західні області України та споживачі м. Києва. Продукція відвантажується як залізничним транспортом, так і автомобільним.

Сировиною для виробництва цементу є вапняки та глина місцевих родовищ, яка видобуваються у власних кар'єрах. Усі види цементу, що виробляє АТ «Подільський цемент», сертифіковані на відповідність національним стандартам у системі «Укрсепро».

Основна діяльність виробничого підприємства АТ «Подільський цемент» – виробництво цементу загально-будівельного призначення: бездобавочний і з добавками шлаку марок 400, 500 та сульфатостійкий.

АТ «Подільський цемент» нарощував обсяги реалізації продукції у 2020 та 2021 роках порівнянні, проте у 2022 році обсяги реалізації продукції зменшились на 36,0% у порівнянні з 2021 роком та на 25,8% порівняно з 2020 роком.

Протягом досліджуваного періоду АТ «Подільський цемент» працював періодично прибутково. Якщо у 2021 році чистий прибуток становив 1345231,0 тис. грн., то у 2020 році чистий збиток – 1721200,0 тис. грн. та у 2022 році - 3568717,0 тис. грн. Причиною збитковості АТ «Подільський цемент» є те, що останнім часом зменшились обсяги реалізації продукції і темпи зниження доходів випереджають темпи зниження витрат.

Також в роботі проведено аналіз конкурентного середовища АТ «Подільський цемент» та визначені основні напрями та заходи щодо удосконалення управління розвитком підприємства, та здійснена оцінка їх ефективності.

Зокрема аналіз конкурентного середовища АТ «Подільський цемент» проведено за допомогою PESTEL-аналізу на основі фокусування на шести макроекономічних факторах, які впливають на діяльність підприємства. Аналіз демонструє, що АТ «Подільський цемент» функціонує в умовах значного впливу політичних, економічних та технологічних факторів. Найбільший виклик для компанії в майбутньому — подолання наслідків економічної та політичної кризи, проте інновації у виробництві, підтримка держави та адаптація до екологічних стандартів створюють перспективи для стабільності та розвитку.

Також розглянуто цементний ринок в Україні і означено його ключових «гравців», ринок розподілений між чотирма основними компаніями. Найбільшу частку, близько 44 %, займає ПрАТ «Івано-Франківськцемент» (Цемінвест СА), 32 % належить ТОВ Сemark (CRH, Ірландія), 14 % контролює ПрАТ «Дікергофф Цемент Україна» (Buzzi, Італія), а ще 10 % припадає на ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» (Оверін Лімітед, Кіпр).

Також був проведений аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером і на основі нього і PESTEL-аналізу визначені сильні та слабкі сторони, можливості й загрози і побудована матриця SWOT-аналізу для АТ «Подільський цемент». Запропоновані альтернативні стратегії дозволяють АТ «Подільський цемент» ефективно використовувати свої сильні сторони та можливості, мінімізувати слабкі сторони та адаптуватися до загроз. Найбільший акцент рекомендується зробити на розширенні ринків збуту, оптимізації витрат і розробці інноваційної продукції, що дозволить зберегти конкурентоспроможність і досягти стабільного розвитку.

Для удосконалення управління розвитком, підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємства пропонується реалізувати наступні заходи за напрямками: 1) Стратегічне планування, 2) Технологічні інновації, 3) Оптимізація логістики, 4) Розширення ринків збуту, 5) Фінансове управління, 6) Соціальна адаптація.

Очікується, що реалізація цих заходів дозволить:

- Підвищити ефективність операційної діяльності на 20-25% завдяки оптимізації виробництва та логістики.
- Збільшити обсяги реалізації на 15-20% через розширення ринків збуту.
- Знизити собівартість продукції на 10-15% за рахунок впровадження енергоефективних технологій.
- Зміцнити фінансову стабільність, зменшивши витрати на обслуговування боргів до 30%.
- Поліпшити екологічні показники, що сприятиме доступу до міжнародних ринків.

Зокрема а умови реалізації запропонованих заходів прогнозується збільшення обсягу реалізації продукції на 20% і пропонується оптимізувати структуру реалізації основних видів продукції підприємства.

