

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: «Обґрунтування заходів з удосконалення маркетингової стратегії
гірничо-збагачувального підприємства»

Виконав: студент II курсу,
групи МОБ-23-1м

_____ / Косяк О.О./

Керівник

_____ / Ртищев С.А./

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.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.

«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу

Косяка Олександра

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Обґрунтування заходів з удосконалення маркетингової стратегії гірничо-збагачувального підприємства»

керівник роботи

Ртищев Сергій Андрійович, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» липня 2024 року
№ 639с

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, звітність гірничо-збагачувального підприємства ПрАТ «Центральний ГЗК».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретично-методологічні напрями щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства ; Аналіз економічного стану та визначення основних напрямів маркетингової діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК»; Обґрунтування напрямів та розробка заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «ЦГЗК».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень: Етапи розробки маркетингової стратегії; Техніко-економічні показники господарської діяльності; Динаміка експорту мінеральної сировини з України; Експорт залізної руди у 2021 р: Україна та основні конкуренти; Частка країн у споживанні експорту руди з України; Обсяги виробництва залізорудного концентрату та окатків ПрАТ «ЦГЗК»; Матриця БКГ для продуктового портфеля ПрАТ «Центральний ГЗК»; Техніко-економічні показники до і після реалізації проектів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц Ртищев С.А.	12.07.2024	23.10.2024
Розділ 2	доц Ртищев С.А.	12.07.2024	20.11.2024
Розділ 3	доц Ртищев С.А.	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 кваліфікаційної магістерської 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 кваліфікаційної роботи	12.07.2024 – 10.09.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.09.2024 – 24.09.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	25.09.2024 – 23.10.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.10.2024 – 20.11.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	21.11.2024 – 02.12.2024	
7	Підготовка вступної частини	03.12.2024 –	
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 у ЕК	17.12.2024	

Студент

(підпис)

Косяк О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ртищев С.А.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування». Косяк О.О. «Обґрунтування заходів з удосконалення маркетингової стратегії гірничо-збагачувального підприємства». – КНУ, 2024р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 78 сторінках, містить 17 таблиць, 22 рисунки. При підготовці роботи використано 47 літературних джерел.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи: удосконалення маркетингової стратегії гірничо-збагачувального підприємства.

Завдання дослідження: - Розглянути теоретичні основи удосконалення маркетингової стратегії підприємства; Дослідити вплив факторів на результативність збутової діяльності підприємства через планування стратегії маркетингу; Виконати аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «ЦГЗК»; Визначити основні напрями маркетингової діяльності ПрАТ «ЦГЗК»; Розробити маркетингові стратегії розвитку підприємства на основі визначення ціни на товарну продукцію та оцінити ефективність запропонованих заходів; Обґрунтувати напрямів маркетингової стратегії розвитку підприємства; Оцінити ефективність заходів з удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «ЦГЗК».

Об'єкт дослідження: процес удосконалення маркетингової стратегії.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад формування маркетингової стратегії промислового підприємства..

Одержаний економічний ефект (ефективність): за рахунок впровадження пропозицій забезпечується приріст чистого прибутку на 211783 тис. грн.

Ключові слова: стратегія, аналіз, маркетинг, прибуток, ринок, удосконалення, збут.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ НАПРЯМИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретичні аспекти удосконалення маркетингової стратегії підприємства	8
1.2. Принципи організації маркетингової діяльності на підприємстві	17
1.3. Методи оцінки впливу факторів на результативність збутової діяльності підприємства через планування маркетингової стратегії	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	25
2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК»	25
2.2. Аналіз ринку залізорудної промисловості та оцінка перспектив його розвитку	40
2.3. Аналіз виробничої і маркетингової діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК»	49
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ЦГЗК»	56
3.1. Обґрунтування напрямів маркетингової стратегії розвитку підприємства	56
3.2. Оцінка ефективності заходів з удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «ЦГЗК»	62
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Розробка якісних, комплексно обґрунтованих і забезпечених ресурсами стратегій є однією з головних умов стійкого й ефективного функціонування будь-якого підприємства.

Найбільш точно відповідає даним вимогам маркетинг. Маркетинг в широкому розумінні розглядається як система управління збутовою діяльністю, як наука, що вивчає закономірності ринкового попиту і пропозицій, як методологія розробки господарської стратегії. Від того, наскільки правильно розроблена маркетингова стратегія залежить ефективне функціонування підприємства в цілому.

Питання маркетингової діяльності досліджували українські та зарубіжні і вчені такі як І. Ансофф, Балабанова Л. В., Болт Дж. Г., Бурцева В. В., Ф. Вірсем, Вітта Ю., В.М. Геєць, В.Г. Герасимчук, Дейян А., Діхтель Є. Діксон П. Р., Залманова М. Є., Ф. Вірсем, Ф. Котлер, Є.В. Крикавський, Н.В. Куденко, О.Є. Кузьмін, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, Г. Мінцберг, А.Ф. Павленко, М. Портер, К. Прахалад, М. Трейсі, С.А.О. Старостіна, Г. Хамел, Ф.І. Хміль, Троадек А., Хершген Х., Парцирна Т.М., Пурлік В. М. Скотта Д. Г., Соловйов Б. А, Еванс Дж., і ін. У працях цих авторів розглянуто проблеми формування принципів маркетингу, класифікації стратегій маркетингу, методичних підходів до маркетингового планування та реалізації маркетингових стратегій. Практична потреба такого роду досліджень свідчить про актуальність даної проблеми.

Метою даної роботи є удосконалення маркетингової стратегії гірничо-збагачувального підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- Розглянути теоретичні основи удосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- Дослідити вплив факторів на результативність збутової діяльності підприємства через планування стратегії маркетингу;

- Виконати аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «ЦГЗК»;
- Визначити основні напрями маркетингової діяльності ПрАТ «ЦГЗК»;
- Розробити маркетингові стратегії розвитку підприємства на основі визначення ціни на товарну продукцію та оцінити ефективність запропонованих заходів;
- Обґрунтувати напрями маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- Оцінити ефективність заходів з удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «ЦГЗК».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення маркетингової стратегії.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад формування маркетингової стратегії промислового підприємства.

Для досягнення сформульованої мети і вирішення поставлених завдань використано такі загальнонаукові і спеціальні *методи*: теоретичного узагальнення і порівняння, методи системно-структурного аналізу, статистичного і порівняльно-економічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові та законодавчі акти з регулювання та розвитку конкуренції, офіційні матеріали Кабінету Міністрів України, Антимонопольного комітету України, статистичні збірники, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності підприємств, матеріали науково-практичних конференцій і семінарів.

Робота складається із вступу, 3-х розділів, в яких у логічній послідовності викладається теоретичне узагальнення та практичне вирішення проблеми щодо теми дослідження, а також висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ НАПРЯМИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти удосконалення маркетингової стратегії підприємства

Дослідження у сфері стратегічного менеджменту постійно поширюються, проте єдиного розуміння того, що таке стратегія, так і не досягнуто. Різні науковці пропонують свої концепції, акцентуючи увагу на різних аспектах: раціональному виборі, впливі зовнішнього середовища або внутрішніх ресурсах компанії. Незважаючи на розбіжності, всі концепції спрямовані на одне – підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Однак, у сучасних умовах високої динаміки ринку традиційні підходи до стратегічного планування часто виявляються недостатніми. Компанії змушені шукати нові, більш гнучкі підходи до формування та реалізації стратегій.

Існує кілька підходів до розуміння стратегії. Її можна розглядати як:

- Уміння керувати або планувати.
- Засіб досягнення основної мети. Без мети стратегія не має сенсу.
- Визначення напрямку розвитку організації в довгостроковій перспективі.
- Стратегія допомагає адаптуватися до змін зовнішнього середовища та задовольняти потреби власників.

Термін "стратегія", що має військове коріння (від грецького "strategia" - мистецтво ведення війни), у бізнесі набув широкого спектра значень. Це пояснює існування великої кількості концепцій розробки стратегії. Важливо розуміти, що ці концепції не суперечать одна одній, а доповнюють. Визначення стратегії, які охоплюють усі її аспекти, є більш точними, ніж ті, що акцентують увагу на окремих сторонах. Як приклад такого цілісного

визначення можна навести формулювання Чендлера: стратегія - це процес визначення основних цілей і завдань компанії, а також вибір оптимального курсу дій і розподілу ресурсів для їх досягнення.

Коріння сучасної концепції стратегії сягають першої половини ХХ століття. Роботи Ф. Тейлора, бурхливий розвиток технологій прогнозування та зміни в організаційній структурі після Другої світової війни створили сприятливе середовище для формування ідеї стратегічного управління. Ньюмен став піонером у цій галузі, а Андрус, Христіанс та Ансофф у 1960-х роках сформулювали основні принципи стратегічного планування, підкресливши важливість співвідношення можливостей компанії з її ресурсами та користь від розробки стратегічних планів.

Перший етап досліджень стратегій був спрямований на аналіз конкретних випадків успішних компаній. Наступним етапом стало узагальнення отриманих даних з метою розробки універсальних моделей стратегічного успіху. Цей етап ознаменувався створенням великої кількості стратегічних інструментів та концепцій, які й досі широко використовуються в практиці управління. Однак, у 80-х роках відбувся перехід від статичного стратегічного планування до більш динамічного стратегічного менеджменту [38].

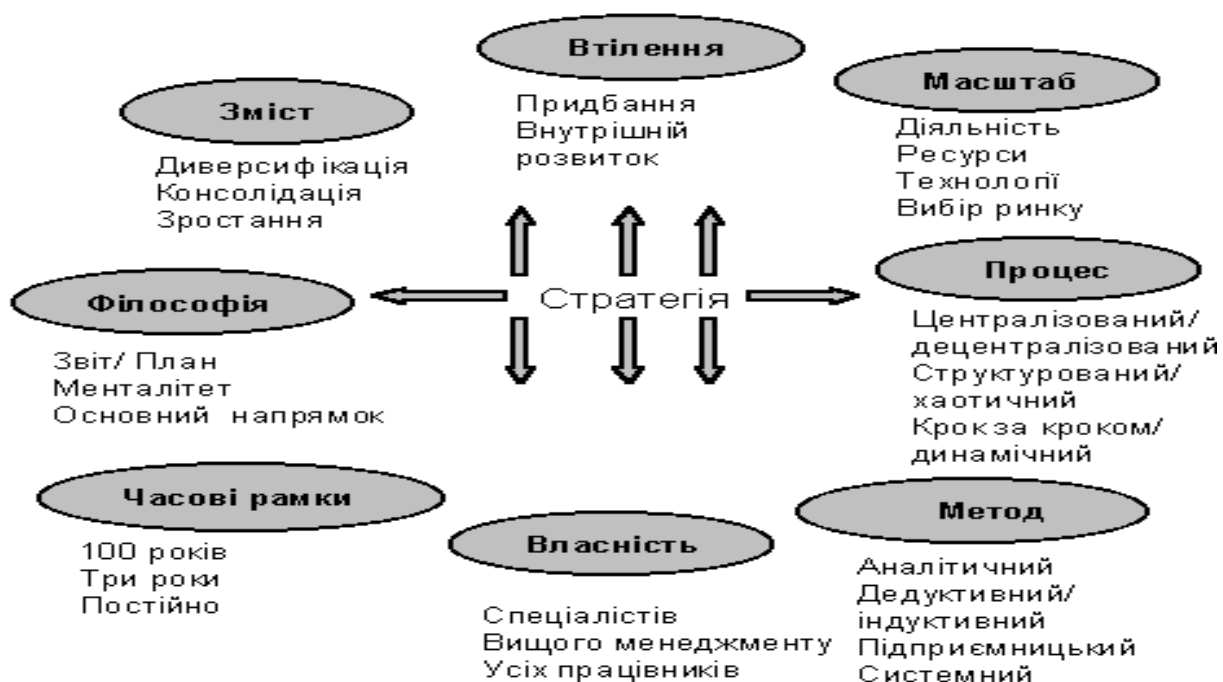


Рис. 1.1. Теоретичні аспекти розуміння стратегії

Завдяки роботам Майкла Портера з'явилася низка концепцій і методів, спрямованих на створення та підтримку стійкої конкурентної ринкової позиції. Разом з цим активно досліджувалися питання впровадження розроблених стратегій. Значними досягненнями в цьому напрямку стали модель ланцюжка створення вартості та модель 7S, які дозволяють детально проаналізувати внутрішні процеси компанії та виявити потенційні проблеми, що перешкоджають досягненню стратегічних цілей [42].

Загальне поняття "стратегія" конкретизується у різних сферах. Науковці пропонують різні визначення цього поняття. Готь та Бондаренко [9] розглядають маркетингову стратегію як стратегію промислових підприємств, орієнтовану на ринкові цінності, тобто на розроблення стратегічних рішень для ефективного реалізації завдань. В маркетингу під "маркетинговою стратегією" розуміють цілеспрямований набір дій, розроблених для реалізації поставлених маркетингових завдань.. Старостіна визначає маркетингову стратегію як політику ринкової діяльності на довгострокову перспективу [34]. Верлока, Коноваленко та Сиволовська вважають, що маркетингові стратегії є сполучною ланкою між цілями організації та існуючими проблемами [22]. Дем'яненко розуміє розробку маркетингової стратегії як створення всеосяжного плану дій підприємства, який охоплює всі аспекти його діяльності..

За Ф. Котлером, ефективна маркетингова стратегія має три основні складові:

1. **Визначення цільових ринків:** Компанія повинна чітко визначити, на які сегменти споживачів вона буде спрямовувати свої зусилля. Це дозволяє зосередити ресурси та розробити більш персоналізовані пропозиції.
2. **Комплексний маркетинг:** Для кожного елемента маркетингового комплексу розробляється індивідуальна стратегія. Це дозволяє створити узгоджену та ефективну систему взаємодії з клієнтами.

3. **Маркетинговий бюджет:** Визначається необхідна сума коштів для реалізації всіх маркетингових заходів. Це дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити досягнення цілей.

Маркетингова стратегія, на думку О. Волкера-молодшого - це чітко спланований план, який передбачає оптимальне використання всіх маркетингових ресурсів компанії для досягнення її бізнес-цілей на конкретному ринку. Цей план охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективну взаємодію з цільовою аудиторією та забезпечення конкурентоспроможності продукту або послуги [1].

На думку Девіда Аакера, маркетингова стратегія - це систематичний підхід, який допомагає компанії визначити найперспективніші напрямки для розвитку свого бізнесу. Цей процес передбачає ефективне використання всіх доступних ресурсів для створення унікальної пропозиції, яка дозволить компанії виділитися серед конкурентів і забезпечити стабільне зростання [2].

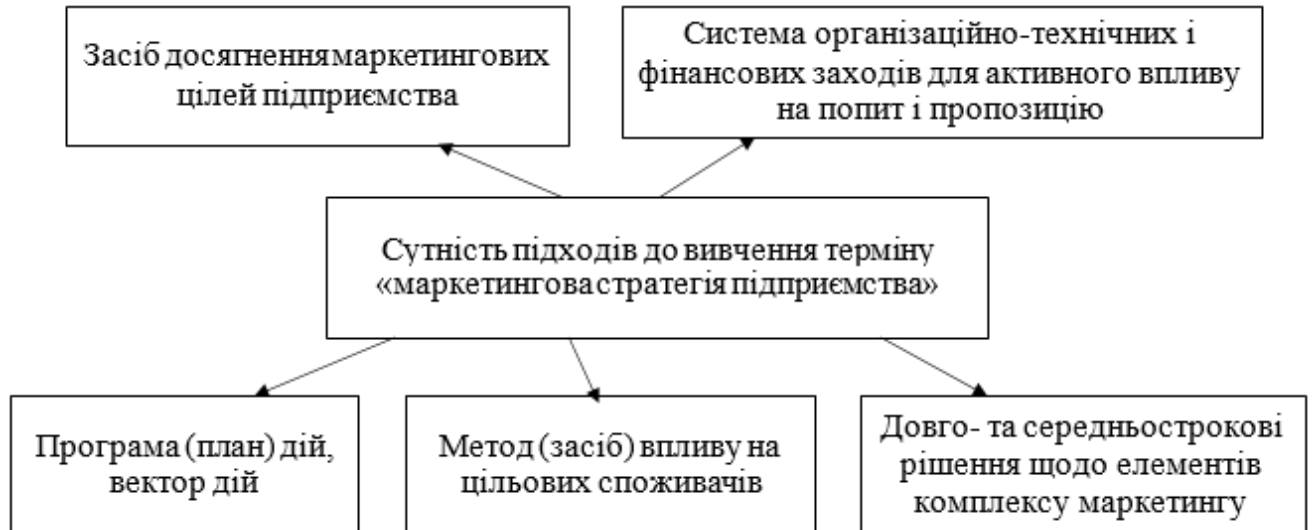


Рис. 1.2. Сутність підходів до визначення терміну «маркетингова стратегія»

Сучасний економічний словник трактує маркетингову стратегію як комплексний процес, що включає в себе постановку чітких цілей, глибокий аналіз ринку, розробку детального плану маркетингових заходів, їх реалізацію та постійний моніторинг ефективності.

Багато дослідників розглядають маркетингову стратегію як детально розроблений план, який об'єднує всі елементи маркетингового комплексу. Як зазначав Дж. О'Шонессі, «маркетингова стратегія – це комплексна концепція, яка визначає, як продукт, його ціна, рекламні кампанії та система збуту повинні взаємодіяти, щоб ефективно досягти поставлених маркетингових цілей» [4].

На думку С.Є. Чернова, для кожної цільової аудиторії розробляється індивідуальна маркетингова стратегія. Ця стратегія передбачає детальне визначення таких ключових параметрів, як характеристики продукту, канали його збуту, методи просування, цінова політика та розмір маркетингового бюджету [5].

Є. Н. Берч визначає маркетингову стратегію як сукупність довгострокових рішень, спрямованих на вибір цільових сегментів, позиціонування та використання маркетингового комплексу для досягнення довгострокових цілей, з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища [6].

За визначенням І. Гайдаєнка, маркетингова стратегія – це комплекс заходів, спрямованих на аналіз ринку, постановку цілей, планування та реалізацію маркетингової діяльності для забезпечення сталого розвитку компанії та зниження ринкових ризиків [7].

Як видно з наведених визначень, автори розглядають маркетингову стратегію з різних сторін: як план дій, як набір рішень, як спосіб вирішення проблем та як процес. Спираючись на загальне розуміння стратегії як системи дій для досягнення бажаного результату, ми можемо сформулювати таке визначення: маркетингова стратегія – це систематизований набір дій підприємства, спрямований на досягнення його маркетингових цілей на певному ринку.

Процес формування стратегії відрізняється від прийняття повсякденних управлінських рішень тим, що він базується на значно більшому обсязі неточної та неповної інформації. Протягом всього процесу розробки стратегії інформація постійно змінюється, а поставлені цілі можуть корегуватися. Тому ефективна стратегія повинна бути гнучкою та передбачати регулярну переоцінку і коригування.

Нижче наведено алгоритм [9], який детально описує процес розробки маркетингової стратегії для будь-якого підприємства. Цей алгоритм, представлений на рисунку 1.3, є універсальним і може бути використаний як основа для створення ефективної стратегії.

