

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Дослідження ринку продукції ПРАТ «ІНГЗК» та підвищення її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках»

Виконала:

студентка 4 курсу,
групи МН-20-2

_____ / Кисіль М.В. /
(підпис)

Керівник

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

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

« » 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Кисіль Марія Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Дослідження ринку продукції ПРАТ «ІНГЗК» та підвищення її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках»

керівник роботи Варава Лариса Миколаївна, проф., доктор екон. наук,

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року № 238 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024

3. Вихідні дані до роботи

наукові публікації з питань дослідження ринку, конкурентоспроможності продукції та підприємства, стратегій його розвитку; загальна інформація про ПРАТ «ІНГЗК», фінансова звітність (баланс, звіт про фінансові результати), виробничі показники (обсяги виробництва, завантаженість потужностей, собівартість продукції...) маркетингові дослідження ринку, на якому працює підприємство (обсяги ринку, частки конкурентів, сегментація споживачів...), дані про конкурентів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) дослідити теоретико-методичні засади аналізу ринку і конкурентоспроможності продукції; проаналізувати діяльність ПРАТ «ІНГЗК»; оцінити рівень конкурентоспроможності продукції та економічно обґрунтувати заходи з її підвищення; провести стратегічний аналіз підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) основні техніко-економічні показники діяльності ПРАТ «ІНГЗК» у 2018-2022 рр.; основні фінансові показники господарської діяльності ПРАТ «ІНГЗК» у 2018-2022 рр.; оцінка конкурентоспроможності концентрату залізорудного ПРАТ «ІНГЗК» станом на 2020 р.; оцінка загальної економічної ефективності запропонованих заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПРАТ «ІНГЗК»; матриця для проведення SWOT-аналізу ПРАТ «ІНГЗК»; матриця БКГ для ПРАТ «ІНГЗК»; вибір маркетингової стратегії для ПРАТ «ІНГЗК».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Варава Л.М.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	Варава Л.М.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	Варава Л.М.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання 29.03.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024-29.03.2024
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	30.03.2024-10.04.2024
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	11.04.2024-25.04.2024
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2024-10.05.2024
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	11.05.2024-24.05.2024
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	25.05.2024-06.06.2024
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024-12.06.2024
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024
10	Попередній захист роботи	14.06.2024
11	Захист роботи у ЕК	19.06.2024

Студент

(підпис)

Кисіль М.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Варава Л.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студентки спеціальності 073 «Менеджмент». Кисіль М.В. «Дослідження ринку продукції ПРАТ «ІНГЗК» та підвищення її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках». – КНУ, 2024 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 70 сторінках, містить 20 таблиць, 7 рисунків. При підготовці роботи використано 17 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: обґрунтування найкращих заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПРАТ «ІНГЗК» та визначення загальної стратегії розвитку досліджуваного підприємства, підкріплення і деталізація її функціональною стратегією.

Завдання дослідження: дослідити теоретико-методичні засади аналізу ринку і конкурентоспроможності продукції; проаналізувати діяльність ПРАТ «ІНГЗК»; оцінити рівень конкурентоспроможності продукції та економічно обґрунтувати заходи з її підвищення; провести стратегічний аналіз підприємства.

Об'єкт дослідження: виробничо-господарська діяльність ПРАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат».

Предмет дослідження: ринок продукції ПРАТ «ІНГЗК», шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції, обґрунтування загальної стратегії розвитку та маркетингової стратегії.

Одержаний економічний ефект (ефективність): за сукупністю розрахованих показників найбільш економічно ефективними для посилення конкурентних позицій концентрату залізорудного ПРАТ «ІНГЗК» визнано 2-й захід – оптимізація логістичних процесів з метою зниження витрат та 3-й захід – вдосконалення маркетингової стратегії.

Ключові слова: дослідження ринку, конкурентоспроможність продукції, захід, економічна ефективність, стратегія, аналіз.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I.....	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ВНУТРІШНЬОМУ І ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ	7
1.1. Сутність дослідження ринку продукції та підвищення її конкурентоспроможності на ринках збуту.....	7
1.2. Організаційно-управлінський аспект дослідження ринку продукції та підвищення її конкурентоспроможності.....	9
1.3. Аналіз сучасних досліджень щодо формування та оцінювання конкурентоспроможності продукції	12
РОЗДІЛ II.....	16
ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ІНГЗК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	16
2.2. Обґрунтування управлінських та організаційно-технічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності продукції	20
2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для посилення конкурентних позицій продукції.....	25
РОЗДІЛ III.....	29
ОБґРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ІНГЗК»	29
3.1. Стратегічний аналіз підприємства	29
3.2. Встановлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	48
3.3. Вибір загальної стратегії розвитку підприємства та методичні підходи до розробки маркетингової стратегії	50
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	60
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Дослідження ринку продукції та підвищення її конкурентоспроможності є важливими завданнями для забезпечення ефективної діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах посилення конкуренції приватне акціонерне товариство «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» (ПРАТ «ІНГЗК») як провідне підприємство гірничо-металургійної галузі України потребує постійного аналізу кон'юнктури ринку, вивчення потреб споживачів, відстеження дій конкурентів та своєчасного реагування на зміни ринкового середовища, що обумовлює *актуальність та значення обраної теми*.

Метою роботи є обґрунтування найкращих заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПРАТ «ІНГЗК» та визначення загальної стратегії розвитку досліджуваного підприємства, підкріплення і деталізація її функціональною стратегією.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити теоретико-методичні засади аналізу ринку і конкурентоспроможності продукції; проаналізувати діяльність ПРАТ «ІНГЗК»; оцінити рівень конкурентоспроможності продукції та економічно обґрунтувати заходи з її підвищення; провести стратегічний аналіз підприємства.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність ПРАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат». *Предметом дослідження є* ринок продукції підприємства, шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції, обґрунтування загальної стратегії розвитку та маркетингової стратегії.

При виконанні роботи використано методи: фінансового аналізу; диференціального та комплексного оцінювання конкурентоспроможності продукції; розрахунку економічного ефекту заходів; PEST-аналіз, модель Портера, SWOT-аналіз; матричні методи для вибору стратегій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні пропозицій та рекомендацій для ПРАТ «ІНГЗК» щодо підвищення конкурентоспроможності продукції і розробки стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ВНУТРІШНЬОМУ І ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ

1.1. Сутність дослідження ринку продукції та підвищення її конкурентоспроможності на ринках збуту

У сучасному конкурентному світі для успішного ведення бізнесу підприємцям недостатньо покладатися лише на інтуїцію чи сторонні думки, їм потрібна достовірна інформація про поточні та потенційні ринкові виклики, а також шляхи їх подолання. Щороку, в умовах зростаючої конкурентної боротьби, компаніям необхідні надійні дані про виробництво товарів, конкурентне середовище, стан економіки в регіоні та країні для ефективної розробки ринкової стратегії та мінімізації ризиків.

У дослідженнях ринку під *ринком* розуміють сукупність усіх потенційних покупців, які мають потребу в певному товарі та можливість її задовольнити, а також продавців, діяльність яких регулюється законодавством та базується на фінансово-економічних відносинах.

Дослідження ринку – це детальний аналіз одного чи декількох ринків для вивчення їх потенціалу, попиту на товари та послуги, конкурентів, цін та потреб споживачів [1, с. 24]. *Метою вивчення ринку є* визначення того, де, коли і який товар наразі потрібен споживачам. *Основні завдання дослідження ринку:*

- 1) вивчити потреби покупців щодо товару;
- 2) проаналізувати мотиви прийняття рішень про купівлю;
- 3) оцінити економічну ситуацію;
- 4) проаналізувати сегментацію ринку;
- 5) вивчити типи покупців;
- 6) дослідити структуру фірм-гравців на ринку;
- 7) проаналізувати соціально-психологічні особливості покупців;

- 8) дослідити методи і форми торгівлі товаром на даному ринку;
- 9) визначити місткість ринку.

Ретельне дослідження ринку допомагає: чітко сформулювати цілі та завдання; зрозуміти сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами; обрати ефективні стратегії розвитку; зменшити ризики у взаємодії зі споживачами та підвищити довіру до компанії.

Для досягнення тривалого успіху та міцних ринкових позицій однією з ключових вимог є забезпечення високої конкурентоздатності продукції.

Конкурентоспроможність продукції – це її здатність вирізнитися серед товарів-конкурентів та задовольняти потреби споживачів більш ефективно та з меншими витратами. Конкурентоспроможність продукції визначається на основі потреб покупців і вимог ринку. Потреби різних споживачів формуються під впливом багатьох факторів і є індивідуальними, тому оцінки одного й того ж товару можуть відрізнитися. Зрештою, споживачі надаватимуть перевагу тим товарам, які найкраще підходять їхнім уподобанням і потребам. Споживач вважатиме продукцію конкурентоспроможною, якщо для нього вигоди від використання цього товару матимуть максимальне співвідношення ціни та якості порівняно з альтернативами.