Реалізація оптимізованої моделі реалізації продукції дозволять АТ «Подільський цемент» збільшити прибутковість за рахунок раціонального використання ресурсів, фокусування на високорентабельній продукції та адаптації до ринкових умов і отримати приріст чистого прибутку 120691 тис. грн. (+22.2%) в прогнозному періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць / за ред. Апогій В. В., Дайновський Ю. А., Скибінський С. В. та ін. Львів : ЛКА, 2011. 126-131 с.
- 2) Балабанова Л. В. SWOT-аналіз формування маркетингових стратегій: навч. посібн. К.: Знання, 2021. 301 с.
- 3) Варава Л. М. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей: монографія / Л.М. Варава, О.А. Темченко. – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. – 254 с.
- 4) Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник 7-ме видання, Київ: Лібра, 2010. 720 с
- 5) Геращенко С.О, Петруня В.Ю. Маркетингове середовище діяльності підприємств: можливі зміни в контексті стратегії зовнішньоекономічної інтеграції. Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка. 2013. №1. С. 70-76.
- 6) Гохберг О.Ю. Конкурентоспроможність бізнесу: теоретико-методологічні основи аналізу / О.Ю. Гохберг // Вісник Львівської державної фінансової академії. – 2010. – № 18. – С. 50-57.
- 7) Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств / Л. Є. Довгань. – К. :ІВЦ «Видавництво «Політехніка» 2004. – 144 с.
- 8) Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих. – К. : ЦУЛ, 2006. – 362 с.
- 9) Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку / Т.А. Дяченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 203-208.
- 10) Захаров В.А., Конкурентне середовище операційної системи промислового підприємства. Управління розвитком: зб.наук. ст. Х.: Вид. ХНЕУ. 2011. – № 22(119). С. 88-95

- 11) Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія: Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009.160 с
- 12) Кириченко Л.М. Методичні підходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств / Л.М. Кириченко // Конкуренція. – 2007. – № 3. – С. 19.
- 13) Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
- 14) Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навчальний посібник] / Н. С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, - 2005. – 350 с
- 15) Ковтун Н. Використання статистичної інформації для побудови конкурентної карти ринку / Н. Ковтун, О. Хвостенко // Вісник національного університету імені Тараса Шевченка. – Серія: Економіка. – 2011. – № 124-125. – С. 21-25
- 16) Крюков А.Ф., Лук'янець Т.І. Управління маркетингом : навчальний посібник. Київ : КНОРУС, 2015. 368 с.
- 17) Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк// Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с. - Бібліогр.: с. 101-104 - укр.
- 18) Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2009. – 390 с.
- 19) Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
- 20) Савицька Г. В. Економічний аналіз: підручник / Г. В. Савицька. – Київ: Нове знання, 2007. – 679 с.
- 21) Саєнко М. Г . Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 413 с.

- 22) Самуляк В.Ю. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємств // VII Міжнар. наук.-практ. конф. “Україна – ЄС – Європа: нові виклики та модернізація відносин”. – К.: Вид-во Української академії зовнішньої торгівлі, 2007 – с. 283–285.
- 23) Силка О. С. Управління фінансовими ресурсами підприємства / О.С. Силка // Інноваційний потенціал української науки – XXI сторіччя. – 2010. – №4. – С. 48-53.
- 24) Татарченко О.М. Результати параметричної оцінки конкурентоспроможності підприємства / О.М. Татарченко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2016. – № 6 (230). – С. 144-153.
- 25) Фінансовий аналіз: Навч. посіб./ Г.В. Митрофанов, Г.О. Кравченко, Н.С. Барабаш та ін.; За ред. проф. Г.В. Митрофанова. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т: 2002. – 301 с.
- 26) Федонін О.С. Репіна І.М., Олексію О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с
- 27) Хвостенко О.А., Концептуальні засади класифікації середовища підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 5. С. 166–173
- 28) Хрущ Н.А., Приступа Л.А. Фінансові ресурси підприємства: дослідження ознак і класифікація // Науковий журнал. 6.2005 Вісник Хмельницького нац. університету. Економічні науки. Том 3. Хмельницький, – 2005. – С. 223-227
- 29) Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2014. – 700 с.
- 30) Публічна інформація АТ «Подільський цемент». URL: <https://cemark.ua/publiczna-informaciya>.
- 31) CEMARK A CRH COMPANY. URL: <https://cemark.ua/pro-kompaniyu>.
- 32) АТ «Подільський цемент». Фінансова звітність (2020-2022 роки). URL: <https://opendatabot.ua/c/00293091>.

ДОДАТКИ