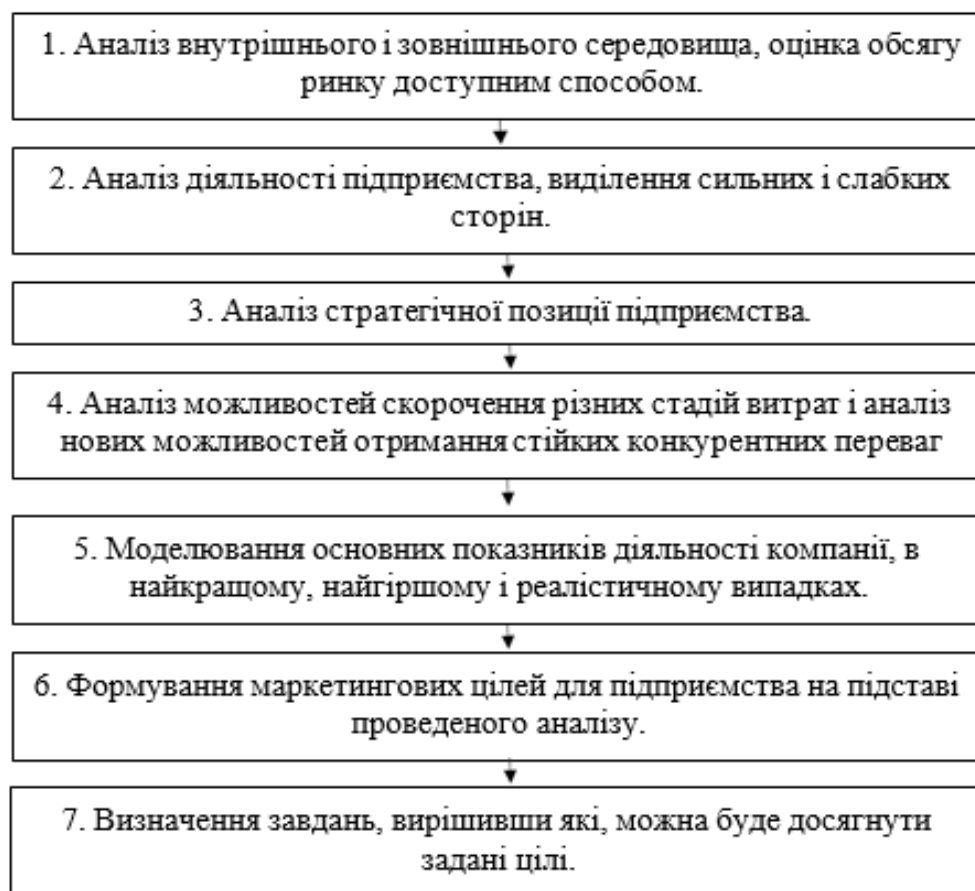


Рис. 1.3. Етапи розробки маркетингової стратегії

Є необхідним зазначити, що конкретні методи та інструменти, які застосовуються на кожному етапі, можуть значно відрізнятися залежно від розміру компанії, специфіки її діяльності та наявності необхідних даних.

Будь-яка маркетингова стратегія формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Ефективна стратегія дозволяє компанії досягти цілей: підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг, розширення клієнтської бази, збільшення обсягу продажів, покращення якості обслуговування споживачів та розробка ефективної цінової та продуктової політики [1].

Об'єктом дослідження стратегічного маркетингу є теоретичні засади та практичний досвід, пов'язані з формулюванням місії та цілей підприємства, розробкою стратегії його розвитку, а також створенням сприятливого середовища для впровадження цієї стратегії [18].

Стратегічний маркетинг спрямований на розробку такої маркетингової стратегії, яка дозволить підприємству досягти своїх цілей, враховуючи при цьому вимоги ринку [22].

Ретельно розроблена маркетингова стратегія є ключем до ефективного використання ресурсів компанії та збільшення обсягів продажів. Шляхи досягнення мети можуть бути різноманітними: збільшення виробництва, виведення з асортименту непопулярних товарів, посилення маркетингових активностей тощо. Маркетингові стратегії можна класифікувати за різними ознаками, утворюючи численні категорії та види:

Глобальні маркетингові стратегії охоплюють:

- Інтернаціоналізацію: вихід на зарубіжні ринки, що може бути ризикованим, але й прибутковим.
- Диверсифікацію: розширення асортименту продукції або послуг. Вона буває горизонтальною (нові продукти для існуючих клієнтів), вертикальною (продукти, пов'язані з існуючими) та латеральною (повністю нові напрями).
- Сегментування: поділ ринку на групи споживачів та створення продуктів для кожної з них.
- Глобалізацію: стандартизація продуктів для єдиного світового ринку.
- Кооперацію: співпраця з іншими компаніями, особливо при виході на нові ринки.

Базові стратегії за Портером:

- Лідерство за витратами: зниження витрат для зменшення ціни.
- Диференціація: виділення серед конкурентів за рахунок якості, сервісу, бренду тощо.
- Фокусування: орієнтація на конкретний сегмент ринку.

Стратегії зростання:

- Інтенсивне зростання: максимальне використання внутрішніх ресурсів для розвитку бізнесу.
- Диверсифіковане зростання: розширення асортименту продукції або послуг.

Конкурентні стратегії:

- Лідер: прагнення бути першим на ринку.
- Номер два: наслідування лідера.
- Челленджер: виклик лідеру шляхом зміни ціни.
- Нішер: орієнтація на вузький сегмент ринку.
- Наступальна стратегія: активне завоювання ринку.
- Стратегія утримання: збереження існуючих позицій.
- Відступальна стратегія: скорочення діяльності.

Цінові стратегії:

- Зняття вершків: спочатку висока ціна, потім зниження.
- Низькі ціни: залучення клієнтів низькою ціною.
- Нейтральна стратегія: середні ціни та прийнятна якість.

Для ефективного досягнення цілей компанії, вони мають бути сформульовані за принципом SMART. Це означає, що кожна ціль повинна бути чітко визначена, вимірювана, реалістична, узгоджена з загальною місією компанії та мати конкретні терміни виконання [29].

Хоча існують різні підходи до класифікації цілей, найпоширенішим є поділ за часовим горизонтом. Зазвичай виділяють короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі. Проте, конкретні часові рамки для кожної категорії можуть варіюватися в залежності від особливостей галузі та компанії. Крім часового критерію, цілі можуть класифікуватися за

функціональними областями діяльності підприємства.

Компанії встановлюють різні типи цілей для досягнення успіху. Ринкові цілі визначають позицію компанії на ринку (кількість клієнтів, частка ринку, обсяг продажів). Виробничі цілі забезпечують необхідний обсяг виробництва для задоволення ринкового попиту. Організаційні цілі спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів компанії. Фінансові цілі об'єднують всі попередні і виражаються у грошовому еквіваленті, відображаючи прибутковість та ефективність діяльності компанії.

Ефективна маркетингова стратегія передбачає проведення комплексу заходів. Починається все з чіткого визначення маркетингових цілей та завдань. Далі проводиться детальний аналіз ринку, який дозволяє виявити потреби споживачів, конкурентів та вибрати цільову аудиторію. Останнім етапом є розробка маркетингового міксу, який включає в себе комплекс заходів щодо просування продукту або послуги [16].

Аналіз ринку – це систематичний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Він дозволяє виявити можливості та загрози, які можуть вплинути на діяльність компанії, а також оцінити її сильні та слабкі сторони. Завдяки маркетинговому аналізу можна спрогнозувати майбутні зміни на ринку та розробити ефективні стратегії розвитку [2].

Виділення цільових груп клієнтів та концентрація маркетингових зусиль на них – це ефективна стратегія для будь-якого бізнесу. Такий підхід дозволяє компанії глибше зрозуміти потреби своїх клієнтів, розробити більш персоналізовані пропозиції та підвищити лояльність. Крім того, концентрація на певних сегментах є в основі використання ресурсів та покращення успіху маркетингових кампаній.

Маркетинговий комплекс – це стратегія, яка визначає, як саме компанія буде взаємодіяти зі споживачем. Він складається з чотирьох основних елементів:

1. **Товарна політика:** формування асортименту товарів або послуг, визначення їхніх особливостей та якості.
2. **Цінова політика:** встановлення цін на продукти, розробка системи знижок та умов оплати.
3. **Політика просування:** використання різних комунікаційних інструментів (реклама, PR, маркетинг в точці продажу) для інформування споживачів про продукт та формування позитивного іміджу.
4. **Політика розподілу:** вибір каналів збуту, організація доставки товарів до споживачів.

Головна мета товарної політики – це чітко визначити, які саме товари компанія буде виробляти і продавати, якими особливостями вони будуть відрізнятися та які потреби споживачів вони задовольнятимуть.

Цінова політика визначає основні правила встановлення, а також механізми їх зміни залежно від ринкових умов та інших факторів.

Політика просування спрямована на те, щоб ефективно донести інформацію про компанію та її продукцію, сформувати позитивний імідж бренду та стимулювати попит на товари.

Політика розподілу визначає оптимальні канали доставки товарів від виробника до кінцевого споживача, забезпечуючи при цьому високу швидкість, ефективність і надійність логістичних процесів.

1.2. Принципи організації маркетингової діяльності на підприємстві

Організація маркетингу – це своєрідний каркас, на якому будується вся маркетингова діяльність компанії. Вона визначає, хто чим займається, хто кому підпорядкований і за що відповідає. Ця структура допомагає ефективно координувати всі маркетингові процеси.

Основні складові організації маркетингу:

- **Побудова ефективної структури:** Створення такої організаційної структури, яка б максимально відповідала потребам бізнесу та забезпечувала ефективне виконання маркетингових завдань.
- **Підбір кваліфікованого персоналу:** Набір та розвиток команди професіоналів, які мають необхідні знання та навички для реалізації маркетингових стратегій.
- **Розподіл обов'язків:** визначення ролей кожного співробітника маркетингової служби.
- **Створення сприятливих умов роботи:** Забезпечення маркетологів необхідними ресурсами та створення комфортного робочого середовища.
- **Взаємодія з іншими підрозділами:** Налагодження ефективної співпраці маркетингової служби з іншими департаментами компанії.

Структура маркетингової служби може мати різні форми:

- **Функціональна:** Коли відповідальність за різні маркетингові функції (дослідження ринку, реклама, продаж) розподіляється між різними підрозділами. Це дозволяє зосередитися на окремих напрямках діяльності (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Функціональна організація служби маркетингу

Регіональна організація маркетингу особливо ефективна для компаній, що працюють на різноманітних регіональних ринках. Завдяки створенню окремих підрозділів для кожного регіону, компанія може краще враховувати місцеві особливості, потреби споживачів та конкурентне середовище

Наступний підхід (Рис.1.5) дозволяє максимально наблизити компанію до клієнта. Торгові представники, постійно перебуваючи в регіоні, можуть забезпечити більш якісне обслуговування, оперативне вирішення проблем та підвищення рівня задоволеності клієнтів.



Рис. 1.5 Регіональна організація служби маркетингу

Товарна структура дозволяє компаніям з різноманітним асортиментом продукції зосередити увагу на кожному окремому товарі [7].

Переваги товарної організації маркетингу:

- **Глибока спеціалізація:** Менеджер, відповідальний за конкретний товар, має повну картину щодо його маркетингу та може оперативно реагувати на зміни ринку.
- **Збалансований підхід:** Увага приділяється як основним, так і додатковим товарам, забезпечуючи їхній рівномірний розвиток.
- **Швидке виявлення талантів:** Залучення працівників до різних маркетингових завдань дозволяє оцінити їхні здібності та потенціал.

Недоліки товарної організації маркетингу:

- **Обмежені повноваження:** Керівники товарних підрозділів можуть стикатися з обмеженнями у прийнятті рішень через відсутність повних повноважень.
- **Високі витрати:** Утримання великої кількості персоналу, кожен з яких відповідає за окремий товар, може призвести до значних витрат.
- **Подвійне підпорядкування:** Співробітники товарних підрозділів можуть відчувати незручності через необхідність звітувати перед кількома керівниками.

Ринкова організація служби маркетингу дозволяє компаніям глибоко зануритися в потреби різних типів споживачів. Незалежно від того, чи це звичайні покупці, промислові підприємства чи державні установи, кожен ринок отримує індивідуальний підхід. Спеціалізовані менеджери розробляють детальні плани для кожного сегмента ринку, забезпечуючи максимальну ефективність маркетингових заходів [6].

Товарно-ринкова організація маркетингу - це складний механізм, який поєднує в собі два підходи: фокус на окремих товарах та на конкретних ринках. У такій структурі є два ключових фігуранти [17].:

- **Керівники товарів:** Вони відповідають за планування продажів, визначення стратегій просування своїх продуктів та узгодження цих планів з керівниками ринків.
- **Керівники ринків:** Їхньою задачею є розвиток прибуткових сегментів для існуючих та потенційних товарів, враховуючи специфіку кожного ринку

Товарно-ринкова організаційна структура маркетингу найчастіше використовується на підприємствах, які виробляють різноманітні продукти та продають їх на різних, часто дуже відмінних ринках. Цей підхід дозволяє компаніям приділяти достатню увагу кожному окремому товару та кожному сегменту ринку.

Переваги:

- Глибока спеціалізація: Кожен товар і кожен ринок отримують індивідуальний підхід.
- Гнучкість: Можливість швидко адаптуватися до змін на ринку.

Недоліки:

- Високі витрати: Утримання великої кількості спеціалістів може бути дорогим.
- Складність координації: Можливі конфлікти між різними підрозділами.
- Обмежена гнучкість: Зміни в організаційній структурі можуть бути складними та витратними.

При виборі організаційної структури маркетингу важливо дотримуватися наступних принципів:

- Чіткі цілі: Кожен підрозділ повинен мати чітко визначені завдання.
- Ефективна комунікація: Швидкий обмін інформацією між усіма підрозділами.
- Однозначне підпорядкування: Кожен співробітник повинен мати одного безпосереднього керівника.
- Оптимізація персоналу: Мінімізація кількості працівників без шкоди для ефективності.
- Проста структура управління: Чітка ієрархія та мінімальна кількість рівнів управління.
- Збалансовані ролі: Чітке розподілення обов'язків між лінійними керівниками та функціональними службами.
- Загальний контроль: Вище керівництво повинно забезпечувати координацію роботи всіх підрозділів.

Дотримання цих принципів дозволить компанії обрати оптимальну організаційну структуру маркетингу та забезпечити її ефективну роботу.

1.3. Методи оцінки впливу факторів на результативність збутової діяльності підприємства через планування маркетингової стратегії

Фактори, що впливають на збут продукції підприємства, можна умовно поділити на три групи:

- **Виробничі фактори:** пов'язані безпосередньо з виробничим процесом, такі як місце розташування підприємства, його спеціалізація та сезонність виробництва.
- **Транспортні фактори:** визначають ефективність доставки продукції до споживача і включають стан транспортних шляхів, наявність транспортних засобів та контейнерних майданчиків.
- **Торговельні фактори:** пов'язані з ринком збуту і включають попит споживачів, готовність підприємства до використання сучасних методів продажу, розміри партій товару, рівень конкуренції тощо.

Глибоке дослідження ринку забезпечує підприємству надійною основою для розробки ефективної маркетингової стратегії. Завдяки такому дослідженню можна визначити найпривабливіші ринки для збуту продукції та розробити індивідуальні маркетингові плани для кожного з них, що сприятиме розвитку та вдосконаленню виробництва та продажів.

Для досягнення поставлених цілей підприємству необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію. Існують різні підходи до цього, які можна застосовувати за відповідних умов.

Одним з варіантів є стратегія диверсифікації. Вона передбачає розширення діяльності за рахунок освоєння нових ринків та пропозиції додаткових послуг, пов'язаних з основним видом діяльності (наприклад, митне оформлення, фрахтування).

З огляду на мінливість ринку та постійні зміни попиту на продукцію, підприємствам необхідно вдаватися до стратегії синхромаркетингу. Особливо актуальним це стало в останні роки, коли спостерігаються значні коливання попиту. Для ефективної реалізації цієї стратегії підприємствам слід активізувати свою присутність на міжнародних заходах, таких як симпозіуми, виставки, семінари та конгреси. Крім того, важливо збільшити обсяги та привабливість рекламних кампаній у спеціалізованих виданнях.

Для покращення фінансового стану підприємства необхідно зосередитися на збільшенні обсягів реалізації продукції, а також на освоєнні нових ринків.

Щоб побудувати ефективну систему збуту та досягти максимальних продажів, необхідно правильно визначити стратегію охоплення ринку для конкретного товару. Першим кроком є класифікація продукту за рівнем попиту: товари щоденного вжитку, товари, які вибирають заздалегідь, або товари, які купують спонтанно.

Ключовим аспектом розробки ефективної збутової політики є визначення оптимальної цінової стратегії. Найбільш доцільним підходом є комбінування стратегій "Географічного ціноутворення" та "Ціноутворення зі знижками".

Остання стратегія особливо позитивно впливає на збутову політику, оскільки значні знижки на великі обсяги продукції є потужним стимулом для споживачів. При цьому розмір знижки бажано прямо пропорційний обсягу придбаної продукції.

Серед стратегій охоплення ринку (інтенсивного, вибіркового та ексклюзивного збуту) для продукції підприємства найбільш ефективною є стратегія вибіркового збуту. Для досягнення оптимальних результатів необхідно ідентифікувати найбільш перспективних контрагентів і зосередити зусилля на співпраці з обмеженим їх колом.

Експорт продукції на віддалені зарубіжні ринки вимагає детального аналізу, оскільки якість продукції підприємства може відрізнятися від пропозицій основних конкурентів на сегментах цих ринків.

Відбір посередників для здійснення експортних операцій повинен здійснюватися з урахуванням таких критеріїв, як досвід роботи на відповідному ринку, розмір комісійної винагороди та обсяг можливого товарообігу. При цьому пріоритет слід надавати укладенню дилерських та дистриб'юторських угод.

Перелічені вище умови, що враховують специфіку виробництва і споживання продукції, формують фундамент маркетингової стратегії підприємства. Ці положення, засновані на глибокому розумінні ринку та потреб клієнтів, дозволяють не лише підтримувати існуючий рівень збуту, але й забезпечувати його стійке зростання. Завдяки комплексному підходу до маркетингу, підприємство може максимально ефективно використовувати свої ресурси та досягати конкурентних переваг на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»

2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК»

Загальна характеристика ПрАТ «ЦГЗК» наведена на рис.2.1.