На рівень конкурентоспроможності товару впливають різні чинники, які визначають, чи оберуть його споживачі і скільки його буде продано [2, с. 161]:

- 1) технічні та економічні чинники: якість, унікальність, зручність використання, вартість виробництва та експлуатаційні витрати для покупця;
- 2) комерційні чинники, пов'язані з реалізацією продукту: способи продажу, ціна, знижки, умови оплати, реклама, ефективність маркетингу, гарантії та сервіс;
- 3) нормативно-правові чинники, що визначають дотримання вимог безпеки, екологічних норм та патентних прав.

Аналізуючи та фокусуючись на ключових чинниках, що визначають конкурентоспроможність продукції, підприємство може вдосконалювати якість відповідно до ринкових вимог, оптимізувати витрати і забезпечувати високу цінність для споживачів за рахунок правильного співвідношення ціни та якості.

1.2. Організаційно-управлінський аспект дослідження ринку продукції та підвищення її конкурентоспроможності

Ефективна діяльність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках вимагає застосування дієвих методів вивчення ринкової ситуації та управління конкурентоспроможністю продукції. Належна організація цих процесів є запорукою прийняття виважених управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процес дослідження ринку складається з таких етапів:

- 1) розробка загальної концепції – основної ідеї та задуму вивчення тенденцій і закономірностей розвитку ринку;
- 2) деталізація завдання дослідження та розробка конкретної методики його проведення, визначення структури та послідовності дослідження;
- 3) формування інформаційного банку та інформаційної системи для збору, аналізу та розповсюдження даних, необхідних для прийняття управлінських рішень;
- 4) створення банку моделей та розрахункових методик, що включає формули, рівняння регресії, показники дисперсії, індикативні показники, методи аналізу даних, побудову системи показників, групування матеріалів, статистичні та економетричні моделі, виявлення взаємозв'язків і тенденцій, складання прогнозів;
- 5) розробка загальних висновків, складання резюме дослідження, оцінка його ефективності та результативності.

Методологія вивчення ринку є багатогранною і об'єднує різні наукові методи та підходи. *В її основі лежать такі загальнонаукові підходи [1, с. 37]:*

- 1) системний аналіз, що розглядає ринкову ситуацію як ціле зі складною мережею взаємозв'язків між елементами;
- 2) комплексний підхід, який вивчає різноманітні складові ринку як єдину сукупність, а також досліджує ринкову діяльність в цілому;
- 3) програмно-цільове планування, що застосовується для розробки та реалізації стратегічного й оперативного аналізу стану та тенденцій розвитку ринку.

Методологія дослідження ринку поєднує статистичні, економетричні, соціометричні, кваліметричні, біхевіористичні методи, а також методи інформатики та маркетингу.

Збір ринкових даних відбувається через статистичне та маркетингове спостереження, вибіркові опитування, експертні оцінки. Для аналізу та прогнозування використовуються усереднені показники, індекси, трендові та регресійні моделі, методи варіаційного, дисперсійного, кореляційного аналізу. Застосовуються економетричні моделі, теорія ймовірності, теорія масового обслуговування, багатовимірний аналіз, теорія прийняття рішень. Використовуються методи лінійного програмування, мережевого планування, ділових ігор, комерційного аналізу та ін.

Основне призначення ринкових досліджень – мінімізувати ризики при прийнятті рішень. Самі по собі вони не дають готових відповідей, але формують інформаційну базу для обґрунтованого вибору шляхів дій. Прийняття професійних рішень неможливе без спирання на достовірні дані.

Підприємства можуть проводити дослідження власними силами або із залученням сторонніх організацій. Для внутрішньої роботи часто створюють відділи маркетингу, окремі підрозділи досліджень, тимчасові робочі групи. Зовнішніми виконавцями виступають дослідницькі центри університетів, інформаційні, консалтингові та рекламні агентства тощо.

Підвищення конкурентоспроможності продукції є ключовим для забезпечення прибутковості та виживання підприємства на ринку. Найкращий шлях – управління якістю та конкурентоспроможністю як важливим напрямом діяльності компанії.

Управління конкурентоспроможністю продукції – це цілеспрямований вплив на фактори, що її визначають: якість, ціну, терміни постачання, імідж виробника, рекламу, витрати на експлуатацію тощо. *Суть процесу* полягає в посиленні переваг над конкурентами та компенсації слабких місць.

Основними напрямками в управлінні конкурентоспроможністю є контроль якості продукції, управління виробничими витратами та організація обслуговування клієнтів. *Ключовим аспектом* є забезпечення високого рівня якості, який задовольняє потреби споживачів та відповідає стандартам.

Для управління конкурентоспроможністю продукції застосовуються різні підходи, на основі яких формується система управління, обираються методи управління та визначаються шляхи забезпечення конкурентоспроможності. *Серед підходів виділяють такі* [2, с. 215-221]:

- 1) комплексний – враховує різні аспекти управління: технічні, економічні, екологічні, організаційні, соціальні, психологічні тощо, що дозволяє всебічно вирішувати проблему;
- 2) відтворювально-еволюційний – фокусується на безперервній модернізації виробництва для задоволення ринкових потреб з мінімальними витратами порівняно з конкурентами та адаптації до змін зовнішнього середовища;
- 3) функціональний – орієнтується на виконання продуктом певних функцій для задоволення потреб споживачів з мінімальними сукупними витратами;
- 4) системний – аналізує продукт як цілісну систему, його внутрішню структуру та зовнішнє оточення для досягнення цілей;
- 5) маркетинговий – зосереджений на потребах споживачів, підвищенні якості продукту та економії ресурсів споживача й виробника;
- 6) інтеграційний – використовує взаємозв'язки між підсистемами управління, стадіями життєвого циклу продукту та рівнями керування.

Підвищення конкурентоспроможності продукції може здійснюватися різними шляхами або їх поєднанням, серед можливих напрямків:

- диференціювання продукції від конкурентів;
- вибір найбільш привабливих для споживачів видів продукції;
- вчасне виведення неефективних товарів з асортименту;
- вихід на нові ринки із вже існуючими та новими товарами;
- модифікація продукції відповідно до смаків споживачів;
- зниження витрат виробництва та збуту;
- покращення якісних характеристик;
- постійний розвиток сервісного обслуговування та стимулювання збуту тощо.

1.3. Аналіз сучасних досліджень щодо формування та оцінювання конкурентоспроможності продукції

Для всебічної оцінки конкурентоспроможності продукції важливо розрізняти її параметри та показники. *Параметри конкурентоспроможності* – це кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості його оцінювання. *Показники конкурентоспроможності* – це сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, що базуються на її параметрах.

Показник конкурентоздатності продукції можна точно визначити шляхом її оцінювання. *Оцінка конкурентоспроможності продукції* – це встановлення її рівня, що дає відносну характеристику здатності задовольняти вимоги певного ринку у поточний період порівняно з продукцією конкурентів.

Розроблено значну кількість методів оцінки конкурентоспроможності продукції, які можна класифікувати за різними критеріями. Всі вони спрямовані на отримання відповідних показників рівня конкурентоздатності, але відображають лише деякі параметри продукції, важливі для її підтримки чи підвищення. Серед основних сучасних методик, які системно аналізують та оцінюють фактори впливу на конкурентоздатність і визначають її рівень, слід

виділити: методику на основі рейтингу товарів, за обсягом продажу, диференційний, комплексний та змішаний методи (табл. 1.1) [4].

Таблиця 1.1

Характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції

Метод	Розрахунок показників	Переваги	Недоліки
Методика на основі рейтингу товарів	$P_{t=1}^n = \Pi Q_i$ <p>P_t – рейтинг товару t;</p> <p>Q_i – відносний показник якості товару;</p> <p>n – кількість одиничних показників якості, взятих для оцінки.</p>	<p>простота розрахунку;</p> <p>наявність оперативної інформації про якість продукту, що дає змогу швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі.</p>	<p>основний акцент зроблено на якісні показники товару, не враховуючи економічні та показники якості послуг, а тому не може бути використана для середньотермінового планування.</p>
Методика за обсягом продажу	$K_{ij} = \sum_{i=1}^n a_i b_i \rightarrow 1$ <p>K_{ij} – конкурентоспроможність i-го товару на j-му ринку;</p> <p>a_i – питома вага i-го товару в обсязі продажу за період який аналізують;</p> <p>b_i – показник значимості ринку на якому представлений товар підприємства, (для зовнішніх ринків промислово-розвинутих країн значимість ринку – 1, для зовнішніх ринків інших країн – 0,7, для внутрішнього ринку – 0,5).</p>	<p>дозволяє достовірно оцінити інформацію про динаміку продажу на ринках.</p>	<p>не враховує якісні показники продукції підприємства.</p>