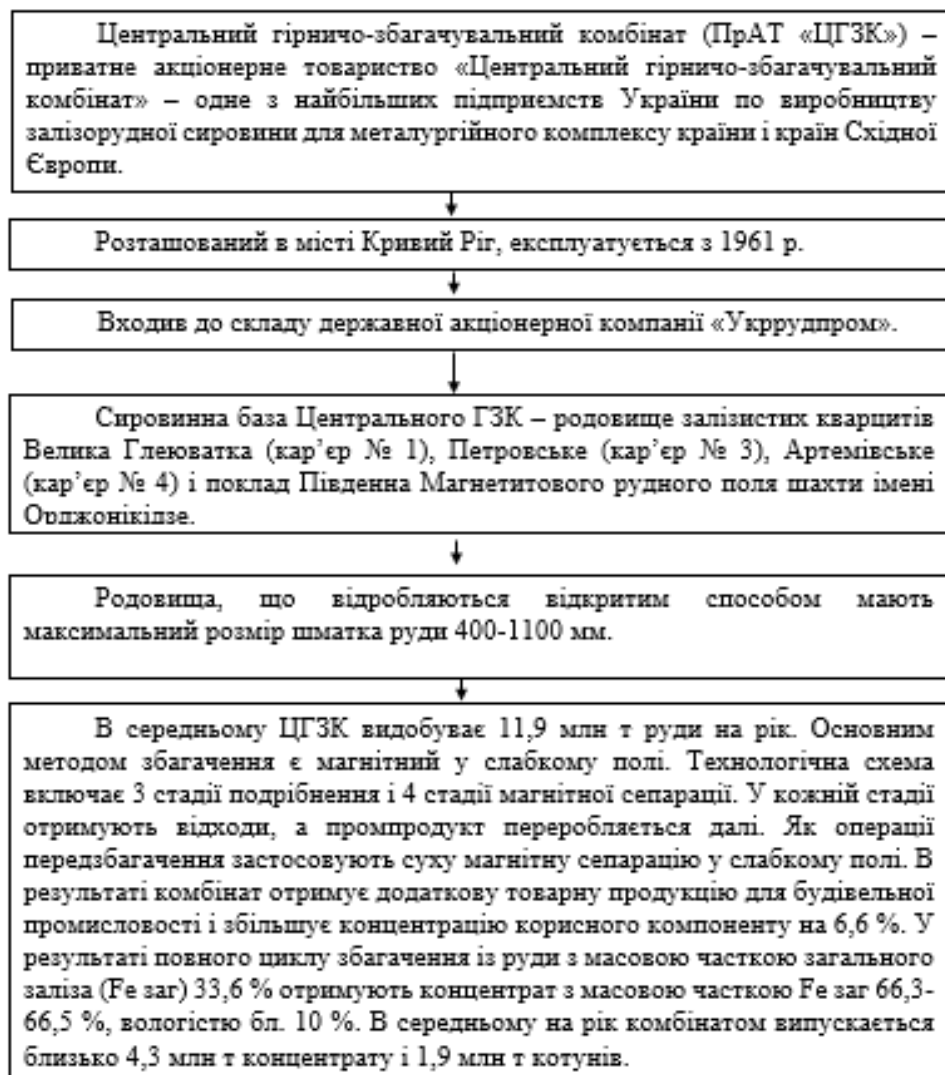


Рис. 2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» [47]

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників підприємства (табл. 2.1, рис. 2.2).

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники господарської діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК», тис. грн

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22545072	14354012	9852828	-8191060	-4501184	-36.3%	-31.4%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9233036	9726718	8852917	493682	-873801	5.3%	-9.0%
Валовий прибуток (збиток)	13312036	4627294	999911	-8684742	-3627383	-65.2%	-78.4%
Інші операційні доходи	67563	1443309	1054037	1375746	-389272	2036.2%	-27.0%
Адміністративні витрати	158782	162309	169514	3527	7205	2.2%	4.4%
Витрати на збут	1728353	2013251	1860415	284898	-152836	16.5%	-7.6%
Інші операційні витрати	676878	884946	1250311	208068	365365	30.7%	41.3%
Фінансовий результат від операційної діяльності	10815586	3010097	-1226292	-7805489	-4236389	-72.2%	-140.7%
Інші фінансові доходи	190883	9749	11961	-181134	2212	-94.9%	22.7%
Інші доходи	63915	2780	1000	-61135	-1780	-95.7%	-64.0%
Фінансові витрати	186491	295412	235698	108921	-59714	58.4%	-20.2%
Інші витрати	0	128614	49518	128614	-79096	128613900.0%	-61.5%
Фінансовий результат до оподаткування	10883893	2598600	-1498547	-8285293	-4097147	-76.1%	-157.7%
Чистий фінансовий результат (збиток/прибуток)	8919978	2117831	-1326661	-6802147	-3444492	-76.3%	-162.6%

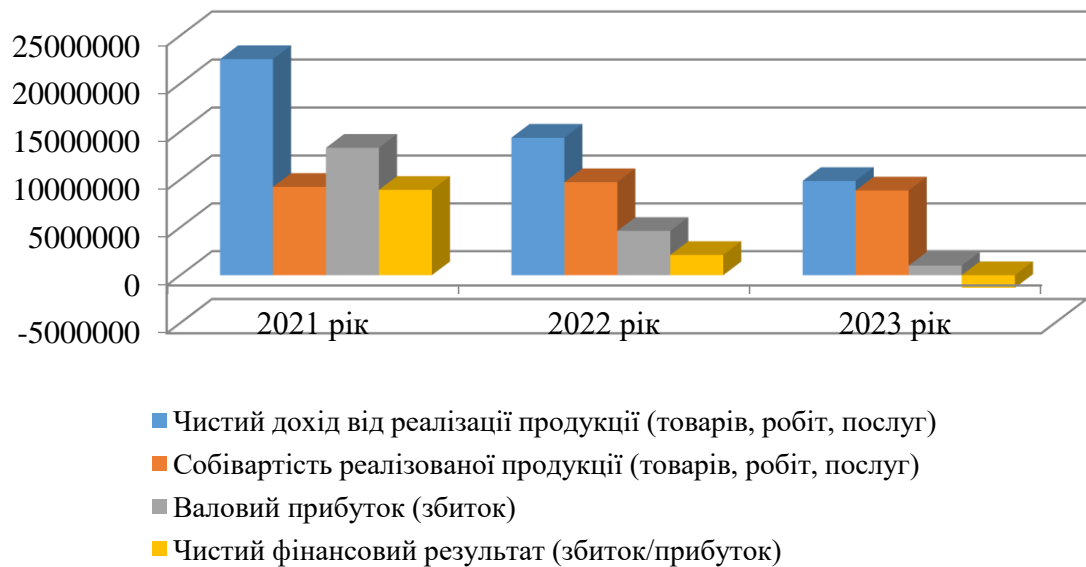


Рис. 2.2. Динаміка основних результатів діяльності підприємства, тис. грн.

На основі результатів аналізу зробимо наступні висновки:

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції склав 14,354,012 тис. грн, що на 8,191,060 тис. грн (або 36.3%) менше, ніж у 2021 році. У 2023 році цей показник знизився ще на 4,501,184 тис. грн (або 31.4%), досягнувши 9,852,828 тис. грн. Основними причинами такого зменшення стали скорочення обсягів виробництва та зниження цін на продукцію.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 493,682 тис. грн (5.3%) порівняно з 2021 роком, досягнувши 9,726,718 тис. грн. Проте в 2023 році вона зменшилася на 873,801 тис. грн (9.0%), склавши 8,852,917 тис. грн. Зростання у 2022 році пояснюється збільшенням витрат на сировину, а зниження у 2023 році – оптимізацією виробничих процесів.

Валовий прибуток у 2022 році зменшився на 8,684,742 тис. грн (65.2%) і склав 4,627,294 тис. грн. У 2023 році підприємство зазнало ще більшого скорочення валового прибутку, втративши 3,627,383 тис. грн (78.4%), до рівня 999,911 тис. грн.

Інші операційні доходи у 2022 році зросли на 1,375,746 тис. грн (2036.2%) і досягли 1,443,309 тис. грн завдяки успішним додатковим угодам чи інвестиційній діяльності. Проте у 2023 році вони скоротилися на 389,272 тис. грн (27.0%) і становили 1,054,037 тис. грн через зменшення додаткових доходів.

Адміністративні витрати зросли незначно: у 2022 році – на 3,527 тис. грн (2.2%), а в 2023 році – ще на 7,205 тис. грн (4.4%), досягнувши 169,514 тис. грн. Витрати на збут у 2022 році збільшилися на 284,898 тис. грн (16.5%), а в 2023 році зменшилися на 152,836 тис. грн (7.6%), склавши 1,860,415 тис. грн.

Інші операційні витрати у 2022 році зросли на 208,068 тис. грн (30.7%), а у 2023 році – ще на 365,365 тис. грн (41.3%), досягнувши 1,250,311 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році скоротився на 7,805,489 тис. грн (72.2%) і склав 3,010,097 тис. грн. У 2023 році цей показник виявився негативним, із збитком у розмірі 1,226,292 тис. грн, що на 4,236,389 тис. грн (140.7%) менше, ніж у 2022 році.

Інші фінансові доходи у 2022 році скоротилися на 181,134 тис. грн (94.9%), до 9,749 тис. грн. У 2023 році вони зросли на 2,212 тис. грн (22.7%) і склали 11,961 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році скоротився на 8,285,293 тис. грн (76.1%) порівняно з 2021 роком і склав 2,598,600 тис. грн. У 2023 році зафіксовано збиток у розмірі 1,498,547 тис. грн, що на 4,097,147 тис. грн (157.7%) менше за рівень 2022 року.

Чистий фінансовий результат у 2022 році знизився на 6,802,147 тис. грн (76.3%), склавши 2,117,831 тис. грн. У 2023 році підприємство зазнало чистого збитку в розмірі 1,326,661 тис. грн, що на 3,444,492 тис. грн (162.6%) гірше показника 2022 року. Це погіршення обумовлене високими фінансовими витратами, скороченням обсягів реалізації та збільшенням виробничих витрат.

У 2022 році фінансовий стан підприємства значно погіршився через зменшення доходів, зростання витрат і вплив несприятливих ринкових факторів. У 2023 році негативна динаміка продовжилася, що проявилось у подальшому скороченні ключових фінансових показників. Це вказує на необхідність перегляду управлінської стратегії для стабілізації ситуації та забезпечення стійкості підприємства.

Під час визначення доходів, які отримує ПрАТ «Центральний ГЗК», особливу увагу приділяють такій категорії, як витрати на виробництво та собівартість продукції. Ці витрати відображаються в бухгалтерських документах лише тоді, коли їх можна точно обчислити та оцінити. Це відбувається в момент, коли підприємство втрачає якийсь актив (наприклад, сировину) або бере на себе нові зобов'язання (наприклад, кредит). Такі операції призводять до зменшення власних коштів підприємства. Проведемо аналіз структури витрат, які підприємство має протягом 2021-2023 р.р.

Таблиця 2.2

Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023/2022		
	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9 726 718	76.4%	8 852 917	70.3%	-873801	-9.0%	-6.1%
Адміністративні витрати	162 309	1.3%	169 514	1.3%	7205	4.4%	0.1%
Витрати на збут	2 013 251	15.8%	1 860 415	14.8%	-152836	-7.6%	-1.0%
Інші операційні витрати	884 946	7.0%	1 250 311	9.9%	365365	41.3%	3.0%
Фінансові витрати	295 412	2.3%	235 698	1.9%	-59714	-20.2%	-0.4%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-480 769	-3.8%	171 886	1.4%	652655	-135.8%	5.1%
Інші витрати	128 614	1.0%	49 518	0.4%	-79096	-61.5%	-0.6%
УСЬОГО ВИТРАТ	12730481	100%	12590259	100%	-140222	-1.1%	x

Таким чином, з аналізу витрат підприємства за 2022–2023 роки можна зробити наступні висновки:

Найбільшу частку у структурі витрат підприємства становить собівартість реалізованої продукції. У 2022 році її розмір складав 9 726 718 тис. грн (76,4% від загальної суми витрат). Проте у 2023 році собівартість зменшилася на 873 801 тис. грн (-9,0%) і склала 8 852 917 тис. грн, що знизило її питому вагу до 70,3% (-6,1 п.п.). Це зменшення обумовлено скороченням обсягів виробництва та оптимізацією витрат на ресурси.

Адміністративні витрати у 2022 році становили 162 309 тис. грн, що відповідало 1,3% у структурі витрат. У 2023 році цей показник зріс на 7 205 тис. грн (+4,4%) і досяг 169 514 тис. грн, проте його питома вага залишилася незмінною (1,3%). Збільшення витрат пов'язане із розширенням адміністративного персоналу та підвищенням витрат на управління.

Витрати на збут у 2022 році склали 2 013 251 тис. грн (15,8%), але у 2023 році зменшилися на 152 836 тис. грн (-7,6%) і склали 1 860 415 тис. грн (14,8%; -1,0 п.п.). Основними причинами цього є скорочення обсягів збуту та подальша оптимізація процесів продажу.

Інші операційні витрати зазнали значного збільшення: у 2023 році вони зросли на 365 365 тис. грн (+41,3%) і склали 1 250 311 тис. грн, що підвищило їх питому вагу з 7,0% до 9,9% (+3,0 п.п.). Зростання цього показника пов'язане з підвищенням витрат на ресурси та змінами у виробничих процесах.

Фінансові витрати у 2023 році зменшилися на 59 714 тис. грн (-20,2%) порівняно з 2022 роком, склавши 235 698 тис. грн. Їх питома вага у структурі витрат також знижилася з 2,3% до 1,9% (-0,4 п.п.), що свідчить про оптимізацію фінансових зобов'язань.

Витрати (дохід) з податку на прибуток змінилися найбільш суттєво: у 2022 році підприємство мало дохід у розмірі 480 769 тис. грн (-3,8%), тоді як у 2023 році витрати склали 171 886 тис. грн (1,4%). Це спричинило загальне збільшення на 652 655 тис. грн (+135,8%) та зростання питомої ваги на 5,1 п.п.

Інші витрати у 2023 році суттєво скоротилися на 79 096 тис. грн (-61,5%) і становили лише 49 518 тис. грн, зменшивши їх частку у структурі витрат з 1,0% до 0,4% (-0,6 п.п.).

Загалом у 2023 році загальний обсяг витрат підприємства зменшився на 140 222 тис. грн (-1,1%) порівняно з попереднім роком, склавши 12 590 259 тис. грн. Зміни у структурі витрат свідчать про адаптацію підприємства до ринкових умов, зокрема шляхом оптимізації витрат та перегляду операційної діяльності. (рис. 2.3).

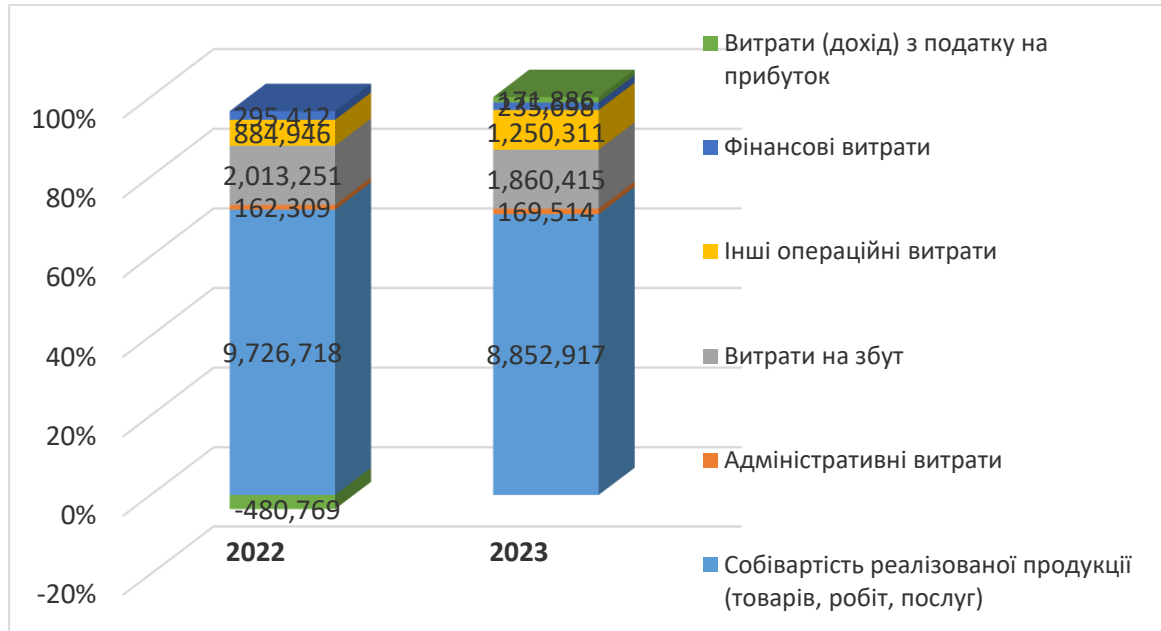


Рис. 2.3. Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Додатково необхідно зробити оцінку операційних витрат підприємства, які є визначальними при формуванні величини собівартості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Назва показника	2021	2022	2023	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Матеріальні затрати	4 004 082	4 782 778	4 794 726	778 696	11 948	19.4%	0.2%
Витрати на оплату праці	1 245 417	1 020 186	1 015 598	-225 231	-4 588	-18.1%	-0.4%
Відрахування на соціальні заходи	267 627	219 502	214 724	-48 125	-4 778	-18.0%	-2.2%
Амортизація	2 000 977	1 755 686	1 397 255	-245 291	-358 431	-12.3%	-20.4%
Інші операційні витрати	5 249 867	7 274 218	6 321 707	2 024 351	-952 511	38.6%	-13.1%
Разом	12 767 970	15 052 370	13 744 010	2 284 400	-1 308 360	17.9%	-8.7%

Так, з аналізу таблиці можна зробити наступний висновок:

Матеріальні витрати (включають використані у виробництві сировину, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергію, будівельні матеріали, запасні частини та тару) демонструють збільшення у 2022 році на 19,4% (на 778 696 тис. грн) порівняно з 2021 роком. У 2023 році зростання майже зупинилося, збільшившись лише на 0,2% (на 11 948 тис. грн), досягнувши 4 794 726 тис. грн.

Витрати на оплату праці (зарплати, премії, компенсації, оплата відпусток та інші пов'язані витрати) у 2022 році зменшилися на 18,1% (на 225 231 тис. грн). У 2023 році скорочення продовжилося, але вже несуттєво — на 0,4% (на 4 588 тис. грн), до 1 015 598 тис. грн.

Відрахування на соціальні заходи (пенсійне забезпечення, соціальне страхування, виплати безробітним тощо) знизилися у 2022 році на 18,0% (на 48 125 тис. грн), а у 2023 році скоротилися ще на 2,2% (на 4 778 тис. грн), досягнувши 214 724 тис. грн.

Амортизація (нарахування на основні засоби, нематеріальні активи) скоротилася у 2022 році на 12,3% (на 245 291 тис. грн). У 2023 році цей тренд посилюється — витрати зменшилися ще на 20,4% (на 358 431 тис. грн), становлячи 1 397 255 тис. грн. Інші операційні витрати значно зросли у 2022 році на 38,6% (на 2 024 351 тис. грн), проте у 2023 році відбулося зниження на 13,1% (на 952 511 тис. грн), до 6 321 707 тис. грн (рис.2.4).

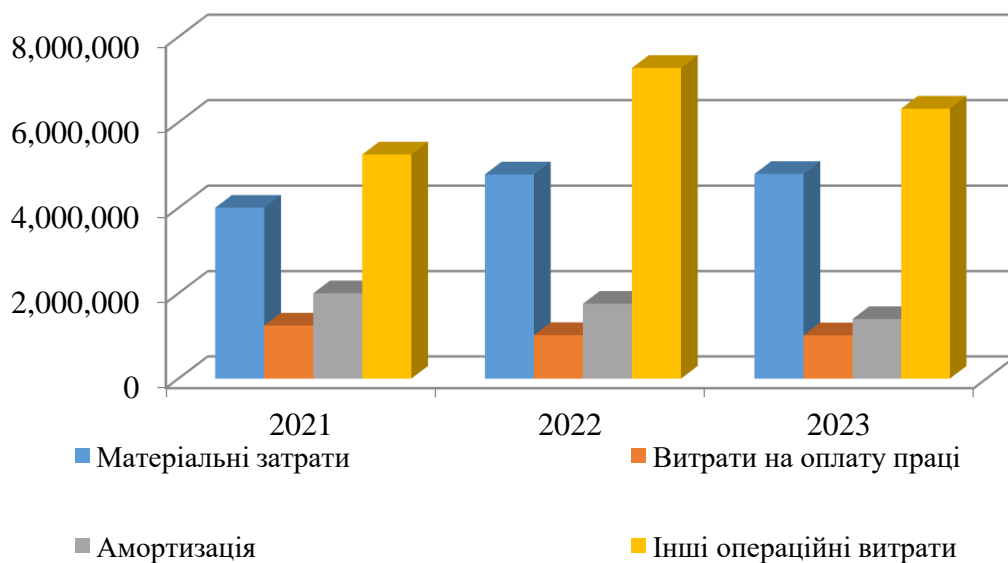


Рис. 2.4. Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Загалом, сума операційних витрат збільшилася у 2022 році на 17,9% (на 2 284 400 тис. грн), досягнувши 15 052 370 тис. грн. Проте у 2023 році вони зменшилися на 8,7% (на 1 308 360 тис. грн), склавши 13 744 010 тис. грн. У структурі витрат найбільшу частку становлять інші операційні витрати, які залишаються домінуючим елементом протягом аналізованого періоду (рис. 2.5).

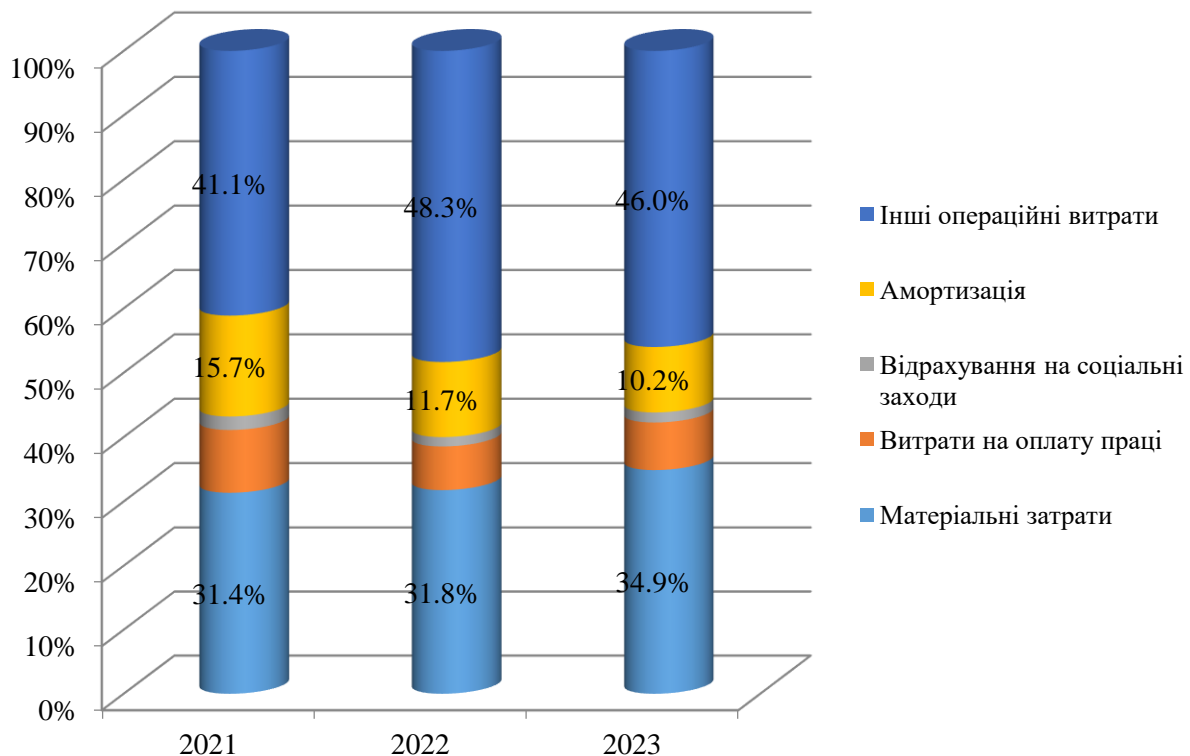


Рис. 2.5. Структура операційних витрат підприємства, %

На підприємстві "Центральний ГЗК" велику увагу приділяють грошовим коштам та матеріальним цінностям, які забезпечують виробничий процес. Фінансова робота включає: створення фінансових планів, щоденний контроль над грошовими потоками, аналіз фінансових результатів та взаємодії з партнерами. Якість фінансових відносин з контрагентами оцінюється за рівнем дебіторської та кредиторської заборгованості (табл. 2.4).

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості

ПрАТ «Центральний ГЗК», тис. грн

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3474371	9616171	6652941	6141800	-2963230	176.8%	-30.8%
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	415978	884506	465365	468528	-419141	112.6%	-47.4%
за виданими авансами	18059	55310	70307	37251	14997	206.3%	27.1%
з бюджетом	258154	829196	347839	571042	-481357	221.2%	-58.1%
з податку на прибуток	139765	0	47219	-139765	47219	-100.0%	472189900.0%
Інша поточна дебіторська заборгованість	127965	996838	5603714	868873	4606876	679.0%	462.1%
Усього дебіторська заборгованість	4018314	11497515	12722020	7479201	1224505	186.1%	10.7%
Усього кредиторська заборгованість	2118225	6400634	8407884	4282409	2007250	202.2%	31.4%
Короткострокові кредити банків	13392	116157	123398	102765	7241	767.4%	6.2%
за товари, роботи, послуги	1560981	2287320	2407699	726339	120379	46.5%	5.3%
за розрахунками з бюджетом	346427	82409	134040	-264018	51631	-76.2%	62.7%
у тому числі з податку на прибуток	112036	0	0	-112036	0	-100.0%	0.0%
за розрахунками зі страхування	13398	8662	11126	-4736	2464	-35.3%	28.4%
за розрахунками з оплати праці	47088	31500	40925	-15588	9425	-33.1%	29.9%
за одержаними авансами	6203	1243763	1345778	1237560	102015	19951.0%	8.2%
за розрахунками з учасниками	14088	17286	17772	3198	486	22.7%	2.8%
Інші поточні зобов'язання	4612	2613537	4327146	2608925	1713609	56568.2%	65.6%

На основі згрупованих даних, загальна сума дебіторської заборгованості підприємства у 2023 році зросла на 10,7% (на 1 224 505 тис. грн.) порівняно з 2022 роком і склала 12 722 020 тис. грн. Основним фактором зростання стало збільшення "Іншої поточної дебіторської заборгованості" на 4 606 876 тис. грн (+462,1%), що є найзначнішим приростом серед усіх складових (рис. 2.6).

Однак, слід зазначити, що частина складових дебіторської заборгованості демонструє суттєве зниження: дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшилася на 2 963 230 тис. грн (-30,8%) до 6 652 941 тис. грн.; зобов'язання з бюджетом скоротилися на 481 357 тис. грн (-58,1%).

Інші складові показують помірну позитивну динаміку. Наприклад, дебіторська заборгованість за виданими авансами зросла на 14 997 тис. грн (+27,1%), що може свідчити про збільшення передоплат контрагентам.

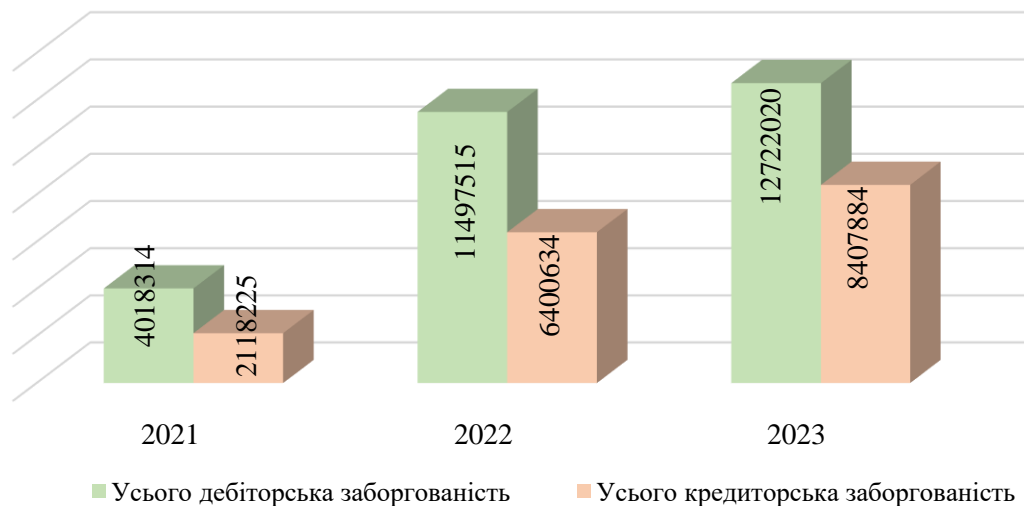


Рис. 2.6. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості, тис. грн.

У 2023 році загальна сума кредиторської заборгованості зросла на 31,4% (на 2 007 250 тис. грн) порівняно з 2022 роком і досягла 8 407 884 тис. грн. Основними факторами цього зростання є:

- Інші поточні зобов'язання, які збільшилися на 1 713 609 тис. грн (+65,6%), склали 4 327 146 тис. грн.
- Заборгованість за отриманими авансами зросла на 102 015 тис. грн (+8,2%), досягнувши 1 345 778 тис. грн.

Водночас деякі статті продемонстрували зниження. Наприклад:

- Заборгованість за розрахунками з бюджетом збільшилася лише частково (+62,7%), однак її абсолютна величина залишається на відносно невисокому рівні 134 040 тис. грн.
- Заборгованість зі страхування збільшилася на 2 464 тис. грн (+28,4%), досягнувши 11 126 тис. грн.

Особливо слід звернути увагу на статтю "Інші поточні зобов'язання", яка демонструє стабільно високу динаміку приросту впродовж останніх років, що може вказувати на збільшення обсягів короткострокових зобов'язань, наприклад, за операціями з постачальниками або іншими контрагентами.

Структура дебіторської заборгованості зазнала значних змін у 2021–2023 роках. Основні тенденції:

1. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги скоротилася з 86,5% у 2021 році до 52,3% у 2023 році. Найбільше падіння відбулося в 2023 році (-31,3% до попереднього року).

2. Дебіторська заборгованість за розрахунками також зменшилася з 10,4% у 2021 році до 3,7% у 2023 році, демонструючи стабільну тенденцію до зниження.

Загальна структура дебіторської заборгованості свідчить про стратегічні зміни в управлінні фінансами, що, ймовірно, пов'язано з коригуванням кредитної політики та переорієнтацією на розрахунки з іншими суб'єктами..

(рис.2.7)

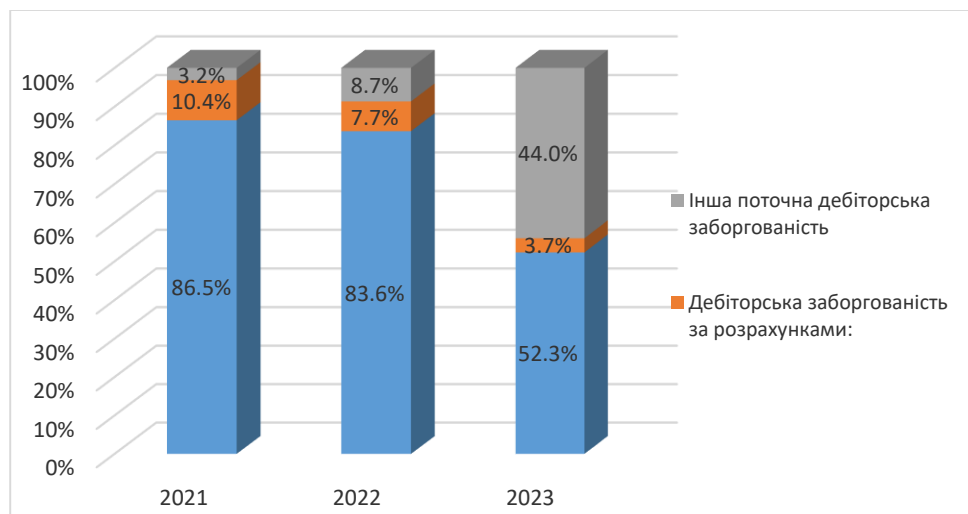


Рис. 2.7. Структура дебіторської заборгованості, %

Щодо структури пасивів підприємства, найбільшу частку продовжує займати кредиторська заборгованість. Водночас, варто зазначити, що відбулися певні зміни у складі кредиторів та умовах заборгованості:

1. Загальна кредиторська заборгованість підприємства зросла у 2023 році на 65,6% до 3816116 тис. грн у порівнянні з 2022 роком.

2. Заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилася з 73,7% у 2021 році до 28,6% у 2023 році, що є найбільшим скороченням (-38,0% у 2022 році та -7,1% у 2023 році).

3. Інші поточні зобов'язання суттєво зросли: з 0,2% у 2021 році до 51,5% у 2023 році (+10,6% у 2023 році), що вказує на збільшення різноманітних фінансових зобов'язань.

4. Заборгованість за одержаними авансами значно збільшилася в 2022 році (19,4%), однак у 2023 році знизилася до 16,0% (-3,4%).

5. Розрахунки з бюджетом залишаються стабільними: частка у 2023 році становила 1,6% (+0,3% до 2022 року).

Загальна структура кредиторської заборгованості демонструє адаптацію до змін в умовах функціонування підприємства, зокрема щодо пріоритетів у розрахунках за послуги та бюджетні зобов'язання (рис.2.8)

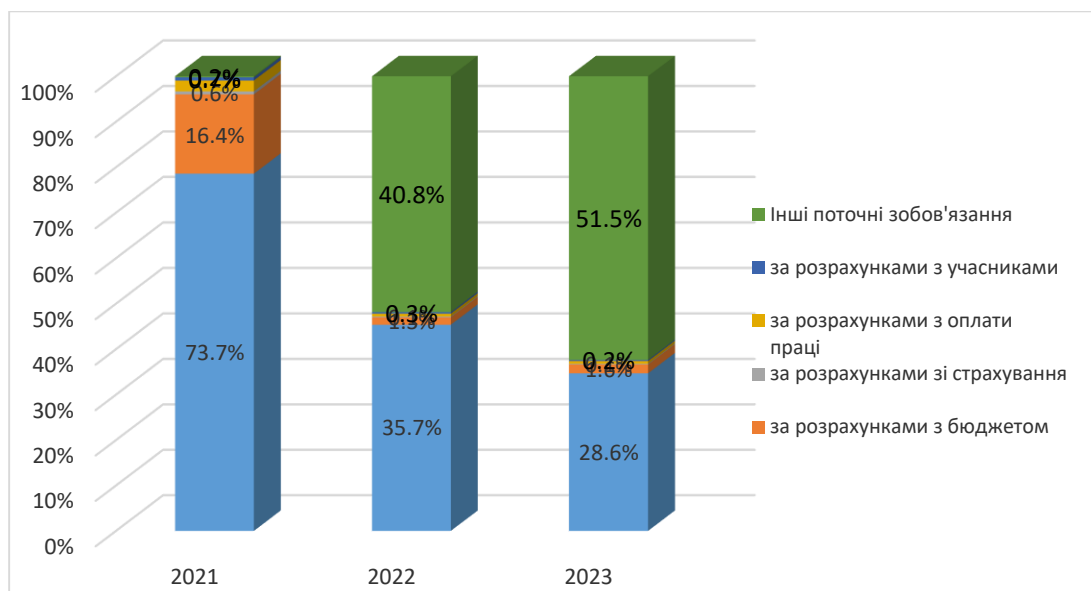


Рис. 2.8. Структура поточної кредиторської заборгованості, %

Досягнення успіху в бізнесі значною мірою залежить від того, наскільки ефективно підприємство керує своїми боргами. ПрАТ «Інгулецький ГЗК» застосовує різноманітні інструменти для управління заборгованістю, такі як реструктуризація боргових зобов'язань, їх повне погашення або переведення на інші умови.

Наступним етапом виконаємо аналіз показників рентабельності ПрАТ «Центральний ГЗК». В таблиці 2.5 розглянуто основні коефіцієнти рентабельності підприємства в 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності підприємства ПрАТ «Центральний ГЗК»

No	Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, %	
					2022-2021	2023-2022
1	Рентабельність сукупного капіталу	64.89	10.54	-6.4	-54.35	-16.94
2	Рентабельність власного капіталу	91.03	17.05	-11.96	-73.98	-29.01
3	Рентабельність необоротних активів	100.96	28.16	-19.34	-72.80	-47.50
4	Рентабельність оборотних активів	181.61	16.83	-9.57	-164.78	-26.40
5	Рентабельність підприємства	48.28	18.1	-15.21	-30.18	-33.31
6	Рентабельність продукції	59.05	32.24	10.15	-26.81	-22.09

З аналізу табл.2.5 можна зробити наступні висновки (рис. 2.9):

Показники рентабельності підприємства за 2021–2023 роки демонструють значне погіршення, що свідчить про фінансові труднощі.

Рентабельність сукупного капіталу у 2021 році становила 64.89%, але в 2022 році знизилась до 10.54% (абсолютне відхилення -54.35%), а в 2023 році досягла негативного значення -6.4% (відхилення -16.94%). Це є зменшенням ефективності використання капіталу.

Рентабельність власного капіталу зазнала аналогічної динаміки. У 2021 році показник був на рівні 91.03%, проте в 2022 році впав до 17.05% (відхилення -73.98%), а в 2023 році досяг негативного значення -11.96% (відхилення -29.01%). Це вказує на зниження дохідності для власників підприємства.

Рентабельність необоротних активів скоротилася з 100.96% у 2021 році до 28.16% у 2022 році (відхилення -72.80%) і до -19.34% у 2023 році (відхилення -47.50%). Це є свідченням неефективного використання основних засобів та інших необоротних активів.

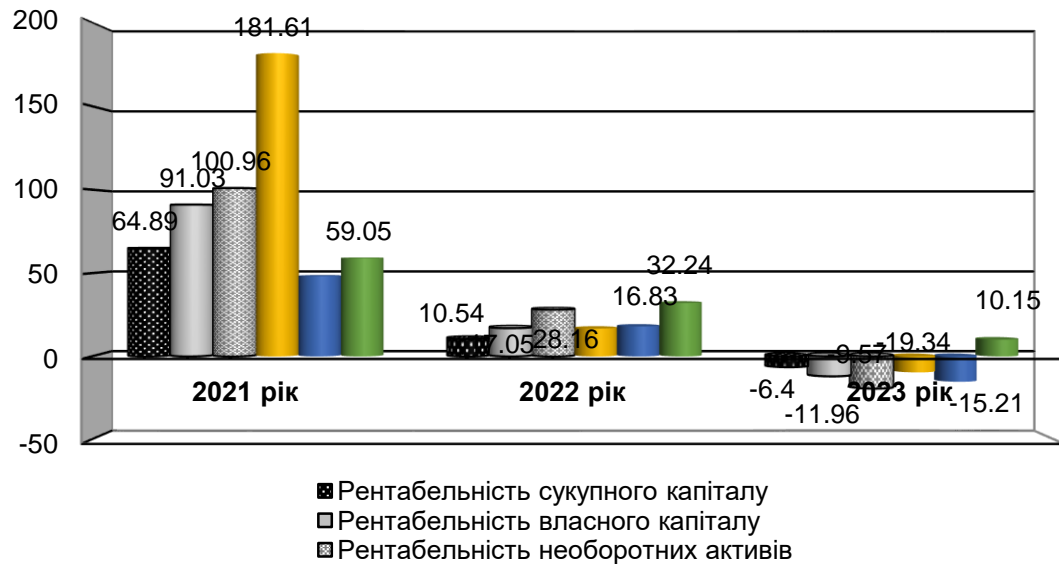


Рис. 2.9. Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Центральний ГЗК»,%

Як видно з рис. 2.9, показник рентабельності оборотних активів також знизилась. У 2021 році показник становив 181.61%, але в 2022 році він впав до 16.83% (відхилення -164.78%), а у 2023 році – до -9.57% (відхилення -26.40%). Це може бути наслідком неефективного управління запасами та обіговими коштами.