Продовження табл. 1.1			
	$a_i = \frac{V_i}{V}$	<p>V_i – обсяг продажу i-го товару за період, що аналізують, грош. од.;</p> <p>V – загальний обсяг продажу підприємства за той самий період, грош. од.</p>	
<p>Диференціальний (здійснюється порівняння одиничних параметрів еталону і обраної продукції для оцінювання)</p>	$q_i = \frac{P_i}{P_{oi}} \times 100\%$	<p>q_i – одиничний показник конкурентоспроможності;</p> <p>P_i – i-й параметр для аналізованого товару;</p> <p>P_{i0} – i-й параметр базового зразка.</p>	<p>точність розрахунку;</p> <p>дозволяє визначити параметри, що забезпечують відповідний рівень конкурентоспроможності або навпаки.</p> <p>складність збору інформації;</p> <p>оцінка впливу параметрів може містити значну похибку;</p> <p>статичний;</p> <p>не враховує вплив параметрів продукції на вибір споживача.</p>
<p>Комплексний (використовується, якщо при характеристиці якості товару застосовуються сукупні параметри, які описують певну властивість товару)</p>	$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_{ij}^2}$	<p>R_{ij} – рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів;</p> <p>A_1, A_2, \dots, A_{ij} – одиничні показники оцінки конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів.</p>	<p>доступність необхідної для оцінювання інформації;</p> <p>простий у застосуванні;</p> <p>дозволяє оцінити окремі властивості товару.</p> <p>статичний;</p> <p>оцінка впливу параметрів є не точною.</p>

Продовження табл. 1.1		
<p>Змішаний (поєднує характерні риси та методичні засади диференціального і комплексного методів, при його розрахунку використовують найбільш важливі одиничні показники)</p>	<p>точність оцінки конкурентоспроможності; оцінка найбільш важливих одиничних показників.</p>	<p>не враховує динаміки розвитку продукту та потреб споживача; складність математичного розрахунку; статичний.</p>

Найбільшу цінність та практичну доцільність становлять комплексний та змішаний методи, оскільки вони забезпечують розрахунок інтегрального показника, який дає можливість відстежувати динаміку зміни показника конкурентоспроможності, а також закладає основу для розробки відповідних управлінських рішень як складової реалізації стратегії.

РОЗДІЛ II

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ІНГЗК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» входить до складу групи «Метінвест» і є одним з найбільших підприємств гірничодобувної галузі в Україні.

Організаційно-правова форма: Приватне акціонерне товариство.
Юридична адреса та основне місце ведення господарської діяльності: 50064 Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, Інгулецький р-н, вул. Рудна, буд. 47.

Основними напрямками діяльності ПРАТ «ІНГЗК» є видобуток залізної руди, виготовлення залізорудного концентрату, забезпечення безпеки праці робітників та використання технологій, що мінімізують негативний вплив на довкілля. *Пріоритетними цілями розвитку комбінату є* покращення якості та збільшення обсягів виробництва концентрату, а також зниження його собівартості.

ПРАТ «ІНГЗК» реалізує залізорудний концентрат із вмістом заліза від 64% до 67%, який використовується як сировина для виробництва сталі та чавуну. Річний обсяг реалізації складає 14 млн. тон концентрату. Відвантаження відбувається залізничним транспортом, маршрутними групами по 56 вагонів. *Також підприємство реалізує* щебінь сухого магнітного збагачення залізистих кварцитів, представлений високоміцними кварцитами, гранітами, мигматитами, іншими породами та пісок з відсіву дроблення скельних гірських порід.

Основними споживачами продукції є найбільші металургійні підприємства України, а на зовнішньому ринку – металургійні заводи Східної Європи, Алжиру та Китаю.

Інформація щодо реалізації концентрату залізорудного на ПРАТ «ІНГЗК» у 2018-2022 роках зображена у табл. 2.1 (додаток А) та на рис. 2.1.

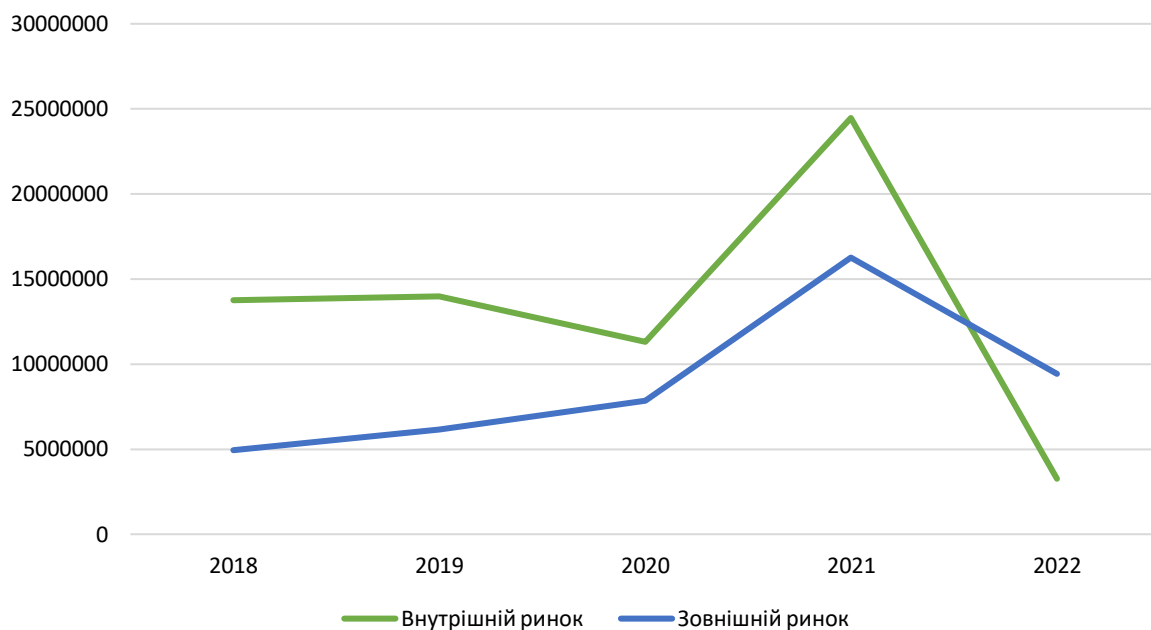


Рис. 2.1. Реалізація концентрату залізорудного на ПРАТ «ІНГЗК» у 2018-2022 рр.

З рис. 2.1 спостерігається тенденція до зростання обсягів реалізації концентрату за 5 років. У 2021 р. відбувся значний сплеск реалізації концентрату. На внутрішньому ринку обсяги реалізації концентрату були більшими, ніж на зовнішньому протягом усього періоду, окрім 2022 р., коли експорт перевищував внутрішні продажі. У 2022 р. відбувається значне падіння обсягів реалізації порівняно з піком 2021 р., особливо на внутрішньому ринку.

Аналіз узагальнюючих показників роботи ПРАТ «ІНГЗК» проведемо за допомогою табл. 2.2 (додаток Б) та рис. 2.2.

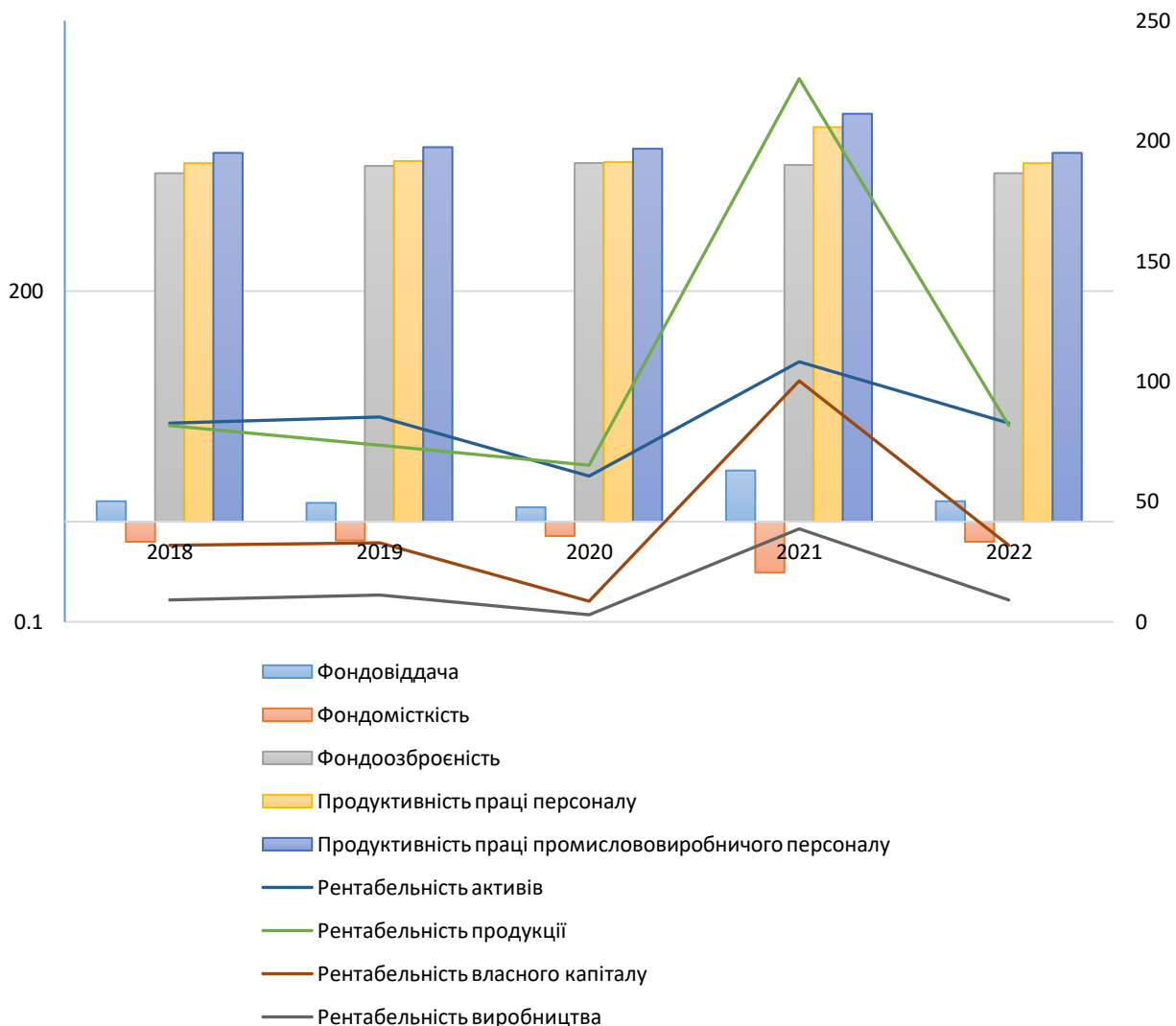


Рис. 2.2. Основні техніко-економічні показники діяльності ПРАТ «ІНГЗК» у 2018-2022 рр.