Показник рентабельності підприємства знизився із 48.28% у 2021 році до 18.10% у 2022 році (відхилення -30.18%), а у 2023 році показник став негативним – -15.21% (відхилення -33.31%). Це вказує на зниження загальної ефективності діяльності. Показник рентабельності продукції скоротилась із 59.05% у 2021 році до 32.24% у 2022 році (відхилення -26.81%), а у 2023 році – до 10.15% (відхилення -22.09%), що пов'язано зі зростанням собівартості продукції або падінням продажів.

Усі ключові показники рентабельності демонструють негативну динаміку, що свідчить про загальне погіршення фінансового стану підприємства. Основними причинами можуть бути внутрішні проблеми управління, неефективність використання активів, зниження попиту на продукцію або несприятливі ринкові умови. Для покращення ситуації підприємству слід переглянути стратегію, зосередитись на оптимізації витрат і підвищенні ефективності використання ресурсів.

2.2. Аналіз ринку залізорудної промисловості та оцінка перспектив його розвитку

Залізна руда є одним з найважливіших мінеральних ресурсів, що відіграє ключову роль у світовій металургії. За обсягами видобутку вона поступається лише вугіллю та нафті, а її щорічний світовий оборот перевищує 65 млрд. дол. США. Україна, маючи значні запаси залізної руди та розвинену металургійну промисловість, є одним з провідних експортерів цього ресурсу на світовому ринку.

Загальні запаси залізної руди у світі оцінюються в сотні мільярдів тон, а щорічний видобуток перевищує 1,9 млрд. тон. Найбільшими виробниками є Китай, Бразилія та Австралія, які разом контролюють понад половину світового ринку. Україна також входить до числа провідних виробників, але її частка на світовому ринку є меншою.

Характерною особливістю світового ринку залізної руди є високий рівень концентрації виробництва та експорту. Більшість руди, що видобувається у світі, спрямовується на експорт, а основні торгові потоки здійснюються морським транспортом.

Є значний потенціал для збільшення присутності України на світовому ринку залізної руди. Завдяки великим запасам високоякісної сировини, розвиненій інфраструктурі та географічному розташуванню, наша країна може нарощувати експорт та зміцнювати свої позиції.

Незважаючи на глобальну економічну кризу, світовий ринок залізної руди продовжує демонструвати позитивну динаміку. Експерти прогнозують подальше зростання попиту на цей ресурс, особливо в країнах, що розвиваються. Це відкриває перед Україною нові можливості для розширення експорту та збільшення валютних надходжень.

Світовий ринок залізної руди характеризується складними торговими маршрутами. Основні напрямки експорту включають: Австралію - Азію/Європу, Африку - Європу/Азію, Північну Америку - Європу, Південну

Америку - Азію/Європу, а також внутрішньорегіональну торгівлю в межах Азії, Європи та Північної Америки. Найдинамічнішим сегментом є напрямок Південна Америка - Азія, де спостерігається стійке зростання обсягів торгівлі на 5-75%.

Австралія, Азія та Південна Америка є найбільшими експортерами залізної руди, тоді як Азія та Європа - основними імпортерами. Лідером за обсягами експорту у 2021 році була Австралія, за нею йшла Бразилія. До числа значних експортерів також відносять Індію, Канаду та ПАР. Більшість великих експортерів продемонстрували зростання продажів у першому півріччі 2021 року порівняно з аналогічним періодом 2020 року. Виняток склали Канада, Україна, Казахстан, Норвегія та Мексика.

У 2021 році експорт залізної руди з України зріс на 20% і досяг 19,9 млн. тон. Основною причиною цього зростання став підвищений попит у країнах Східної та Центральної Європи. Проте, подальші перспективи українського експорту виглядають менш оптимістично через скорочення виплавки чавуну в цих країнах та пов'язане з цим зниження попиту на залізну руду.

Незважаючи на короткострокові коливання, довгострокова тенденція свідчить про зростання експорту залізної руди з України в період з 2017 по 2021 роки. Однак, низькі показники експорту мінеральної продукції загалом пов'язані з кількома факторами, включаючи скорочення видобутку, економічну та політичну, зовнішню нестабільність в країні.

Світовий ринок залізної руди характеризується високою динамікою та залежністю від глобальних економічних процесів. Український експорт залізної руди має потенціал для подальшого зростання, однак для цього необхідно подолати низку внутрішніх та зовнішніх викликів.

У 2021 році українська мінеральна сировина користувалася значним попитом на світових ринках. Найбільшим імпортером українських мінеральних ресурсів став Китай, який придбав майже половину (47%) всього експорту, що становило 2504 мільйони доларів США. Такий значний обсяг свідчить про стратегічне партнерство між двома країнами в галузі мінеральних ресурсів.

Європейський напрямок також був важливим для українського експорту мінеральної сировини. Зокрема, Польща, Чехія, Австрія, Угорщина, Румунія, Німеччина, Словаччина увійшли до топ-10 країн-імпортерів. Ці країни традиційно є значними споживачами мінеральних ресурсів і активно співпрацюють з Україною в цій сфері (рис. 2.10)

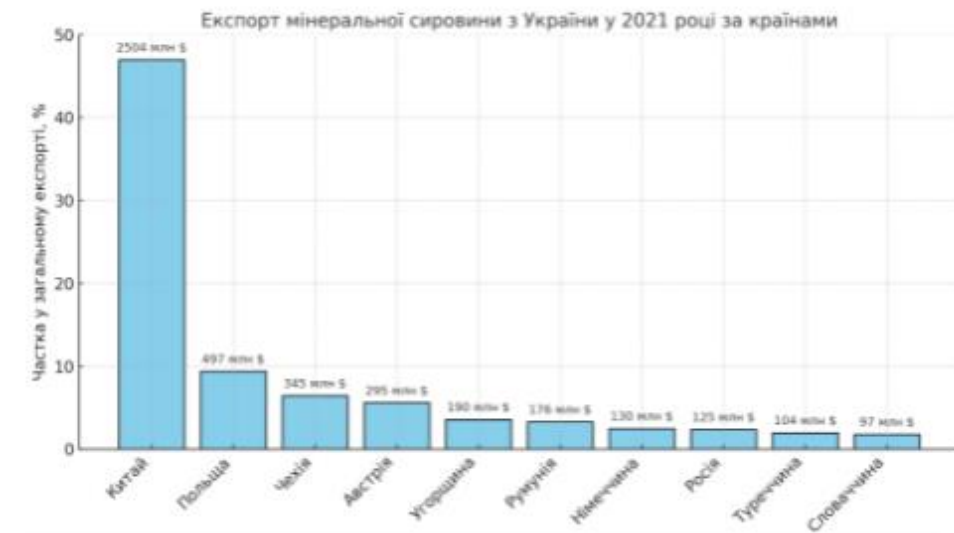


Рис. 2.10. Динаміка експорту мінеральної сировини з України

Так, більше половини (52,9%) української мінеральної сировини було експортовано до десяти країн, що підкреслює значну залежність від кількох ключових ринків. Хоча Азія (переважно Китай) була основним напрямком експорту, Європа також відігравала важливу роль, що свідчить про географічну диверсифікацію українських експортних потоків.

Залізна руда є безумовним лідером серед українського мінерального експорту, складаючи понад три чверті (79,9%) від загального обсягу. Цей факт підтверджує важливу роль залізорудної промисловості в економіці країни.

За розмірами запасів залізної руди Україна посідає почесне восьме місце у світі, що підтверджує значний потенціал її мінерально-сировинної бази.

За обсягами експорту залізної руди наша країна впевнено утримує п'яту позицію на глобальному ринку, поступаючись лише таким гігантам як Австралія, Бразилія, Індія та Канада. (рис. 2.11)

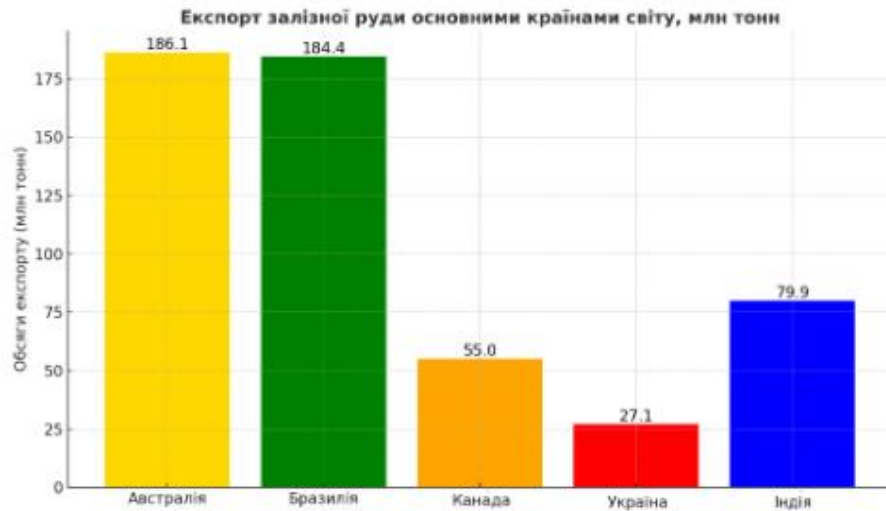


Рис. 2.11. Експорт залізної руди у 2021 р: Україна та основні конкуренти

У 2021 р. Україна експортувала залізні руди у 33 країни світу.

Китай утримує провідні позиції в географічній структурі експорту залізних руд і концентратів, на його частку припадає 59,1% загального обсягу експорту цієї продукції. Це свідчить про його ключову роль як основного торговельного партнера в цьому сегменті. Окрім Китаю, вагомі частки експорту спрямовуються до країн Європи. Так, Польща займає друге місце з часткою 9,1%, що еквівалентно 4227,5 тисячам тон. Третю позицію посідає Чехія, яка імпортувала 8,6% (3959,3 тисячі тон). Австрія є наступним важливим споживачем залізної руди, з часткою 6% (2759,3 тисячі тон), а Словаччина замикає п'ятірку найбільших імпортерів, отримуючи 2,6% (1212,4 тисячі тон) (рис. 2.12).

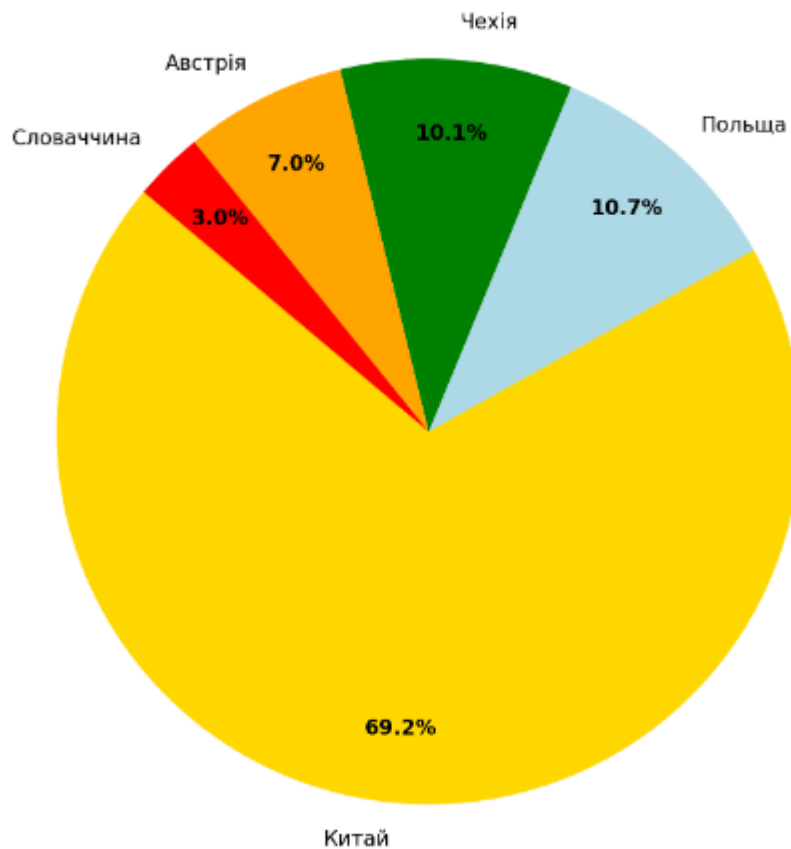


Рис. 2. 12. Географічна структура українського експорту залізних руд та концентратів у 2021 р., %

Ці дані підкреслюють домінування азійського ринку, зокрема Китаю, у споживанні української залізної руди, водночас демонструючи значний попит з боку європейських країн. Така структура експорту обумовлена як географічною близькістю до європейських партнерів, так і високим рівнем попиту на сировину для металургійної промисловості у цих країнах.

Основними підприємствами, що займаються видобутком залізної руди та виробництвом концентратів в Україні, є компанія «Метінвест», яка забезпечує 38 % загального обсягу видобутку залізородної сировини в країні, Південний гірничо-збагачувальний комбінат (ГЗК), що має частку 16,1 %, та компанія «Ferrexpo», яка виробляє 15,8 %. Проте товарна продукція національних виробників не відповідає сучасним вимогам світового ринку.

За показниками якості залізородних концентратів українські комбінати займають одне з останніх місць серед провідних світових виробників. Це свідчить про необхідність підвищення якості залізородного концентрату, щоб задовольнити вимоги міжнародних стандартів.

Однак, важливо зазначити, що будь-які зміни в процесах підвищення якості залізородної продукції повинні відповідати принципам ринкової економіки, що включають економічну доцільність таких заходів. Підвищення якості залізородної сировини для гірничо-збагачувальних комбінатів неминуче призведе до зростання вартості продукції, що, в свою чергу, потребує ретельного аналізу можливих економічних наслідків для підприємств. Тому для здійснення таких змін необхідно враховувати не лише технологічні, але й економічні аспекти, зокрема здатність підприємств конкурувати на світових ринках, де ціна є важливим фактором.

За результатами перших чотирьох місяців 2022 року Україна забезпечила майже п'яту частину (19,7%) загального імпорту залізної руди до ЄС. Незважаючи на військові дії та логістичні проблеми, наша країна залишається ключовим постачальником цього ресурсу на європейський ринок.

Світовий ринок залізної руди зазнав суттєвих змін у 2022 році. Зростання попиту з боку Китаю та Індії, а також тенденція Європи до переходу на пряме відновлене залізо (DRI) вплинули на загальну картину. Незважаючи на це, глобальне виробництво залізної руди знизилося на 3% до 2,6 млрд тон, причому найбільші виробники – Австралія, Бразилія та Китай – також зафіксували спад видобутку.

Залізородна сировина залишається одним із небагатьох видів масової експортної продукції України. Проте галузь продовжує відчувати значний спад, незважаючи на певне покращення у виробництві за останні місяці.

Компанія Ferrexpo:

За підсумками першого півріччя 2023 року виробництво окатків в Україні скоротилося на 58% порівняно з аналогічним періодом минулого року, склавши 1,97 млн тонн. Однак, у другому кварталі спостерігається позитивна динаміка: обсяги виробництва зросли на 18% порівняно з першим кварталом і досягли 1,07 млн тонн.

Щодо експорту залізної руди, то за перше півріччя 2023 року Україна експортувала на 51% менше руди порівняно з аналогічним періодом 2022 року, а саме 8,3 млн тонн. У червні 2023 року спостерігається подальше скорочення експорту: на 2,9% порівняно з травнем і на 15,8% порівняно з червнем минулого року, склавши 1,48 млн тонн.

У 2022 році спостерігалось значне скорочення експорту залізної руди з України – на 45,9% порівняно з попереднім роком. Обсяг експорту склав 24 млн тонн. Таке суттєве зниження пов'язане з тим, що у 2021 році близько 60% залізної руди (близько 30 млн тонн) експортувалося через порти Чорного моря, які наразі залишаються заблокованими через військові дії [48].

Хоча у другому кварталі 2023 року спостерігалось певне відновлення виробництва, загалом ситуація в гірничо-металургійному комплексі залишається складною. Головною причиною цього є триваюча блокада українських портів на Чорному морі, яка суттєво обмежує можливості експорту української продукції. До війни основним імпортером української залізної руди був Китай, однак через блокаду морських шляхів постачання руди до Китаю стало економічно не вигідним. В результаті країни Європейського Союзу стали ключовими ринками збуту для української залізної руди.

До ЄС поставки зменшилися на 21,5% у річному вимірі, досягнувши 12,9 млн тонн.

За період січень-квітень 2023 року цей показник зменшився на 9,7% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, склавши 4,93 млн тонн, що відповідає 19,7% загального обсягу експорту.

Структура споживання української руди основними країнами ЄС за січень-червень 2023 року (у грошовому вираженні) виглядає наступним чином:

- Словаччина – 30%;
- Польща – 19,6%.
- Чехія – 24,7%;

Аналогічна структура споживання була зафіксована у 2022 році:

- Чехія – 17,3%;
- Словаччина – 19,2%;

- Польща – 16,5%.
- Експорт до Туреччини

Туреччина залишається важливим споживачем української залізорудної сировини: за січень-травень 2023 року експорт до цієї країни склав 257,5 тис. тон, що на 9,4% більше, ніж у аналогічному період 2022 року [48].

За підсумками 2022 року обсяги поставок до Туреччини склали 585,2 тис. тон, що на 50,6% менше у порівнянні з 2021 роком.

У 2022 році Україна займала 4-те місце на ринку експорту ЗРС до Туреччини, забезпечуючи 6,2% загального обсягу поставок до цієї країни (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Частка країн у споживанні експорту руди з України на 2022 рік та січень-червень 2023 року

Більшість діючих підприємств ГМК працюють зі значно нижчими завантаженнями порівняно з довоєнним періодом. Зокрема:

- Комбінати, що входять до групи «Метінвест», демонструють завантаження на рівні 35-40% від того, як було до 2022 року.
- Гірничий департамент «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР») зменшив обсягів виробництва на 40%.
- Підприємство «Рудомайн» функціонує лише на 50% своїх можливостей.
- КЗРК працюють на рівні 40-50% від довоєнних потужностей.
- ГЗК Ferruxro демонструють зниження виробництва приблизно на 50%.

Блокада українських морських портів суттєво ускладнює експорт продукції ГМК. Це призводить до накопичення готової продукції на складах підприємств, зниження доходів та ризику зменшення виробництва. Додатково, скасування «зернової угоди» посилює навантаження на альтернативні транспортні маршрути (дунайські порти, західні залізничні переходи), обмежуючи можливості експорту продукції.

Світовий ринок залізної руди зазнає значних трансформацій. Основні споживачі, такі як Китай та Індія, демонструють стійку тенденцію до збільшення власного видобутку, плануючи ввести в експлуатацію нові виробничі потужності. За прогнозами, видобуток залізної руди в Китаї та Індії зросте на 3,5% та 10% відповідно у найближчі роки.

Українські гірничо-металургійні компанії також активно адаптуються до нових умов ринку. Група «Метінвест» стала одним із лідерів у цій галузі. Компанія інвестує у розробку проєктів з виробництва DRI та модернізацію існуючих виробничих потужностей.

Ще до початку війни українські компанії розпочали модернізацію виробництва з метою підвищення якості продукції та розширення асортименту. Зокрема, «Метінвест» запустив виробництво DR-окатишів на Центральному ГЗК та планував масштабувати цей проєкт на інші підприємства.

Компанія Ferrexpo, як найбільший експортер DR-окатишів з високим вмістом заліза, також демонструє значні досягнення у цьому напрямку.

Українські гірничо-металургійні компанії готові до нових викликів світового ринку залізної руди. Завдяки інвестиціям у модернізацію виробництва та розробку нових технологій, українські підприємства можуть зайняти лідируючі позиції на ринку високоякісної залізородної сировини, яка відповідає сучасним вимогам.

2.3. Аналіз виробничої і маркетингової діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК»

Кривий Ріг продовжує займати лідируючу позицію в залізорудній промисловості України. Регіон концентрує на своїй території близько 10 гірничодобувних підприємств, які видобувають широкий спектр залізних руд. Завдяки їхній роботі, значна частина потреб української металургії забезпечується саме криворізькими рудами. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Гірничо-збагачувальні комбінати України

Підприємства	Територіальне розміщення	Вид продукції
Підприємства з видобутку та переробки залізорудної сировини підземним способом		
ПрАТ «Криворізький ЗРК»	Кривий Ріг	Руда залізна неагломерована
ПрАТ «Євраз Суха Балка»	Кривий Ріг	Руда залізна неагломерована
ГЗК ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Кривий Ріг	Руда залізна неагломерована
ПрАТ «Запорізький ЗРК»	Дніпрорудний	Руда залізна неагломерована
Підприємства з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом		
ПрАТ «Південний ГЗК»	Кривий Ріг	Концентрат агломерат
ПрАТ «Центральний ГЗК»	Кривий Ріг	Концентрат, котуни
ПрАТ «Північний ГЗК»	Кривий Ріг	Концентрат, котуни
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	Кривий Ріг	Концентрат
ГЗК ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Кривий Ріг	Концентрат агломерат
ПрАТ «Полтавський ГЗК»	Горишні плавні	Концентрат, котуни
Підприємства з видобутку та переробки флюсової і доломітної продукції		
ПрАТ «Новотроїцьке РУ»	смт Новотроїцьке	Вапняк, доломіт, будівельні матеріали
ПАТ «Докучаєвський ФДК»	Докучаєвськ	Вапняк, доломіт, будівельні матеріали
ПрАТ «Комсомольське РУ»	Комсомольське	Вапняк, будівельні матеріали

Хоча 2022 рік був непростим, українські гірники показали хороші результати. Видобуток руди та концентрату виріс майже на 6% порівняно з попереднім роком і досяг 77,4 млн тонн. Особливо добре справилися з виробництвом залізної руди неагломерованої та концентрату. Правда, трохи менше стали виробляти агломерату та окатишів.

Держава планує ще збільшити видобуток залізної руди до 91,7 млн тон до 2025 року. Це показує, що Україна хоче бути одним з лідерів на світовому ринку сировини і забезпечити стабільну роботу металургійних заводів (табл. 2.7).

Показники діяльності підприємств ГМК України за продукцією, тис. т.

Найменування	2021 рік, тис. т	2022 рік, тис. т	Абс. відхилення, тис.т (+,-)	Відносне відхилення (%)
Залізорудний концентрат	60 321	63 084	2 763	+4,6
Агломерат	31 675	30 911	-764	-2,4
Окати	21 358	20 764	-594	-2,8
Кокс	10 826	10 059	-767	-7,1
Чавун	20 563	20 064	-499	-2,4
Сталь	21 101	20 848	-253	-1,2
Прокат	18 367	18 202	-165	-0,9

Так, більшість показників демонструють невелике зниження, що може свідчити про труднощі в економіці, викликані зовнішніми факторами, такими як зменшення попиту, проблеми з логістикою або геополітична ситуація. Зростання виробництва залізорудного концентрату вказує на стійкий попит на сировину, можливо, через зростання експортних поставок. Найбільше скорочення спостерігається у виробництві коксу (-7,1%), що може бути сигналом зниження обсягів сталеливарної галузі або проблем із постачанням сировини.

Аналіз виробничої діяльності

Центральний гірничо-збагачувальний комбінат (ЦГЗК) є невід'ємною частиною Групи Метінвест, найбільшого українського приватного гірничо-металургійного холдингу. Діяльність Групи охоплює весь виробничий ланцюжок – від видобутку сировини (залізної руди) до реалізації готової продукції.

Основна спеціалізація ЦГЗК полягає у видобутку й збагаченні залізної руди. Виробничий процес включає як видобуток руди з надр, так і її подальшу переробку для отримання готової продукції, яка є незамінною сировиною для металургійних підприємств.

ЦГЗК має повний цикл виробництва, починаючи від видобутку руди і закінчуючи випуском залізорудних окатків. Окатки є спеціально підготовленою сировиною, яка використовується на металургійних заводах.

Головною продукцією ЦГЗК є залізорудна продукція, а саме: залізорудний концентрат: та залізорудні окатки [45].

Рік 2021-й ознаменувався для Товариства стабільним зростанням виробництва залізорудного концентрату та окатишів.

Виробництво концентрату та окатишів перевищило заплановані обсяги на 0,4% та 1,4% відповідно, що свідчить про ефективну організацію виробничих процесів та чітке дотримання плану.

Обсяги виробництва концентрату зросли на 6,6% порівняно з 2020 роком, що стало можливим завдяки оптимізації виробничих процесів та підвищенню продуктивності обладнання Табл. 2.8).

. Таблиця 2.8

Обсяги виробництва залізорудного концентрату та окатків

Рік	Фактичне виробництво, тис. т	Планове виробництво, тис. т	Виконання плану, %	Зміна до попереднього року, %
Залізорудний концентрат				
2021	5035	5013	100.40%	+6,6%
2022	3135	4551	68.90%	-37,7%
Разом	8170	9564		
Окатки				
2021	2259	2227	101.40%	≈0%
2022	2046	2272	90.00%	-9,4%
Разом	4305	4499		

Досягнення таких результатів стало можливим завдяки комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва:

- Збільшення середньої швидкості великовантажних автосамоскидів;
- Збільшення обсягів видобутку залізної руди;
- Оптимізація ремонтних робіт;

- Підвищення середньої продуктивності обладнання на всіх етапах виробництва.

2022-й рік був вимушено скоригований військовою агресією РФ проти України. Це призвело до значних викликів для виробничої діяльності Товариства.

Незважаючи на вжиті заходи, обсяги виробництва концентрату та окатишів у 2022 році знизилися на 31,1% та 9,9% відповідно порівняно з плановими показниками (Рис. 2.14).

Головною причиною зниження виробництва стала ускладнена логістика доставки готової продукції споживачам через військові дії. Руйнування доріг, мостів та іншої транспортної інфраструктури, а також постійні обстріли значно ускладнили перевезення товарів. Мінірування територій, встановлення блокпостів та зміна маршрутів руху транспорту призвели до значного збільшення часу доставки та вартості логістичних операцій. Це, в свою чергу, спричинило перебої у постачанні та зниження попиту на продукцію Товариства.

Результати виробничої діяльності Товариства в 2021 році демонструють ефективність обраної стратегії розвитку та високий професіоналізм трудового колективу. Товариство вживає всіх можливих заходів для мінімізації негативного впливу та відновлення виробничих показників.

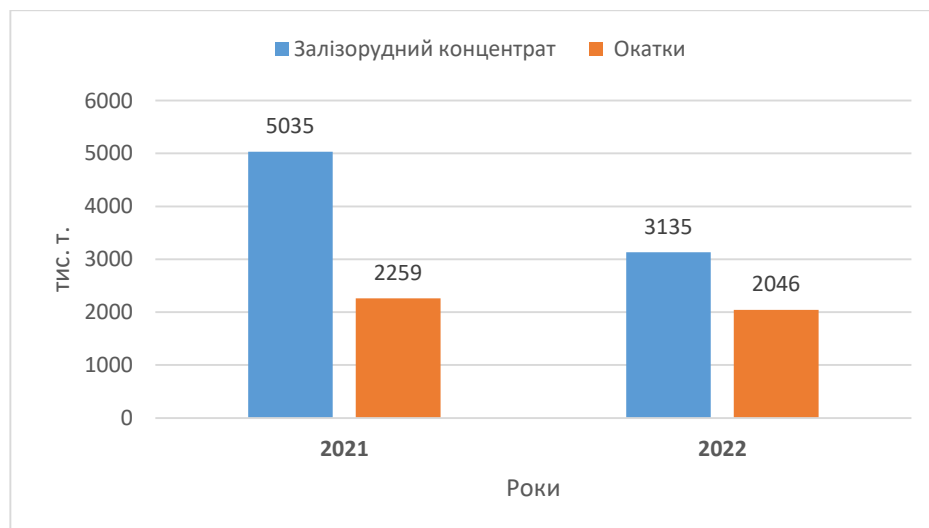


Рис. 2.14. Обсяги виробництва залізорудного концентрату та окатків

ПрАТ «ЦГЗК»

Збутова політика ПрАТ «ЦГЗК» спрямована на забезпечення стабільного зростання та посилення позицій на ринку залізородних матеріалів. Підприємство прагне не лише задовольнити попит існуючих клієнтів, але й залучити нових партнерів, розширюючи географію продажів.

Товариство здійснює реалізацію своєї продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними споживачами залізородного концентрату та окатишів є підприємства металургійної галузі.

Зважаючи на можливість дальніх перевезень продукції, географія продажів Товариства охоплює значну територію. До основних країн-споживачів на зовнішньому ринку належать країни Центральної та Східної Європи (Чехія, Словаччина, Польща, Угорщина, Румунія, Сербія), а також країни Західної Європи (Іспанія, Італія, Франція, Німеччина) та інші країни.

У звітному періоді всі поставки залізородного концентрату здійснювалися відповідно до укладених договорів і контрактів з підприємствами металургійної галузі як на внутрішньому ринку, так і на експорт. Станом на кінець звітного періоду всі договірні зобов'язання щодо обсягів виробництва та відвантаження продукції були виконані в повному обсязі (Табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Реалізація готової продукції ПрАТ "ЦГЗК" за 2020-2022 рр.

Реалізація, тис. грн.	2020	2021	2022	Відхилення 2021-2020, +/-	Відхилення 2022-2021, +/-
Концентрат	5217261	10494555	3437176	5277294	-7057379
Окати	7221536	12050517	10916836	4828981	-1133681
Всього:	12438797	22545072	14354012	10106275	-8191060
в т.ч. за напрямками поставки					
Внутрішній ринок	2713190	3867189	1095676	1153999	-2771514
Експорт	9725607	18677883	13258336	8952276	-5419547

Реалізація продукції та експорт ПРАТ 'ЦГЗК'

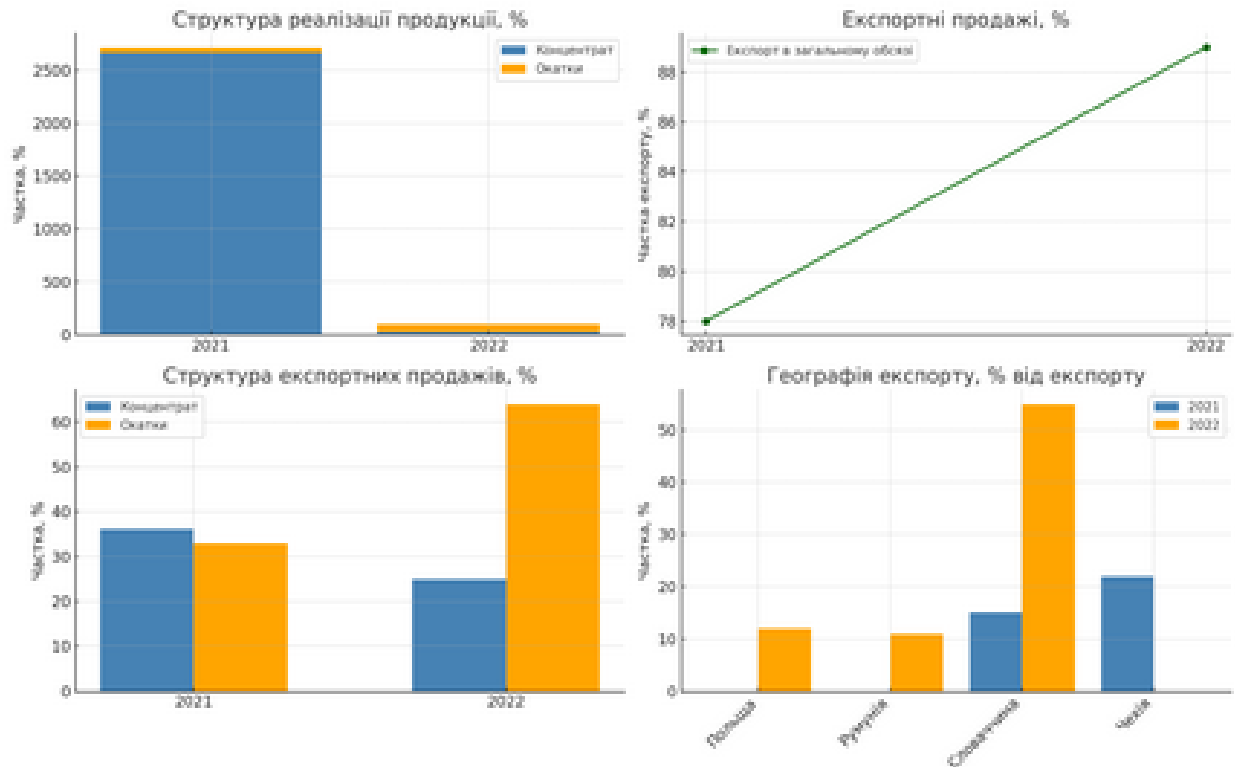


Рис.2.15. Реалізація готової продукції ПРАТ 'ЦГЗК'

Незважаючи на незначне зниження обсягів продажу основних видів продукції (концентрату та окатишів) на 0,24% порівняно з 2020 роком, виручка від реалізації у 2021 році демонструє значне зростання на 81%. Це пов'язано з:

- Зростанням цін: Значний вплив на зростання виручки мала індексація цін на продукцію відповідно до зростання індексу Platts (на 47,5% для концентрату та на 52,7% для окатишів).
- Девальвацією гривні: Зростання курсу долара США також позитивно вплинуло на виручку в національній валюті.

Структура продажів:

- Концентрат: Продовжує займати більшу частку в структурі продажів (55%).
- Окатиші: Частка окатишів у продажах становить близько 45%.

Основними ринками збуту залишаються країни Центральної та Східної Європи, зокрема Чехія та Словаччина. Виробництво окатишів преміум-класу дозволило розширити географію продажів на країни Західної Європи.

Експортні поставки складають значну частку в загальному обсязі продажів (78%), причому основними експортними товарами є концентрат та окатиші.

Чистий прибуток у 2021 році зріс на 457% порівняно з попереднім роком. Зростання прибутку обумовлено збільшенням виручки та, частково, зростанням собівартості реалізованої продукції, пов'язаним зі зростанням цін на енергоносії.

Результати 2021 року демонстрували стійке фінансове становище підприємства завдяки зростанню цін на продукцію.

У 2022 році спостерігалось значне зниження обсягів продажів основних видів продукції на 35,01% порівняно з попереднім роком. Цей спад був обумовлений комплексом факторів, серед яких:

Зменшення попиту на світовому ринку: Повномасштабна війна в Україні, глобальна економічна нестабільність та посилення інфляції призвели до загального зниження попиту на металургійну продукцію.

Логістичні перебої: Руйнування інфраструктури, мінування територій та обмеження на експорт української продукції ускладнили доставку товарів до споживачів, що негативно вплинуло на обсяги продажів.

Збільшення собівартості виробництва: Значне зростання цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги призвело до підвищення собівартості продукції, що змусило підприємство знижувати ціни, аби залишатися конкурентоспроможним.

Так, підприємству можна надати наступні рекомендації:

- *Диверсифікація ринків збуту:* Пошук нових ринків збуту для мінімізації ризиків, пов'язаних із залежністю від окремих регіонів.
- *Оптимізація виробничих процесів:* Пошук шляхів зниження собівартості продукції для підвищення конкурентоспроможності.
- *Підвищення енергоефективності виробництва:* Зменшення залежності від енергоносіїв та зниження витрат на енергію.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ЦГЗК»

3.1. Обґрунтування напрямів маркетингової стратегії розвитку підприємства

Головною метою маркетингової діяльності ПрАТ "Центральний гірничо-збагачувальний комбінат" є зміцнення його позицій на ринку залізорудної сировини. Для досягнення цієї мети необхідно розробити ефективну систему управління збутом, яка дозволить оперативно реагувати на ринкові зміни та мінімізувати пов'язані з ними ризики.

Ключові завдання для досягнення мети:

- Створення аналітичного підрозділу: Систематичний аналіз ринку, прогнозування попиту та розробка стратегії збуту.
- Співпраця з внутрішніми споживачами: Оптимізація якості продукції, встановлення обґрунтованих цін та знижок.
- Розширення географії поставок: Створення представництв у країнах основних споживачів.
- Управління ризиками: Впровадження системи оцінки та управління ризиками при експортних поставках.

Основні напрямки діяльності:

- Розширення ринку збуту: Активне освоєння азіатського ринку та зміцнення позицій на європейському.
- Підвищення конкурентоспроможності: Оптимізація виробництва, підвищення якості продукції, диверсифікація асортименту.
- Створення позитивного іміджу: Демонстрація фінансової стабільності та надійності компанії.
- Ефективна збутова політика: Прозорість у відносинах з клієнтами, дотримання умов контрактів, гнучкі умови оплати.

Для досягнення швидкого зростання продажів пропонується застосувати стратегію проникнення на ринок. Це передбачає встановлення конкурентних цін на продукцію високої якості. При цьому необхідно створити ефективну систему збуту.

Загальна маркетингова стратегія ПрАТ "ЦГЗК" спрямована на забезпечення стабільного розвитку компанії та зміцнення її позицій на світовому ринку залізорудної сировини.

Система планування комбінату глибоко інтегрована з потребами споживача, постійно відстежуються зміни в їхніх вподобаннях та вимогах, щоб оперативно адаптувати виробництво. Для стабільного функціонування підприємства ретельно аналізуються взаємозв'язки між обсягом продажів та виробництва. Це дозволяє точно визначити мінімальний рівень прибутку, необхідний для покриття всіх витрат. Хоча конкурентна перевага полягає в нижчій собівартості та вищій якості продукції, постійний пошук шляхів зниження витрат є ключовим аспектом цінової стратегії.

Для Центрального ГЗК вкрай важливо детально вивчити потреби споживачів та розділити їх на групи за різними ознаками (сегментація). Аналіз показує, що продукція користується попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Проте, неповне розуміння потреб споживачів може призвести до значних фінансових втрат.

Місія ПрАТ "Центральний ГЗК" полягає у виробництві залізорудної продукції – видобутку руди, її збагаченні та забезпеченні нею споживачів відповідно до їх запитів. Дерево цілей комбінату подається на рис. 3.1.