З рис. 2.2 можна зробити такі висновки:

- зменшення активів у 2019-2022 рр., особливо різке у 2022 р. може бути через вибуття основних засобів;
- зростання вартості основних засобів до 2020 р., потім спад вказує на інвестиції у модернізацію виробництва до 2020 р., потім вивід застарілих основних засобів з експлуатації;
- зростання власного капіталу до 2021 р., потім невелике падіння свідчить про реінвестування прибутків, у 2022 р. можливо були виплати дивідендів.
- коливання обсягів реалізації вказує на нестабільний попит;

- різкі зміни чистого прибутку свідчать про суттєві коливання доходів/витрат, проблеми зі збутом;
- погіршення фондівдачі у 2022 р. викликане зниженням ефективності використання основних засобів через скорочення обсягів виробництва;
- висока рентабельність продукції у 2021 р. зумовлена значним зростанням цін реалізації над собівартістю, низькі показники у 2022 р. через високу собівартість;
- нульова рентабельність активів та капіталу у 2022 р. пов'язана із відсутністю чистого прибутку в цьому періоді;
- зміни продуктивності праці відбувались внаслідок коливань обсягів реалізації та чисельності персоналу.

На основі аналізу можна стверджувати, що у 2019-2021 рр. діяльність підприємства розвивалася достатньо успішно. Спостерігалось зростання активів, власного капіталу, обсягів реалізації та чистого прибутку. Підвищувалися також показники ефективності використання ресурсів – фондівдача, продуктивність праці, рентабельність продукції, активів та капіталу. Проте у 2022 р. більшість показників значно погіршилися. Відбулося суттєве скорочення активів, вартості основних засобів, обсягів реалізації продукції. Компанія не отримала чистого прибутку, а її рентабельність впала до нульових значень. Знизилися фондівдача, продуктивність праці та інші коефіцієнти ефективності.

Отже, станом на 2022 р. ПРАТ «ІНГЗК» перебувало у скрутному техніко-економічному становищі, яке суттєво погіршилося порівняно з попередніми роками.

Оцінку фінансового стану ПРАТ «ІНГЗК» можна здійснити за допомогою основних фінансових показників господарської діяльності, які наведені у табл. 2.3 (додаток В).

Таблиця 2.3 показує:

- чистий дохід від реалізації продукції мав нестабільну динаміку – істотно зростав у 2019 та 2021 рр., але при цьому значно знижувався у 2020 та 2022 рр.;
- собівартість реалізованої продукції демонструє поступове зростання з 2018 по 2021 рр., а в 2022 р. відбулося її суттєве зниження (-29%);
- валовий прибуток мав різку тенденцію до зростання у 2021 р. (273%), але у 2022 р. різко впав (-87%);
- операційні доходи зростали протягом 2018-2021 рр., проте у 2022 р. відбулося їх значне зниження (-61%);
- адміністративні та збутові витрати зростали до 2021 р., а у 2022 р. вони дещо знизилися. Інші операційні витрати продемонстрували значне зростання у 2021 р. (146%), яке потім змінилося падінням (-73%) у 2022 р..
- фінансовий результат від операційної діяльності мав схожу динаміку з валовим прибутком – значне підвищення у 2021 р. (390%) та різке падіння у 2022 р. (-87%).
- фінансові доходи та витрати були нестабільними, що могло бути пов'язано зі змінами у структурі позикових коштів або курсових різницях;
- чистий прибуток досяг максимуму у 2021 р., але в 2022 р. підприємство не отримало прибутку взагалі.

Фінансовий стан ПРАТ «ІНГЗК» мав доволі нестабільний характер із суттєвими змінами показників. 2021 рік видався надзвичайно успішним, проте у 2022 році відбулося різке погіршення фінансових результатів діяльності.

2.2. Обґрунтування управлінських та організаційно-технічних заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності продукції

Для визначення заходів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПРАТ «ІНГЗК» необхідно спочатку оцінити поточний стан її конкурентоспроможності. Оцінювання конкурентоспроможності товару

можливе лише шляхом порівняння з аналогічними товарами. Тому такий аналіз повинен включати наступні етапи:

- 1) дослідження ринку та вибір найбільш конкурентного зразка продукції як базового;
- 2) визначення параметрів для порівняння обох зразків;
- 3) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності досліджуваної продукції.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції ПРАТ «ІНГЗК» буде здійснено двома методами: *диференціальним та комплексним*.

В якості досліджуваної продукції обрано *залізорудний концентрат*. Як основні конкуренти на внутрішньому та зовнішньому ринках визначено *ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»* та *ПРАТ «Полтавський ГЗК»*.

Технічні характеристики та економічні параметри продукції наведено у табл. 2.4 (додаток Г). Пріоритети коефіцієнтів вагомості технічних параметрів залізорудного концентрату встановлено на основі дослідження ринку.

Розрахунок *одиночного показника конкурентоспроможності* проводиться за формулами [10, с. 82]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{oi}} \text{ (якщо параметр тим кращий, чим більше його значення)} \quad (2.1)$$

$$q'_i = \frac{P_{oi}}{P_i} \text{ (якщо параметр тим кращий, чим менше його значення)} \quad (2.2)$$

де, q'_i , q_i – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м технічним параметром; P_i – величина i -го параметру для аналізованої продукції; P_{oi} – величина i -го параметру для виробу, прийнятого за зразок.

Груповий показник розраховується за формулою [10, с. 83]:

$$J = \sum_{i=1}^z q_i * a_i \quad (2.3)$$

де, J – груповий показник; q_i – одиничний показник за i -м параметром; a_i – питома вага i -го параметру в загальному наборі; z – число параметрів, що беруть участь у аналізі.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності проводиться за формулою [10, с. 83]:

$$J = \frac{J_{\text{ГП}}}{J_{\text{ЕП}}} \quad (2.4)$$

Якщо $J < 1$, то товар що аналізується поступається аналогу за конкурентоспроможністю, а якщо $J > 1$, то перевершує, у випадку якщо $J = 1$, то конкурентоспроможність вважається рівною [10, с. 83].

Розрахунок одиничних, групових та інтегрального показників конкурентоспроможності продукції ПРАТ «ІНГЗК» зведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоспроможності концентрату залізородного ПРАТ «ІНГЗК»
станом на 2020 р.

Параметри конкурентоспроможності	ПРАТ «ІНГЗК»/ ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»	ПРАТ «ІНГЗК»/ ПРАТ «Полтавський ГЗК»	Коефіцієнт вагомості, %
Технічні			
	q_i	q_i	a_i
Fe, %	1,011	1,034	25
Fe ₂ O ₃ , %	1,019	1,043	15
SiO ₂ , %	1,153	1,261	10
Al ₂ O ₃ , %	0,750	1,250	5
CaO, %	0,240	0,133	1
MgO, %	18,039	0,000	1
S, %	1,385	0,769	1
P, %	0,786	0,071	1
Волога, %	0,920	0,850	2
Гранулометричний склад, мкм	0,909	0,714	7
Мінералогічний склад, %	1,037	1,133	7
$J_{ТП}$	0,917	0,760	
Економічні			
	q_j	q_j	b_i
Ціна концентрату за 1 тону, грн	1,411	0,504	20
Логістичні витрати на 1 тону концентрату, грн	0,009	0,336	5
$J_{ЕП}$	0,283	0,118	
J	3,246	6,456	

Згідно з розрахунками інтегрального показника конкурентоспроможності J , концентрат ПРАТ «ІНГЗК» має вищу конкурентоспроможність порівняно з ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» ($J = 3,246 > 1$) та ПРАТ «Полтавський ГЗК» ($J = 6,456 > 1$).

Ключовими перевагами концентрату ПРАТ «ІНГЗК» є вищий вміст корисного компонента Fe – 67% та Fe_2O_3 – 65,21%, а також не висока ціна – 1949,08 грн/т порівняно з конкурентами. Основними недоліками є вищий вміст шкідливих домішок SiO_2 (5,55%) та MgO (0,51%), а також найвищі логістичні витрати на 1 тону концентрату – 195,08 грн.