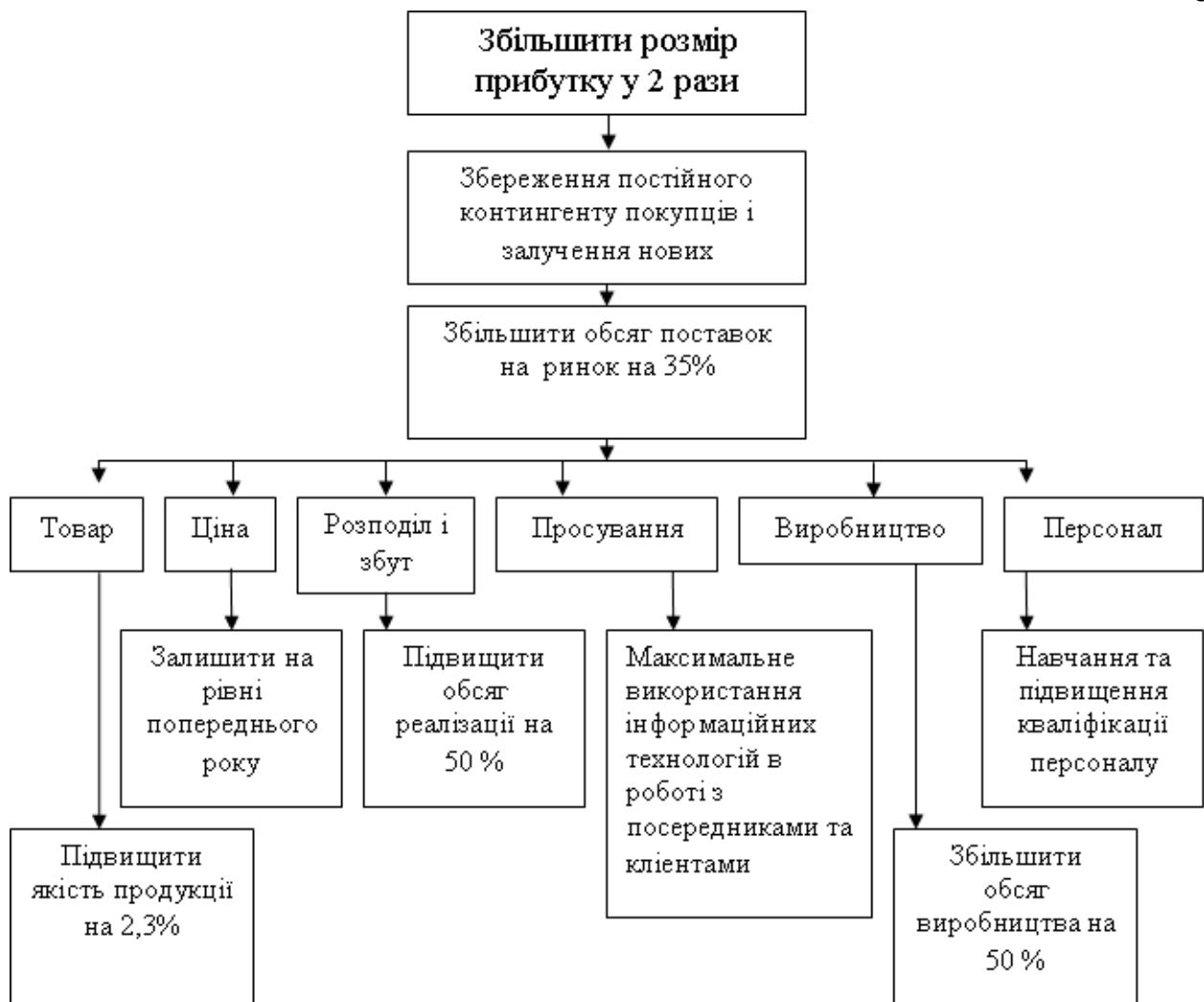


Рис. 3.1. Дерево цілей ПрАТ «Центральний ГЗК»

Наявні дані свідчать, що головна мета маркетингових зусиль комбінату полягає у збільшенні обсягів продажів при одночасному зростанні прибутку. Зважаючи на зниження продажів на внутрішньому ринку в останні роки, планується інтенсифікувати продажі саме на цьому ринку, прагнучи не лише відновити втрачені позиції, а й перевершити попередні показники. Водночас, передбачається й нарощування експорту, але більш помірними темпами.

Операційна діяльність комбінату відбувається в динамічному та непередбачуваному середовищі. Це створює певні ризики, які необхідно оцінювати та мінімізувати (табл. 3.1).

Імовірність виникнення окремих ризиків ПрАТ «Центральний ГЗК»

№	Види ризиків	Експерти					Середній показник
		1	2	3	4	5	
1	Ризик можливої витрати майна, продукції та інше	0,5	0,6	0,45	0,4	0,3	0,45
2	Комерційний ризик	0,8	0,7	0,6	0,9	0,5	0,7
3	Економічний ризик	0,9	0,8	0,5	0,2	0,3	0,54
4	Ціновий ризик	0,7	0,8	0,7	0,6	0,55	0,67
5	Валютний ризик	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,7
6	Процентний ризик	0,4	0,6	0,45	0,3	0,4	0,43
7	Податковий ризик	0,3	0,5	0,4	0,4	0,5	0,42
8	Ризик неплатоспроможності	0,6	0,7	0,41	0,8	0,9	0,68
9	Інші види ризиків	0,2	0,1	0,3	0,2	0,3	0,22

Так, найвищий середній показник мають валютний ризик (0,7) та комерційний ризик (0,7). Найнижчий середній показник мають інші види ризиків (0,22) та податковий ризик (0,42).

Особливу увагу слід звернути на валютний, комерційний, ціновий ризики та ризик неплатоспроможності, оскільки їх середні показники перевищують 0,6. Ці ризики можуть мати значний вплив на діяльність компанії.

Основні можливості для зменшення ризиків- це зосередитися на ризиках із високою розбіжністю оцінок експертів (наприклад, економічний ризик), оскільки це може вказувати на недоліки в розумінні чи прогнозуванні ризиків. Необхідно уточнити підходи до їх оцінювання.

Першим кроком у реалізації маркетингової програми ПрАТ "Центральний ГЗК" є визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. Для цього необхідно провести детальний аналіз привабливості ринку, на якому працює комбінат (табл.3.2).

Проведені дослідження свідчать про те, що ринок ПрАТ "Центральний ГЗК" має середній рівень привабливості, причому ключовими факторами, що впливають на його розвиток, є темпи зростання та ступінь залежності від експорту.

Таблиця 3.2

Оцінка привабливості ринку			
Критерій	Частка	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,15	4	0,6
Темпи зростання ринку	0,25	3	0,75
Рівень конкуренції на ринку	0,15	4	0,6
Значущість зовнішніх ринків	0,2	5	1
Галузевий рівень рентабельності	0,15	3	0,45
Чутливість до інфляції	0,1	2	0,2
Сумарна зважена оцінка			3,6

Так, найвпливовішими критеріями є значущість зовнішніх ринків і темпи зростання ринку. Це означає, що потенціал зовнішніх ринків і швидкість зростання є основними драйверами привабливості. Рівень конкуренції на ринку і розмір ринку також мають помірний вплив. Низька оцінка чутливості до інфляції може свідчити про вразливість ринку до економічних змін. Галузевий рівень рентабельності (зважена оцінка 0,45) свідчить про можливі обмеження у досягненні високих прибутків.

Зважаючи на сумарну зважену оцінку (3,6), ринок можна вважати привабливим для інвестування чи виходу. Проте слід приділити увагу економічній стабільності та обмеженню впливу інфляції.

Перед тим, як розробити маркетингову стратегію, проведемо аналіз продуктового портфеля комбінату за допомогою матриці Бостонської Консалтингової Групи (БКГ). Для цього ми використаємо дані, наведені в таблиці 3.3. Цей аналіз дозволить оцінити потенціал кожного продукту та сформулювати більш ефективну стратегію розвитку.

Вихідні дані для проведення аналізу господарського “портфеля”

ПрАТ «ЦГЗК» за 2022 р

Продукція	Обсяги продажу, тис. т (ПрАТ «ЦГЗК»)	Кількість конкурентів	Обсяг продажів основних конкурентів, тис. т					Темпи зростання ринку, %
			ПрАТ «Північний ГЗК»	АТ «Південний ГЗК»	ПрАТ «Інгулецький»	ПАТ «АМКР»	ПАТ «Полтавський ГЗК»*	
Концентрат	1000,7	4	3935,3	8746,5	13966	2419,5	-	129,48
Окати	2140,9	2	10754,9	-	-	-	10365,5	105,95

Показник ринкової позиції стратегічного господарського підрозділу, тобто відносна частка ринку щодо найпотужнішого конкурента (рис. 3.2):

для концентрату: $Kp_{2022} = 1000,7 / 13966 = 0,716$

для окатків: $Op_{2022} = 2140,9 / 10754,9 = 0,199$

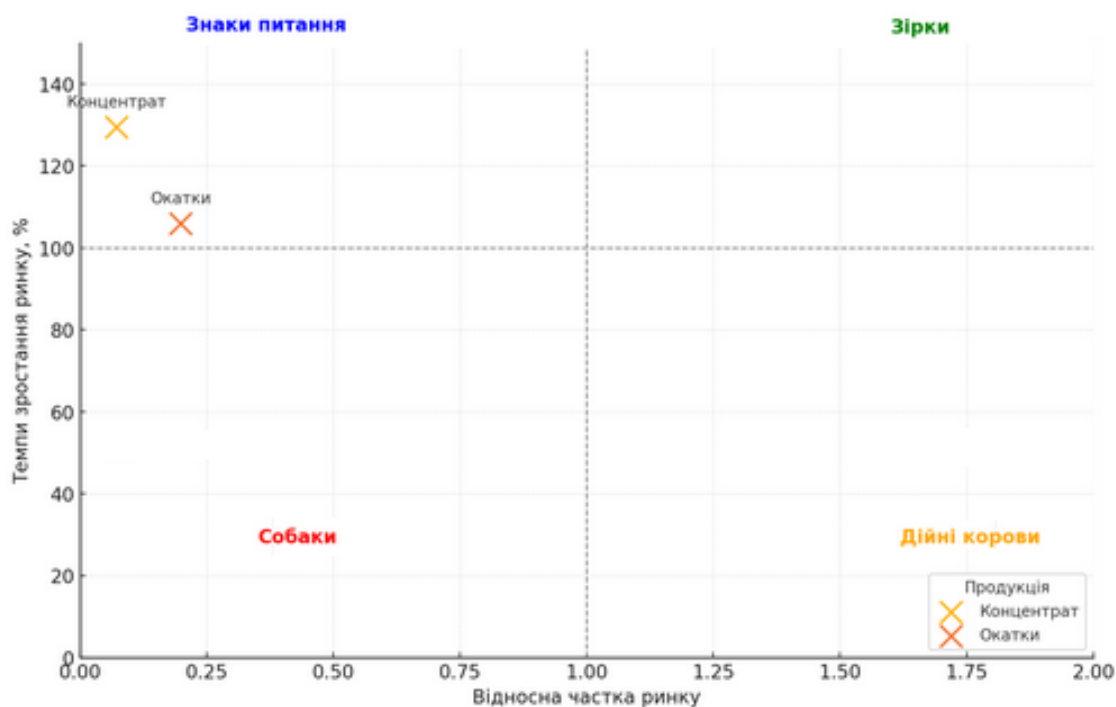


Рис. 3.2. Матриця БГТ для продуктового портфеля ПрАТ «Центральний ГЗК»

Проаналізуємо позиції:

Концентрат:

Ринок концентрату демонструє високі темпи зростання (129,48%), що свідчить про його динамічний розвиток. Відносна частка ринку низька (0,0716), що свідчить про слабку конкурентну позицію. Продукт знаходиться у квадранті "Знаки питання", що вимагає інвестицій для покращення ринкової частки.

Окати:

Ринок окатків також є привабливим, із високими темпами зростання (105,95%). Відносна частка ринку (0,1990) свідчить про незначну конкурентну присутність комбінату. Як і концентрат, окати знаходяться в категорії "Знаки питання", що потребує активної стратегії для посилення позицій.

3.2. Оцінка ефективності заходів з удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «ЦГЗК»

На основі визначених напрямів маркетингової стратегії для ПрАТ «Центральний ГЗК» можна запропонувати наступні заходи для її вдосконалення та зростання результативності діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Заходи з вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «ЦГЗК»

Аналіз проблеми	Заходи
1. Диверсифікація продукції та ринків збуту	
Частка експорту у виручці значна, однак у 2022 році обсяги експорту зменшилися на 29%, що вплинуло на загальний дохід.	Розширення ринків збуту: Активізувати роботу з новими країнами (наприклад, країнами Азії та Близького Сходу), щоб зменшити залежність від традиційних ринків (Словаччина, Польща, Румунія).
Попит на концентрат падає, тоді як частка окатишів зростає.	Диверсифікація продукції: Запровадження нових видів продукції (наприклад, металізованих окатишів чи концентрату з вищою якістю) для задоволення більш вимогливих ринків.

2. Цінова політика та моніторинг ринку	
У 2021 році зростання виручки було обумовлено підвищенням цін на продукцію через зовнішні фактори (індекс Platts, девальвація гривні).	Гнучка цінова політика: Впровадження стратегії хеджування ризиків коливань світових цін (контракти з фіксованими цінами).
У 2022 році ціни впали, що негативно вплинуло на прибутки.	Аналіз конкурентів: Постійний моніторинг цінових трендів на ключових ринках (Platts, світові біржі), щоб швидко реагувати на зміни.
	Фокус на преміальні продукти: Пропонувати продукцію з додатковими характеристиками, яка може мати вищу маржу.
3. Зниження собівартості та операційних витрат	
У 2022 році собівартість зросла на 5%, навіть за умови зниження обсягів виробництва.	Оптимізація витрат на енергоносії: Перехід на альтернативні джерела енергії, зокрема сонячну чи вітрову, для скорочення витрат.
Витрати на збут зросли на 16% у 2022 році.	Зменшення витрат на логістику: Перегляд контрактів з транспортними компаніями, впровадження цифрових систем управління ланцюгом постачань.
	Впровадження нових технологій: Модернізація обладнання для підвищення енергоефективності.
4. Стратегія виходу на внутрішній ринок	
Обсяги реалізації на внутрішньому ринку у 2022 році значно зменшилися (на 72% порівняно з 2021 роком).	Створення партнерств із вітчизняними підприємствами: Розширення клієнтської бази серед місцевих металургійних компаній.
	Маркетингова кампанія: Позиціонування себе як надійного постачальника для внутрішнього ринку, що зменшує ризики поставок у складних зовнішньополітичних умовах.
	Соціальні ініціативи: Підтримка локальних громад і створення позитивного іміджу компанії для залучення інвесторів та покращення стосунків з урядом.

Ці заходи дозволять підприємству підвищити стійкість до зовнішніх викликів, оптимізувати витрати та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Згідно заходів розробимо наступні проекти (табл. 3.5).

Проекти реалізації заходів з удосконалення маркетингової стратегії

1. Збільшення обсягу реалізації концентрату на 10%	
Проект	Розширення географії експорту
Заходи	- Вивчення попиту на нових ринках (Азія, Африка).
	- Укладання договорів з новими логістичними компаніями для оптимізації доставки.
Очікуваний результат	- Участь у міжнародних виставках та форумах.
	- Приріст реалізації концентрату: +100 074 тон. - Приріст виручки: ≈ 343,718 млн грн.
2. Збільшення обсягу реалізації окатків на 10%	
Проект	Стимулювання попиту через підвищення якості
Заходи	- Впровадження нових технологій для покращення характеристик окатків.
	- Запуск програми лояльності для постійних клієнтів (знижки при довгострокових договорах).
	- Залучення нових клієнтів через маркетингові кампанії (цільовий маркетинг у Польщі, Словаччині).
Очікуваний результат	- Приріст реалізації окатків: +214 089 тонн.
	- Приріст виручки: ≈ 1 091,683 млн грн.
3. Збільшення прибутку від реалізації на 10%	
Проект	Диверсифікація продуктів
Заходи	- Розробка нових видів продукції (окатки із зниженою собівартістю для менш вибагливих ринків).
	- Зменшення залежності від окремих регіонів через розвиток локального ринку.
Очікуваний результат	- Додатковий прибуток: ≈ 215,783 млн грн.
4. Збільшення валового прибутку на 10%	
Проект	Зменшення собівартості продукції
Заходи	- Підвищення енергоефективності (встановлення сонячних панелей або перехід на альтернативні джерела енергії).
	- Оптимізація витрат на логістику.
	- Впровадження системи автоматизації процесів на виробництві.
Очікуваний результат	- Приріст валового прибутку: ≈ 462,729 млн грн.
5. Збільшення чистого прибутку на 10%	
Проект	Оптимізація управлінських витрат
Заходи	- Скорочення витрат на адміністративний апарат через автоматизацію документообігу.
	- Скорочення витрат на збут через інтеграцію CRM-системи.
Очікуваний результат	- Приріст чистого прибутку: ≈ 211,783 млн грн.

Таблиця описує комплекс заходів, спрямованих на досягнення п'яти ключових фінансово-економічних цілей підприємства. Кожна мета підкріплена конкретними проектами, набором дій і прогнозованими результатами (табл. 3.6-3.7).

Таблиця 3.6.

Основні параметри проектів

Проект	Приріст виручки/прибутку, млн грн	Операційна маржа, %	Річний приріст чистого прибутку, млн грн	Сума інвестицій, млн грн	NPV, млн грн	Термін окупності, роки
Розширення географії експорту	343,718	15%	51,56	50	159	1
Підвищення якості окатків	1 091,683	20%	218,34	150	611	1
Диверсифікація продуктів	215,783	18%	38,84	100	93	2,6
Зменшення собівартості продукції	462,729	25%	115,68	300	208	2,6
Оптимізація управлінських витрат	211,783	15%	31,77	80	69	2,5

Таблиця 3.7.

Грошові потоки проектів

Проект	Річний грошовий потік (CF), млн грн	NPV (за ставкою 12%), млн грн	Термін реалізації, років
Розширення географії експорту	51,56	159	5
Підвищення якості окатків	218,34	611	5
Диверсифікація продуктів	38,84	93	5
Зменшення собівартості продукції	115,68	208	5
Оптимізація управлінських витрат	31,77	69	5

Так, найпривабливіший проект "Підвищення якості окатків" є найбільш перспективним за всіма ключовими показниками: NPV (611 млн грн), грошовий потік (218,34 млн грн), швидка окупність (1 рік) і висока операційна маржа (20%); "Розширення географії експорту" також має високий NPV (159 млн грн) при цьому найкоротший термін окупності (1 рік), що робить його привабливим з точки зору швидкої віддачі. Проект "Зменшення собівартості продукції" вимагає значних початкових інвестицій (300 млн грн), що може бути проблемою для бюджету. "Оптимізація управлінських витрат" має низьку рентабельність і може бути менш пріоритетним у порівнянні з іншими проектами. Всі проекти мають однаковий термін реалізації — 5 років, що забезпечує порівнюваність результатів.

У короткостроковій перспективі варто інвестувати у проекти "Підвищення якості окатків" та "Розширення географії експорту" через їх швидке повернення інвестицій та високий NPV.

У середньо- та довгостроковій перспективі можна розглянути проекти "Зменшення собівартості продукції" та "Диверсифікація продуктів", які забезпечують стабільний прибуток після окупності.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів та розроблених проектів дозволить отримати наступні результати (табл.3.8).

Таблиця 3.8.

Техніко-економічні показники до і після реалізації проектів

Показник	До реалізації (факт)	Після реалізації (план)	Приріст
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	14 354 012	15 789 413	1 435 401
Валовий прибуток, тис. грн	4 627 294	5 090 023	462 729
Чистий прибуток, тис. грн	2 117 831	2 329 614	211 783
Реалізація концентрату, тон	1 000 745	1 100 819	100 074
Реалізація окатків, тон	2 140 893	2 354 982	214 089

Отже, розроблена маркетингова стратегія для ПрАТ «Центральний ГЗК» демонструє позитивний вплив на ключові техніко-економічні показники підприємства. Планові зміни після впровадження заходів відображають помітне зростання чистого прибутку (на 211783 тис. грн.), що свідчить про обґрунтованість та ефективність обраного курсу.

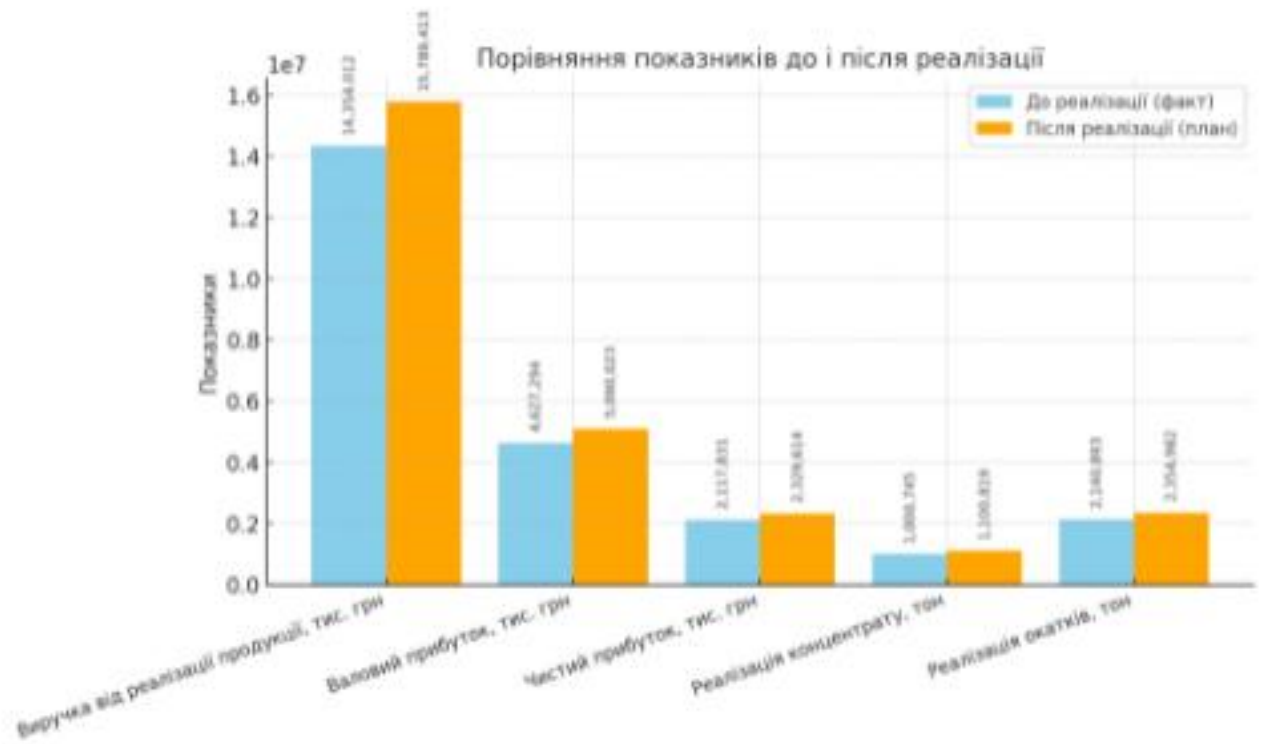


Рис. 3.3. Техніко-економічні до і після реалізації проектів

Результати планових змін обумовлені реалізацією заходів, які пов'язані з такими ключовими аспектами:

1. **Диверсифікація ринків збуту:** Активізація експорту до нових країн дозволить зменшити залежність від традиційних ринків.
2. **Стимулювання попиту:** Орієнтація на продукцію з покращеними характеристиками сприяє зміцненню позицій на преміальних ринках.
3. **Оптимізація витрат:** Зниження собівартості завдяки модернізації виробничих процесів та оптимізації логістики дозволить збільшити валовий прибуток.
4. **Маркетингові кампанії:** Залучення нових клієнтів через чітко орієнтовані маркетингові стратегії дає змогу досягти запланованого зростання обсягу реалізації продукції підприємства.

Таким чином, виручка від реалізації продукції зросте на 1 435 401 тис. грн (+10%), що підтверджує успішність запропонованих заходів зі збільшення обсягів збуту, розширення ринків, а також стимулювання попиту через покращення якості продукції.

Валовий прибуток зросте на 462 729 тис. грн (+10%). Це свідчить про підвищення ефективності управління витратами, зокрема впровадження заходів із зменшення собівартості, таких як енергоефективність і оптимізація логістики.

Чистий прибуток зросте на 211 783 тис. грн (+10%), що демонструє успішне управління операційними витратами, зокрема адміністративними та збутовими витратами.

ВИСНОВКИ

Дослідження у сфері стратегічного менеджменту постійно поширюються, проте єдиного розуміння того, що таке стратегія, так і не досягнуто. Різні науковці пропонують свої концепції, акцентуючи увагу на різних аспектах: раціональному виборі, впливі зовнішнього середовища або внутрішніх ресурсах компанії.

Спираючись на загальне розуміння стратегії як системи дій для досягнення бажаного результату, ми можемо сформулювати таке визначення: маркетингова стратегія – це систематизований набір дій підприємства, спрямований на досягнення його маркетингових цілей на певному ринку (Рис.1.3). Глибоке дослідження ринку забезпечує підприємству надійною основою для розробки ефективної маркетингової стратегії. Завдяки такому дослідженню можна визначити найпривабливіші ринки для збуту продукції та розробити індивідуальні маркетингові плани для кожного з них, що сприятиме розвитку та вдосконаленню виробництва та продажів. Завдяки комплексному підходу до маркетингу, підприємство може максимально ефективно використовувати свої ресурси та досягати конкурентних переваг на ринку.

ПрАТ "Центральний ГЗК" - **сучасне** гірничо-збагачувальне підприємство, що спеціалізується на виробництві високоякісного залізорудного концентрату та окатків. На основі проведеного аналізу показників економічної діяльності підприємства (Табл. 2.1) зробили наступні висновки. Так, У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції склав 14,354,012 тис. грн, що на 8,191,060 тис. грн (або 36.3%) менше, ніж у 2021 році. У 2023 році цей показник знизився ще на 4,501,184 тис. грн (або 31.4%), досягнувши 9,852,828 тис. грн. Основними причинами такого зменшення стали скорочення обсягів виробництва та зниження цін на продукцію. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 493,682 тис. грн (5.3%) порівняно з 2021 роком, досягнувши 9,726,718 тис. грн. Проте в 2023 році вона зменшилася на 873,801 тис. грн (9.0%), склавши 8,852,917 тис. грн. Зростання у 2022 році пояснюється збільшенням витрат на сировину, а зниження у 2023 році – оптимізацією

виробничих процесів. Валовий прибуток у 2022 році зменшився на 8,684,742 тис. грн (65.2%) і склав 4,627,294 тис. грн. У 2023 році підприємство зазнало ще більшого скорочення валового прибутку, втративши 3,627,383 тис. грн (78.4%), до рівня 999,911 тис. грн. У 2022 році фінансовий стан підприємства значно погіршився через зменшення доходів, зростання витрат і вплив несприятливих ринкових факторів. У 2023 році негативна динаміка продовжилася, що проявилось у подальшому скороченні ключових фінансових показників. Це вказує на необхідність перегляду управлінської стратегії для стабілізації ситуації та забезпечення стійкості підприємства.

Проаналізували ринок залізорудної промисловості та оцінили перспективи його розвитку. У 2021 році українська мінеральна сировина користувалася значним попитом на світових ринках. Найбільшим імпортером українських мінеральних ресурсів став Китай, який придбав майже половину (47%) всього експорту, що становило 2504 мільйони доларів США. Такий значний обсяг свідчить про стратегічне партнерство між двома країнами в галузі мінеральних ресурсів. Європейський напрямок також був важливим для українського експорту мінеральної сировини. Зокрема, Польща, Чехія, Австрія, Угорщина, Румунія, Німеччина, Словаччина увійшли до топ-10 країн-імпортерів. Ці країни традиційно є значними споживачами мінеральних ресурсів і активно співпрацюють з Україною в цій сфері (рис. 2.10).

За обсягами експорту залізної руди наша країна впевнено утримує п'яту позицію на глобальному ринку, поступаючись лише таким гігантам як Австралія, Бразилія, Індія та Канада. (рис. 2. 11). У 2022 році Україна займала 4-те місце на ринку експорту ЗРС до Туреччини, забезпечуючи 6,2% загального обсягу поставок до цієї країни (рис. 2.13).

Центральний гірничо-збагачувальний комбінат (ПрАТ «ЦГЗК») є невід'ємною частиною Групи Метінвест, найбільшого українського приватного гірничо-металургійного холдингу. Діяльність Групи охоплює весь виробничий ланцюжок – від видобутку сировини (залізної руди) до реалізації готової продукції. Рік 2021-й ознаменувався для Товариства стабільним зростанням виробництва залізорудного концентрату та окатків. Виробництво концентрату

та окатків перевищило заплановані обсяги на 0,4% та 1,4% відповідно, що свідчить про ефективну організацію виробничих процесів та чітке дотримання плану. Обсяги виробництва концентрату зросли на 6,6% порівняно з 2020 роком, що стало можливим завдяки оптимізації виробничих процесів та підвищенню продуктивності обладнання. 2022-й рік був вимушено скоригований військовою агресією РФ проти України. Це призвело до значних викликів для виробничої діяльності ПрАТ «ЦГЗК». Незважаючи на вжиті заходи, обсяги виробництва концентрату та окатишів у 2022 році знизилися на 31,1% та 9,9% відповідно порівняно з плановими показниками (Рис. 2.14).

Збутова політика ПрАТ «ЦГЗК» спрямована на забезпечення стабільного зростання та посилення позицій на ринку залізородних матеріалів. Підприємство прагне не лише задовольнити попит існуючих клієнтів, але й залучити нових партнерів, розширюючи географію продажів. Товариство здійснює реалізацію своєї продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними споживачами залізородного концентрату та окатишів є підприємства металургійної галузі.

До основних країн-споживачів на зовнішньому ринку належать країни Центральної та Східної Європи (Чехія, Словаччина, Польща, Угорщина, Румунія, Сербія), а також країни Західної Європи (Іспанія, Італія, Франція, Німеччина) та інші країни.

У 2022 році спостерігалось значне зниження обсягів продажів основних видів продукції на 35,01% порівняно з попереднім роком (Рис.2.15). Цей спад був обумовлений комплексом факторів, серед яких: *Зменшення попиту на світовому ринку;* *Логістичні перебої:* Руйнування інфраструктури, мінування територій та обмеження на експорт української продукції ускладнили доставку товарів до споживачів, що негативно вплинуло на обсяги продажів. *Збільшення собівартості виробництва:* Значне зростання цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги призвело до підвищення собівартості продукції, що змусило підприємство знижувати ціни, аби залишатися конкурентоспроможним.

Головною метою маркетингової діяльності ПрАТ "Центральний гірничо-збагачувальний комбінат" є зміцнення його позицій на ринку залізорудної сировини. Першим кроком у реалізації маркетингової програми ПрАТ "Центральний ГЗК" є визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. Для цього необхідно провести детальний аналіз привабливості ринку, на якому працює комбінат (табл.3.2).

Так, найвпливовішими критеріями є значущість зовнішніх ринків і темпи зростання ринку. Це означає, що потенціал зовнішніх ринків і швидкість зростання є основними драйверами привабливості. Низька оцінка чутливості до інфляції може свідчити про вразливість ринку до економічних змін. Галузевий рівень рентабельності (зважена оцінка 0,45) свідчить про можливі обмеження у досягненні високих прибутків.

Перед тим, як розробити маркетингову стратегію, проведемо аналіз продуктового портфеля комбінату за допомогою матриці Бостонської Консалтингової Групи (БКГ). Для цього ми використаємо дані, наведені в таблиці 3.3. Цей аналіз дозволить оцінити потенціал кожного продукту та сформуванати більш ефективну стратегію розвитку. Проаналізуємо позиції:

Концентрат: Ринок концентрату демонструє високі темпи зростання (129,48%), що свідчить про його динамічний розвиток. Відносна частка ринку низька (0,0716), що свідчить про слабку конкурентну позицію. Продукт знаходиться у квадранті "Знаки питання", що вимагає інвестицій для покращення ринкової частки.

Окати: Ринок окатків також є привабливим, із високими темпами зростання (105,95%). Відносна частка ринку (0,1990) свідчить про незначну конкурентну присутність комбінату. Як і концентрат, окати знаходяться в категорії "Знаки питання", що потребує активної стратегії для посилення позицій.

На основі визначених напрямів маркетингової стратегії для ПрАТ «Центральний ГЗК» можна запропонувати наступні заходи для її вдосконалення та зростання результативності діяльності (табл. 3.4).

Ці заходи дозволять підприємству підвищити стійкість до зовнішніх викликів, оптимізувати витрати та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі. Згідно заходів розробимо наступні проекти (табл. 3.5).

У короткостроковій перспективі варто інвестувати у проекти "Підвищення якості окатків" та "Розширення географії експорту" через їх швидке повернення інвестицій та високий NPV. У середньо- та довгостроковій перспективі можна розглянути проекти "Зменшення собівартості продукції" та "Диверсифікація продуктів", які забезпечують стабільний прибуток після окупності. Таким чином, реалізація запропонованих заходів та розроблених проектів дозволить отримати наступні результати (табл.3.8). Отже, розроблена маркетингова стратегія для ПрАТ «Центральний ГЗК» демонструє позитивний вплив на ключові техніко-економічні показники підприємства. Планові зміни після впровадження заходів відображають помітне зростання чистого прибутку (на 211783 тис. грн.), що свідчить про обґрунтованість та ефективність обраного курсу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєва У.В. Міжнародна маркетингова стратегія підприємства: умови її сучасного формування. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної. М. Полтава, 2019. С. 4-8. -1
2. Авдєєва У.В. Світова проблема безробіття та економічний добробут України. Актуальні проблеми комунікативної та професійної компетенції: мовний та соціокультурний аспекти : матеріали X регіональної наукової конференції студентів, магістрантів, аспірантів (м. Полтава, 12 листопада 2015 року) С. 64-66. -2
3. Аршевська М.В. Вибір інструментів маркетингових комунікацій на основі комбінації їхніх видів: психологія сприйняття. Вісник Дніпропетровського Університету. Серія «Економіка» 2013. Випуск 7(1). С. 73-79. - 4
4. Батракова Т.І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. № 1 (69), ч. 1 С.173. -5
5. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом. Економіка та управління персоналом, економічний форум, 2012. 43 с.
6. Болотна О. Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві [Електронний ресурс].Ефективна економіка 2016. № 7. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5095>
7. Верлока В. С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 289 с -22
8. Годін А.М. Маркетинг: підручник для бакалаврів А.М. Годін. 11 вид., перероб. и доп. - М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. с. 292.
9. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка № 6, 2017.
10. Домашева Є.А. Підходи до оцінювання ефективності

маркетингових Інтернет-комунікацій. Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ". К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК

11. Зозульов О. Критерії ефективного ринкового позиціонування товарів на споживчому ринку. Маркетинг в Україні. 2015. № 2 (89). С. 39-45.

12. Зозульов О.В. Формування концепції ведення бізнесу на маркетингових засадах: сьогодення та майбутнє .2017 № 5-6 С. 64-72.

13. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія. Харків: Вид. ХНЭУ, 2014. 256 с.

14. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

15. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит. (Зб. ф.) Навчальний посібник рекомендовано МОН України Київ ТОВ "Видавництво "Центр учбової літератури", 2014 – 319с.

16. Левків Г.Я. Оцінка ефективності маркетингового управління підприємства, Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки : монографія. Дніпропетровськ : Пороги, 2016. С. 440–463.

17. Маркетингові комунікації. Одеса: Одеський державний економічний Університет, 2016. 234 с.

18. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравелла, 2006. 320 с.

19. Міллер Д. Метод StoryBrand: Розкажіть про свій бренд так, щоб у нього закохалися. 2020. 440 с.

20. Мінцберг Г., Куїнн Дж., Гошал С. Навчальний посібник. Стратегічний процес, 2001. 688 с.

21. Міронова Ю.В., Кагляк О.О., Пітик О.В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. Вісник Хмельницького Національного Університету. Економічні науки. 2016.

22. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: підручник / за ред. Л. А. Мороз. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.

23. Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління

розвитком підприємства: монографія; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"- Харків : Точка, 2018 - 207 с.

24. Новикова Н.В., Черненко С.В. Організація інтегрованих маркетингових комунікацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес: збірник наукових праць. 2014. №1(9). С. 130.

25. Охрименко Ю.Б. Інтегровані маркетингові комунікації. Актуальні питання сучасних наук: зб. Наук. Праць з матеріалами міжнар. Наук.- практ. Конф., м. Вінниця, 17 листопада 2015 р. Вінниця, 2015. Т.1. 177 с.

26. Писаренко В. В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с. – 2

27. Поліщук І. І. Стратегічні аспекти управління маркетинговим потенціалом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 5, Том 2. С. 234-238.

28. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів Майкл Портер - Видавництво Наш Формат, 2020 – 424с. -32

29. Примак Т. О. Маркетингова політика комунікацій : навч. посібн. К. : Атіка ЕльгаН, 2009. 328 с.

30. Пріб К. А. Діагностика в системі управління: навч. посіб. Н. І. Патики. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 432 с.

31. Райс Ел, Траут Дж. Маркетингові війни, Видавництво Фабула, 2019 – 240 с.

32. Ромашко А.Г. Характеристика основних складових комплексу маркетингових комунікацій: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. інт.-конф. (м. Дніпро, 28-29 жовтня, 2021 р.) Дніпро, 2021. С.45-47.

33. Старостіна А. О. Маркетинг. Київ : Знання, 2009. 1070 с. 24

34. Чебанова Н.В. Стратегічний аналіз: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів Н.В. Чебанова, Л.Є. Ревуцька ; Міністерство освіти і науки України, Український державний університет залізничного транспорту Харків : УкрДУЗТ, 2016 - 294 с.

35. Шубіна С.В. Стратегічний аналіз :практикум, Львів Новий Світ-2000, 2018- 217 с.
36. Agarwal S., Maheshwari R. Strategic management. Agra: SBPD Publishing House, 2020. 305 p.
37. Ansoff I. Strategic management. Cham: Springer, 2016. 236 p.
38. McHugh A., Mintzberg H. Strategy formulation in adhocracy. Montréal: MacGill University, 1985. 290 p.
39. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of management. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.
40. Oster S. M. Strategic management for nonprofit organizations. USA: Oxford University Press, 1995. 360 p.
41. Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 422 p.
42. Quinn J., Mintzberg H. The strategy process: concepts, contexts, cases. 5th ed. London: Pearson Education, 2014. 722 p.
43. Stainer G., Mayer J. Strategic management: principles and international practice. New York: The Macmillian Company, 1998. 352 p.
44. Thompson A., Strickland A. Strategic management: concepts and cases. Pennsylvania: McGraw-Hill, 2001. 1079 p. -17
45. Офіційний сайт ПрАТ «ЦГЗК». URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info> (дата звернення: 28.11.2023)
46. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «ЦГЗК». URL: https://clarity-project.info/edr/00190977/finances?current_year=2022 (дата звернення: 28.11.2024)
47. URL :<https://gmk.center>