Для підвищення конкурентоспроможності концентрату залізородного ПРАТ «ІНГЗК» згідно проведення аналізу діяльності підприємства можна запропонувати такі заходи:

- 1) модернізація технологічних ліній збагачення для поліпшення якості концентрату – встановлення обладнання для ефективнішого вилучення домішок SiO_2 та MgO, впровадження новітніх методів збагачення для підвищення вмісту Fe;
- 2) оптимізація логістичних процесів з метою зниження витрат – аналіз та оптимізація маршрутів, переведення на більш дешеві види транспортування, укладання вигідних контрактів з логістичними компаніями;
- 3) вдосконалення маркетингової стратегії – акцент на високій якості в маркетингових кампаніях, гнучка цінова політика;
- 4) пошук нових ринків збуту як в Україні, так і за кордоном для стабілізації обсягів реалізації.

Перед впровадженням будь-яких заходів необхідно оцінити їх економічну ефективність, що дозволить визначити, чи приведуть запропоновані зміни до бажаних результатів та чи виправдають вони витрачені ресурси.

2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для посилення конкурентних позицій продукції

В усіх випадках показники, які використовуються як для розрахунку економічного ефекту, так і для розрахунку економічної ефективності заходів виражаються в грошовій формі. В сучасних умовах грошова одиниця не є стабільною і втрачає свою цінність з часом, а більшість заходів з підвищення конкурентоспроможності розраховані на певний період. Як витрати на впровадження заходів, так і грошові надходження від їх реалізації здійснюються у різні проміжки часу.

Оцінюючи ефективність заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції, порівняння показників у різні періоди часу здійснюють шляхом приведення (дисконтування) їх до цінності в початковому періоді (до одного моменту). За допомогою дисконтування у фінансових і економічних розрахунках враховується чинник часу.

Ідея дисконтування полягає в тому, що для підприємства краще отримати гроші сьогодні, а не згодом, оскільки ці кошти, будучи спрямованими на заходи з підвищення конкурентоспроможності продукції, вже невдовзі принесуть певний додатковий дохід. Різниця між майбутньою вартістю і поточною вартістю називається *дисконтом*.

В економічному і фінансовому аналізі використовують спеціальний прийом – *дисконтування* – для виміру поточної і майбутньої вартості однією грошовою одиницею.

Ставка дисконту відображає мінімально прийнятний рівень прибутковості з урахуванням ризиків конкретного заходу. Чим вища ставка дисконту, тим нижче поточна вартість майбутніх грошових потоків, і навпаки.

Для оцінки загальної економічної ефективності запропонованих заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПРАТ «ІНГЗК» використаємо систему наступних показників:

- чистий дисконтований дохід (інтегральний ефект);
- індекс рентабельності;
- норма рентабельності;
- період окупності.

Чистий дисконтований дохід (NPV) визначається як перевищення інтегральних доходів над інтегральними витратами, причому приведені до початкового періоду [11]:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{P_t - Z_t}{(1+i)^t} \quad (2.5)$$

де, P_t – результати (доходи), досягнуті в t -й рік; Z_t – витрати в той же рік; T – горизонт часу (період розрахунку); i – ставка дисконту.

Чим більше значення NPV, тим більш привабливим є захід.

Проведемо порівняння заходів з підвищення конкурентоспроможності концентрату залізорудного для ПРАТ «ІНГЗК» за допомогою табл. 2.6 (додаток Г).

Розрахунок NPV за формулою 2.5 зведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Чистий дисконтований дохід заходів з підвищення конкурентоспроможності концентрату залізорудного на ПРАТ «ІНГЗК» у 2020 р.

Захід	1	2	3	4
NPV ₀	-180	-20	-170	10
NPV ₁	134,78	90,91	152,54	58,33
NPV ₂	68,05	57,85	76,13	13,89
NPV	22,84	128,76	58,67	82,22

З таблиці 2.7 чистий дисконтований дохід буде більшим у другому заході, його і слід реалізовувати.

Індекс рентабельності (IR) визначається як співвідношення ефекту від реалізації заходу і витрат на нього: $IR = \text{величина доходів, приведених до моменту початку реалізації заходу} / \text{величина капіталовкладень у захід дисконтованих до початку реалізації заходу}$ [11].

Розрахований індекс рентабельності заходів для ПРАТ «ІНГЗК» зведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Індекс рентабельності заходів з підвищення конкурентоспроможності концентрату залізорудного на ПРАТ «ІНГЗК» у 2020 р.

Захід	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	IR
1	1081,57	1058,73	1,02
2	1137,77	1009,008	1,13
3	797,97	739,3	1,08
4	714,722	632,5	1,12

З табл. 2.8 видно, що більш рентабельним також виявився другий захід.

Період окупності заходу $T_{ок}$ базується на грошовому потоці з доведенням вкладених засобів в заходи і суми грошового потоку до дійсної вартості: $T_{ок} = \text{дисконтовані витрати} / \text{дисконтовані доходи}$ [11].

Період окупності заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції ПРАТ «ІНГЗК» становить:

1-й захід – 0,98 років; 2-й захід – 0,89 років; 3-й захід – 0,93 років; 4-й захід – **0,88 років.**

Найшвидшу окупність демонструє 4-й захід, період окупності якого становить 0,88 років або близько 10,5 місяців.

Норма рентабельності (внутрішня норма прибутковості) *IRR* являє собою ту норму дисконту, при якій величина дисконтованих доходів за певну кількість років стає рівною капіталовкладенням [11]:

$$\sum_{t=0}^t \frac{P_t - Z_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (2.6)$$

Для подальшого аналізу відбираються ті заходи, внутрішня норма прибутковості яких оцінюється ставкою дисконту не нижче 15-20% – 1, 3 та 4 заходи для ПРАТ «ІНГЗК». Розрахунок *IRR* заходів для ПРАТ «ІНГЗК» наведений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Внутрішня норма прибутковості заходів з підвищення конкурентоспроможності концентрату залізородного на ПРАТ «ІНГЗК» у 2020 р.

Захід	Витрати, тис. грн			Доходи, тис. грн			IRR
	0-й рік	1-й рік	2-й рік	0-й рік	1-й рік	2-й рік	
1	530	295	360	350	450	450	20%
3	420	170	244	250	350	350	40%
4	170	280	330	180	350	350	-129%

З табл. 2.9, по показнику внутрішньої норми прибутковості захід 3 є найбільш вигідним і рекомендується до реалізації. Захід 1 також є прибутковим, хоча і менш привабливим.

За сукупністю розрахованих показників найбільш економічно ефективними для посилення конкурентних позицій концентрату залізородного ПРАТ «ІНГЗК» визнано 2-й захід – оптимізація логістичних процесів з метою зниження витрат та 3-й захід – вдосконалення маркетингової стратегії. Ці два заходи рекомендовані до першочергової реалізації як найбільш вигідні з економічної точки зору.

РОЗДІЛ ІІІ

ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ІНГЗК»

3.1. Стратегічний аналіз підприємства

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства має вирішальне значення для вибору ефективної стратегії його подальшого розвитку. В умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції та економічної нестабільності перед підприємствами постає завдання швидкого реагування, адаптації та обирання оптимальної стратегії для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості.

Стратегічний аналіз дозволяє підприємствам максимально використовувати наявний потенціал та можливості зовнішнього середовища для досягнення стратегічних цілей і зміцнення конкурентних позицій.

Зовнішнє середовище підприємства складається з макро- та мікросередовища. Основним завданням їх аналізу є виявлення найбільш вагомих факторів, що справляють найбільший вплив на успішну діяльність підприємства, а також постійний моніторинг їхніх змін для своєчасного передбачення нових можливостей та потенційних загроз.

Аналіз зовнішнього макросередовища підприємства

Макросередовище охоплює чинники опосередкованого впливу, які загалом не пов'язані безпосередньо з конкретним підприємством, проте створюють сприятливе або несприятливе середовище для його господарської діяльності.

Аналіз основних факторів макросередовища приватного акціонерного товариства «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» проведемо за допомогою *PEST-аналізу* (табл. 3.1). *Даний аналіз допоможе визначити та оцінити вплив макрочинників на поточні та майбутні результати діяльності підприємства. Основними елементами PEST-аналізу є політична, економічна, соціальна та технологічна компоненти.*

Дослідження *політичного фактору* сприяє формуванню чіткого розуміння намірів державної влади щодо розвитку суспільства та засобів, за допомогою яких держава планує реалізовувати свою політику. Вивчення *економічного компонента* дає змогу зрозуміти процеси формування та розподілу економічних ресурсів на загальнонаціональному рівні. Аналіз *соціальних складових* спрямований на усвідомлення та оцінку впливу на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до роботи та рівня життя, мобільність населення, активність споживачів тощо. Дослідження *технологічного компонента* дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки та техніки, своєчасно переорієнтовуватися на виробництво перспективних товарів, спрогнозувати вичерпання потенціалу поточних технологій.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз мікросередовища ПРАТ «ІНГЗК»

Компонента	Чинники		Характеристика впливу на діяльність підприємства
	Стан	Тенденції розвитку	
Політична			
Урядова стабільність	низька урядова стабільність через триваючий воєнний стан	очікується низький рівень урядової стабільності	ускладнює планування і прогнозування діяльності, впливає на можливості залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва
Зміна законодавства	активні зміни законодавства	очікується підвищення ставок рентних платежів за видобутку руди	збільшує операційні витрати комбінату
Державний вплив на галузь	значний державний вплив на гірничо-добувну галузь	очікується запровадження аукціонів на отримання спеціальних дозволів на користування надрами, та впровадження жорсткіших екологічних вимог до видобувних підприємств	збільшує витрати комбінату

Продовження табл. 3.1			
Податкова політика	активні зміни податкової політики	очікується зростання податкового навантаження, скорочення податкових пільг	ускладнює податкове планування, адміністрування та збільшує витрати на податки
Економічна			
Загальна характеристика економічної ситуації	складна економічна ситуація	очікується скорочення ВВП та спад у промисловості	створює значні фінансові труднощі і погіршує перспективи розвитку
Рівень інфляції	високий рівень інфляції	очікується подальше зростання рівня інфляції	призводить до зростання витрат комбінату, що негативно впливає на його фінансові результати, також може призвести до зниження попиту на продукцію комбінату
Рівень безробіття	високий рівень безробіття	очікується зростання рівня безробіття	призводить до зменшення попиту на продукцію комбінату, також може призвести до зменшення продуктивності праці
Ціни на енергоресурси	високі ціни на енергоресурси	очікується подальше зростання цін	призводить до зростання витрат
Соціальна			
Демографічні зміни	негативні зміни	очікується зниження чисельності населення	призводить до зменшення попиту на продукцію комбінату, оскільки споживачів буде менше, зменшення робочої сили, зниження продуктивності праці
Відношення до праці й відпочинку	позитивні зміни	очікується підвищення рівня освіти, культури населення та зростання вимог до умов праці, рівня безпеки	сприяє підвищенню продуктивності та якості виробництва

Продовження табл. 3.1			
Соціальна мобільність населення	негативні зміни	очікується зростання рівня освіти, високий рівень безробіття, низький рівень заробітної плати	низький рівень соціальної мобільності може призвести до неможливості залучити висококваліфікованих кадрів, але комбінат може запропонувати своїм працівникам можливість для професійного розвитку та просування по службі
Технологічна			
Державна технічна політика	обмежена фінансова підтримка державної технічної політики	очікується посилення екологічних вимог та стандартів щодо видобутку та переробки мінеральної сировини	призводить до придбання нового екологічного обладнання за рахунок власного прибутку
Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій)	темпи освоєння нових технологій галузю стримуються через високу вартість інвестицій та складну економічну ситуацію	очікується поступовий розвиток ресурсо та енергозберігаючих технологій, автоматизації виробничих процесів	призводить до гальмування модернізації обладнання через брак фінансування

Проаналізувавши табл. 3.1, можна зробити висновок, що діяльність ПРАТ «ІНГЗК» в найближчій перспективі буде характеризуватися значними складнощами та ризиками. Зокрема, спостерігається низька урядова стабільність, активні зміни законодавства та посилення податкового тиску. Економічна ситуація складна через військові дії, високі темпи інфляції та безробіття. В технологічній сфері спостерігається повільна модернізація виробництва через брак фінансування. Ці фактори вказують на потенційні загрози та можливості для підприємства, тому якість реакції та адаптації до цих умов може визначити конкурентоспроможність ПРАТ «ІНГЗК».

Аналіз зовнішнього мікросередовища підприємства

Мікросередовище – це безпосереднє оточення підприємства, що включає суб'єктів ринку, які мають прямий вплив та контакти з організацією.

В умовах ринкових відносин найбільший вплив на діяльність підприємства справляє конкурентне середовище, в якому воно функціонує. Переважно це стосується галузі, де працює підприємство, а також його основних конкурентів

Приватне акціонерне товариство «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» працює у гірничо-добувній галузі, підприємство займається видобутком залізної руди у Криворізькому басейні. Аналіз цієї галузі наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Галузевий аналіз

Гірничо-добувна галузь	
Перспективи зростання галузі	галузь має перспективи зростання, так як Україна має значні запаси корисних копалин; попри війну у 2022 році відбулося збільшення обсягів видобутку деяких видів корисних копалин порівняно з 2021 роком; зростає експорт мінеральної сировини до країн ЄС. Але також існують ризики щодо розвитку галузі, такі як, продовження війни, ускладнення логістики, нестача інвестицій.
Структура і масштаби конкуренції	структура галуззі включає: 1) вугільну промисловість, де спостерігається низький рівень конкуренції через застарілі технології, відсутність модернізації та складну логістику; 2) видобуток металевих руд, де функціонують середні та малі приватні підприємства, характеризується конкуренцією за нові родовища та ціновою конкуренцією; 3) видобуток інших корисних копалин, де діє велика кількість малих приватних підприємств.
Тенденції розвитку галузі	відбудеться переорієнтація експортних поставок з російського на європейський ринок та пошук нових ринків збуту; зростатимуть частки експорту до країн ЄС; відзначається поетапний перехід до більш екологічних технологій видобутку і переробки корисних копалин, що відповідає європейським нормам.
Ключові фактори успіху	покращити конкурентні позиції галузі дозволить: стабілізація воєнно-політичної та економічної ситуації в країні, що відновить інвестиційну привабливість галузі та логістичні можливості; модернізація та технічне переоснащення підприємств з використанням інноваційних технологій видобутку та переробки, що підвищить продуктивності праці; розширення ринків збуту; розвиток видобутку корисних копалин відповідно до європейських екологічних стандартів; підготовка кваліфікованих кадрів з урахуванням потреб у нових компетенціях та технологіях.

Наступним кроком в аналізі мікросередовища є детальне вивчення конкурентів. *Основна мета такого аналізу* – визначити можливості, загрози та стратегічну невизначеність, які можуть бути створені іншими гравцями на відповідному ринку.

Рівень конкуренції в галузі залежить від п'яти ключових конкурентних сил, описаних в широко відомій моделі, розробленій експертом зі стратегічного менеджменту М. Портером. *До них належать* [13]:

- 1) суперництво між продавцями усередині галузі;
- 2) фірми, що пропонують товари-замінники;
- 3) можливість появи нових конкурентів усередині галузі;
- 4) здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови;
- 5) здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Проведемо *аналіз мікросередовища ПРАТ «ІНГЗК» за моделлю М. Портера:*

- 1) Ринок залізорудної продукції досить конкурентний. На ринку присутні як великі гравці, так і невеликі локальні виробники. ПРАТ «ІНГЗК» конкурує з такими підприємствами, як: ПРАТ «Полтавський ГЗК», АТ «ПВДГЗК», ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг». Конкуренція переважно цінова та за якістю продукції.
- 2) Загроза появи товарів-замінників залізної руди незначна через галузеву специфіку. Товарами-замінниками продукції ПРАТ «ІНГЗК» (залізорудного концентрату як сировини для виготовлення сталі) можуть бути:
 - брухт чорних металів: вторинна залізорудна сировина у вигляді металобрухту може частково замінити первинну руду в металургійному виробництві, однак повноцінною заміною бути не може, оскільки потреби в первинному металі досить великі;
 - інші метали та сплави на їх основі (алюміній, титан, мідь тощо): в деяких галузях (машинобудування, будівництво) ці метали можуть замінити

сталь, проте з огляду на вартість, фізичні властивості та технологічні особливості, вони не є прямими конкурентами сталі.

Альтернативні ресурси можуть бути більш дешевими, але вони часто мають нижчу якість, тому вплив замінників обмежений і не становить значної загрози для попиту на основну продукцію підприємства.

- 3) Можливість появи нових конкурентів усередині галузі низька, так як вхід на ринок залізорудної сировини супроводжується значними капіталовкладеннями в розвідку та освоєння родовищ; складністю отримання спеціальних дозволів та ліцензій; обмеженістю до нових ділянок, так як більшість великих родовищ залізної руди розробляються діючими монополістами.
- 4) ПРАТ «ІНГЗК» забезпечує себе власною сировинною базою, тому не є залежним від зовнішніх постачальників, але є необхідність постачання деяких допоміжних матеріалів: вугілля, обладнання та запчастини. Існує певна залежність комбінату від цін, стабільності поставок та якості матеріалів, проте підприємство є досить самодостатнім і загроза тиску з боку постачальників є помірною, тому що на ринку є альтернативи.
- 5) Тиск споживачів помірний, так як вони зацікавлені в якісній залізорудній сировині. Споживачами продукції є найбільші металургійні підприємства України: ПАТ «ММК ім. Ілліча», ВАТ «ЗМК Запоріжсталь», ВАТ «Алчевський МК», ВАТ «МК Азовсталь», ПАТ «Єнакіївський МЗ». На зовнішньому ринку споживачами продукції є Китай, Угорщина, Чехія.

Металургійні підприємства є основними споживачами продукції ПРАТ «ІНГЗК», вони використовують продукцію комбінату для виробництва чавуну, сталі та прокату. Потребами металургійних підприємств є стабільне постачання продукції в необхідній кількості та якості, конкурентоспроможна ціна продукції, відповідність продукції міжнародним стандартам. ПРАТ «ІНГЗК» здатний задовольнити потреби своїх клієнтів. Комбінат має потужні виробничі потужності, які дозволяють йому виробляти продукцію в необхідній кількості та якості, також має досвід роботи з міжнародними

компаніями і може забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам.

Отже, провівши аналіз мікросередовища ПРАТ «ІНГЗК» за моделлю М. Портера можна сказати, що підприємство діє в умовах високого конкурентного середовища та має певні конкурентні переваги та достатні можливості для підтримки стійкого фінансового стану та подальшого розвитку, зокрема, власна сировинна база та відносна незалежність від постачальників, низька загроза з боку товарів-замінників та потенційних конкурентів, виробнича потужність, яка дає можливість задовольнити потреби основних споживачів.

Зовнішні можливості та загрози для підприємства

За допомогою аналізу зовнішнього середовища ПРАТ «ІНГЗК» можна виділити зовнішні можливості та загрози для підприємства.

Зовнішні можливості – це сприятливі обставини або потенційні перспективи, що з'являються в результаті змін зовнішнього середовища або змін ринкових умов. Серед них можна виділити вихід на нові ринки збуту, розвиток інноваційних технологій та зміни в споживчому попиті. *Зовнішні загрози* становлять небезпеки або потенційні негативні сценарії, джерело яких також знаходиться поза межами підприємства. Це може бути посилення конкурентного тиску, зміни в законодавстві, економічна чи політична нестабільність, зміна споживчих уподобань або технологічні виклики.

Приватне акціонерне товариство «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» має такі зовнішні можливості:

- 1) зростання попиту на продукцію на світових ринках;
- 2) переорієнтація експортних поставок на ринки ЄС та розширення присутності на цих ринках;
- 3) впровадження новітніх технологій видобутку та переробки руди для забезпечення відповідності європейським екологічним нормам.

Зовнішніми загрозами можуть бути:

- 1) економічна та політична нестабільність у країні, що сприяє підвищенню цін, стримує інвестиції у модернізацію виробництва та скорочує внутрішній попит на продукцію;
- 2) коливання цін та попиту на світовому ринку металопродукції;
- 3) посилення вимог екологічного контролю, що вимагає додаткових витрат на модернізацію виробництва;
- 4) посилення конкуренції на внутрішньому ринку.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього середовища ПРАТ «ІНГЗК» виконаємо за допомогою функціонального підходу, сутність якого полягає у аналізі кожного функціонального елемента підприємства: маркетинг і зовнішньоекономічна діяльність; виробництво; фінанси; персонал; організація та управління. Такий аналіз у результаті дозволить визначити сильні, слабкі сторони та можливості, загрози підприємства.

Маркетинг і ЗЕД ПРАТ «ІНГЗК»

Конкурентоспроможність продукції ПРАТ «ІНГЗК» визначається високою якістю залізородного концентрату при оптимальній вартості. Основними ринками збуту продукції є Україна, Китай та ін. (рис. 3.1).

ПРАТ «ІНГЗК» має власну систему збуту, яка включає: відділ продажів, який відповідає за пошук і залучення клієнтів; відділ маркетингу, відповідає за розробку маркетингових стратегій; відділ логістики, відповідає за доставку продукції до клієнтів. Для організації експорту функціонує відділ зовнішньоекономічної діяльності, який займається пошуком контрагентів, укладанням контрактів, логістичним супроводом.

Маркетинг на ПРАТ «ІНГЗК» включає такі напрямки:

- дослідження ринку: аналіз попиту на залізородну сировину, вивчення потреб основних споживачів, моніторинг цін і тенденцій ринку;

- формування експортної політики: визначення оптимальної продуктової структури експорту, пошук іноземних партнерів, оцінка кон'юнктури зарубіжних ринків;
- збут та просування продукції: організація постачань, заходи з підвищення впізнаваності підприємства;
- ціноутворення: встановлення експортних цін з орієнтацією на світові ціни і попит.

Виробництво ПРАТ «ІНГЗК»

Структура ПРАТ «ІНГЗК» складається з об'єднання гірничотранспортного і дробильно-збагачувального комплексів, блоку допоміжних цехів і управління. Інфраструктуру підприємства представляє 17 структурних підрозділів (рис. 3.1 (додаток Д)).

Видобування залізної руди на комбінаті відбувається відкритим способом. Застосовується прогресивна циклічно-поточна технологія. Для транспортування видобутої руди з нижніх горизонтів кар'єра до дробарно-збагачувального комплексу використовується комбінація автомобільного та конвеєрного транспорту. Сам процес збагачення руди здійснюється із застосуванням двох технологій: з шаровим помолом та з самоподрібненням, що дає змогу гнучко регулювати кількісні та якісні показники залізорудного концентрату – як за вмістом заліза, так і за обсягами виробництва.

ПРАТ «ІНГЗК» реалізує залізорудний концентрат із вмістом заліза від 64% до 67%, який використовується як сировина для виробництва сталі та чавуну. Відвантаження відбувається залізничним транспортом, маршрутними групами по 56 вагонів. Також підприємство реалізує щебінь сухого магнітного збагачення залізистих кварцитів, представлений високоміцними кварцитами, гранітами, мигматитами, іншими породами та пісок з відсіву дроблення скельних гірських порід.

Фінанси ПРАТ «ІНГЗК»

Оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити за допомогою системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства. Уся сукупність таких показників може бути наведена у вигляді таких груп, що характеризують: фінансову стійкість (табл. 3.3); ліквідність (табл. 3.4); ділову активність (табл. 3.5); рентабельність (табл. 3.6) [15].

Таблиця 3.3

Коефіцієнти фінансової стійкості ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	Рік			Відхилення 2022/2020
		2020	2021	2022	
К. автономії	> 0,5	0,30	0,49	0,51	0,22
К. фінансової стабільності	> 1,0	0,49	1,04	1,15	0,67
К. фінансової залежності	< 1,0	3,37	2,06	1,95	-1,42
К. концентрації залученого капіталу	< 0,5	0,70	0,51	0,49	-0,22
К. концентрації власного капіталу	зростання	0,30	0,49	0,51	0,22
К. співвідношення залученого і власного капіталу	< 1,0	2,37	1,06	0,95	-1,42
К. стійкості фінансування	> 0,7-1,0	0,39	0,53	0,55	0,17
К. поточних зобов'язань	> 0,5	0,87	0,91	0,91	0,04

За табл. 3.3, аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 рр. демонструє позитивну динаміку більшості показників, що свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства. Ключові позитивні зміни:

- підвищення фінансової незалежності та автономії (к. автономії зріс з 0,30 до 0,51);
- зростання фінансової стійкості (к. фін. стабільності збільшився з 0,49 до 1,15);
- зменшення залежності від позикового капіталу (к. фін. залежності знизився з 3,37 до 1,95);

- перерозподіл структури капіталу на користь власного;
- підвищення стабільності джерел фінансування (к. стійкості фінансування зріс з 0,39 до 0,55)

Разом з тим, високе значення коефіцієнта поточних зобов'язань (0,91) може вказувати на проблеми з ліквідністю підприємства.

Загалом фінансовий стан ПРАТ «ІНГЗК» покращився, але потребує подальшої роботи щодо оптимізації структури капіталу, підвищення ліквідності та ще більшого зміцнення фінансової автономії і стійкості.

Таблиця 3.4

Коефіцієнти ліквідності ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	Рік			Відхилення 2022/2020
		2020	2021	2022	
К. покриття	> 2	1,12	1,49	1,43	0,31
К. швидкості ліквідності	> 1	1,11	1,46	1,40	0,29
К. абсолютної ліквідності	0,25-0,5	0,022	0,003	0,002	-0,02

З табл. 3.4: ситуація з ліквідністю ПРАТ «ІНГЗК» поступово покращується, проте залишається досить напруженою. Незважаючи на позитивну динаміку коефіцієнтів покриття та швидкої ліквідності, вкрай низький рівень абсолютної ліквідності створює ризики втрати платоспроможності у короткостроковій перспективі.

Таблиця 3.5

Коефіцієнти ділової активності ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	Рік			Відхилення 2022/2020
		2020	2021	2022	
К. оборотності активів	зростання	0,36	0,79	0,28	-0,08
К. оборотності оборотних активів		0,53	1,12	0,41	-0,11
К. оборотності кредиторської заборгованості		-0,37	-0,45	-0,43	-0,06
К. оборотності дебіторської заборгованості		-0,37	-0,42	-0,42	-0,05
Фондовіддача		1,39	3,24	1,14	-0,25
К. оборотності власного капіталу		1,10	2,00	0,57	-0,53
К. оборотності запасів		-15,66	-13,49	-8,18	7,49
К. оборотності готової продукції		80,40	104,52	26,58	-53,82

З табл. 3.5 аналіз коефіцієнтів ділової активності ПРАТ «ІНГЗК» виявляє переважно негативні тенденції – зниження ефективності використання активів, уповільнення оборотності, погіршення віддачі від власного капіталу та реалізації готової продукції.

Таблиця 3.6

Показники рентабельності ПРАТ «ІНГЗК» за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	Рік			Відхилення 2022/2021
		2020	2021	2022	
К. рентабельності власного капіталу	зростання	0,09	1,00	0	-0,09
К. рентабельності діяльності		0,08	0,50	0	-0,08
К. рентабельності продукції		-0,13	-1,64	0	0,13

З табл. 3.6, нульові значення всіх показників рентабельності у 2022 році свідчать про критичне погіршення фінансового стану ПРАТ «ІНГЗК» та відсутність прибутковості як від операційної діяльності, так і від використання власного капіталу та реалізації продукції.

Аналізуючи усі представлені таблиці, можна зробити висновок, що з трьох проаналізованих груп показників – ліквідності, ділової активності і рентабельності, – найгіршою є ситуація з прибутковістю діяльності підприємства. У 2022 році всі коефіцієнти рентабельності опинилися на нульовому рівні, що свідчить про повну відсутність прибутку від операційної діяльності, використання власного капіталу та реалізації продукції.

Показники ділової активності також демонструють переважно негативні тенденції – зниження оборотності активів, власного капіталу, уповільнення реалізації готової продукції, що вказує на недостатню ефективність використання ресурсів підприємства.

Єдиним відносно позитивним моментом є поступове покращення коефіцієнтів ліквідності, зокрема покриття та швидкої ліквідності, однак вкрай низький рівень абсолютної ліквідності залишається критичним і створює ризики втрати платоспроможності.

Загалом, фінансовий стан ПРАТ «ІНГЗК» можна охарактеризувати як нестійкий та критичний через відсутність прибутковості, низьку ефективність використання ресурсів та дефіцит високоліквідних активів.

Персонал ПРАТ «ІНГЗК»

У 2020 році на ПРАТ «ІНГЗК» нараховується 4951 працівників, з них 73,5% це співробітники робочих спеціальностей, 26,5% – керівники, фахівці і службовці.

ПРАТ «ІНГЗК» проводить регулярний моніторинг ринку праці, включаючи спеціальні огляди кадрового ринку окремих висококваліфікованих професій, прагне забезпечити конкурентоспроможність усіх елементів системи винагороди. Перегляд заробітних плат проводиться на регулярній основі відповідно до динаміки рівня праці. Протягом 2020 року середня заробітна плата становить 20392 грн. У 2019 році середня заробітна плата становила 19396 грн.

Кадрова програма ПРАТ «ІНГЗК» спрямована на те, щоб рівень кваліфікації працівників відповідав операційним потребам підприємства. Система забезпечення рівня кваліфікації працівників для створення оптимальних

умов для ефективної діяльності персоналу підприємства та раціонального використання трудового потенціалу передбачає *організацію навчання відділом підготовки кадрів за основними напрямками:*

- професійно-технічне навчання робітників за програмами підготовки та перепідготовки;
- підвищення кваліфікації працівників на виробничо-технічних курсах, курсах цільового призначення на підприємстві або у інших навчальних закладах з метою присвоєння більш високого професійного розряду та розширення сфери обов'язків за основною професією;
- підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів як на власному підприємстві так і в інших установах. Особлива увага приділяється навчанню працівників з питань охорони праці, спрямованому на отримання знань норм, інструкцій та правил безпечного виконання робіт підвищеної небезпеки. Процес навчання персоналу має безперервний характер та проводиться протягом всієї трудової діяльності.

Для підготовки кадрового резерву на посади вищих рівнів, а також горизонтальних ротацій і забезпечення умов для опанування співробітниками більш ширшого досвіду, організовується стажування спеціалістів у структурних підрозділах підприємства. Для найбільш раціонального використання спеціалістів, визначення їх відповідальності займаній посаді, подальшому покращенню підбору та підготовки кадрів проводиться атестація персоналу згідно внутрішніх стандартів.

З метою запобігання відтоку кваліфікованого персоналу розроблено підхід до мотивації і утримання співробітників, який будується на конкурентній оплаті праці і створенні гідних умов роботи. *Існує ряд заходів щодо залучення персоналу, серед яких:* співпраця з державними центрами зайнятості, Центром кар'єри Метінвест у м. Кривий Ріг, працевлаштування студентів на період практики.

Щодо побудови ефективного процесу адаптації нових співробітників діє «Програма адаптації нових співробітників», в тому числі молодих спеціалістів ПРАТ «ІНГЗК».

Для стимулювання підвищення рівня професійної майстерності, закріплення кадрів на підприємстві та професійної орієнтації працівників щорічно проводиться конкурс «Кращий за професією».

Система винагороди персоналу спрямована на забезпечення конкурентоспроможності винагороди, утримання і розвиток талантів, підтримку кар'єрного і професійного зростання співробітників.

Підприємство бере участь у державному пенсійному плані зі встановленими виплатами, який передбачає достроковий вихід на пенсію співробітників, що працюють на робочих місцях зі шкідливими та небезпечними для здоров'я умовами. Також підприємство надає на певних умовах одноразові виплати при виході на пенсію.

Організація та управління ПРАТ «ІНГЗК»

Організаційна структура управління ПРАТ «ІНГЗК» є лінійно-функціональною і складається з двох основних рівнів: верхній (загальні збори акціонерів, рада директорів, генеральний директор) та нижній (структурні підрозділи).

Найвищим органом управління є загальні збори акціонерів, де приймаються ключові рішення. Наглядову функцію та представництво інтересів акціонерів в період між зборами виконує наглядова рада. Для контролю фінансово-господарської діяльності може створюватися ревізійна комісія.

Поточним оперативним управлінням займається одноосібний виконавчий орган – генеральний директор, він безпосередньо керує роботою компанії. У підпорядкуванні генерального директора функціонують кілька дирекцій, відповідальних за різні напрямки: капітальне будівництво, виробництво, технологію, операційні питання, фінанси, кадри, закупівлі, ризик-менеджмент, охорону праці тощо. Також генеральному директору підпорядковуються підрозділи з інформаційних технологій, спеціальний та логістичний відділи.

Визначення сильних, слабких сторін та можливостей, загроз підприємства

Приватне акціонерне товариство «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» має потенціал завдяки якісній продукції, передовим технологіям та кваліфікованим кадрам, але потребує вирішення фінансових проблем та оптимізації виробничих процесів.

Потенційними внутрішніми перевагами ПРАТ «ІНГЗК» є:

- географічне розташування на території з багатьма родовищами залізної руди;
- велике, потужне виробництво з видобутку та збагачення залізної руди;
- висока якість продукції та її стабільність;
- наявність власної системи збуту;
- доступ до європейських ринків;
- істотна ринкова частка на внутрішньому ринку, конкуренція з імпортерами;
- добре відомий ринок сировини;
- стабільний попит на продукцію;
- прибутковість;
- кваліфікований персонал;
- проведення регулярного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Потенційними внутрішніми недоліками ПРАТ «ІНГЗК» є:

- застарілість частини обладнання;
- висока собівартість видобутку та переробки руди;
- недостатня фінансова стійкість та ліквідність;
- зниження рентабельності та прибутковості;
- проблеми з ефективністю управління заборгованістю та запасами;
- високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування.

ПРАТ «ІНГЗК» має певні можливості для розвитку бізнесу, але також стикається із низкою зовнішніх загроз, які необхідно враховувати при формуванні стратегії.

Потенційними зовнішніми можливостями ПРАТ «ІНГЗК» є:

- розширення ринків збуту продукції;
- впровадження нових технологій видобутку та збагачення руди для підвищення продуктивності та якості;
- залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва;
- підвищення попиту на залізорудну сировину на світовому ринку.

Потенційними зовнішніми погрозами ПРАТ «ІНГЗК» є:

- посилення конкуренції на ринку залізорудної сировини;
- нестабільність цін на сировину на світових ринках;
- економічна та політична нестабільність в Україні;
- зростання вартості енергоносіїв, що веде до подорожчання виробництва;
- посилення екологічних вимог до гірничодобувних підприємств.

SWOT-матриця ПРАТ «ІНГЗК»

Для визначення основних стратегічних напрямків розвитку підприємства, що забезпечуватимуть майбутні прибутковість і конкурентні переваги для ПРАТ «ІНГЗК» скористаємося SWOT-матрицею (табл. 3.7). Побудова SWOT-матриці є важливим етапом стратегічного аналізу. Вона являє собою наочне впорядковане зведення всіх факторів, виявлених під час аналізу, та слугує основою для подальшого формулювання стратегій розвитку компанії.

Таблиця 3.7

Матриця для проведення SWOT-аналізу ПРАТ «ІНГЗК»

		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони S	Слабкі сторони W
Зовнішні фактори	Можливості O Розширення ринків збуту Впровадження нових технологій	Висока якість продукції Передові технології Стабільний попит	Застарілість частини обладнання Фінансові проблеми Висока собівартість
	Залучення іноземних інвестицій	Стратегії SO – використати високу якість продукції та стабільний попит для розширення ринків збуту; – залучити іноземні інвестиції для впровадження нових технологій.	Стратегії WO – підвищити фінансову стійкість за рахунок оптимізації витрат та покращення управління активами; – знизити собівартість за допомогою нових технологій та модернізації виробництва; – залучити інвестиції для оновлення застарілого обладнання та впровадження нових технологій.
	Загрози T Посилення конкуренції Нестабільність цін на світових ринках	Стратегії ST – пом'якшити вплив міжнародної цінової кон'юнктури за рахунок довгострокових контрактів і узгодження ціноутворення; – використати високу якість продукції для збереження конкурентних переваг; – фокусуватися на нішових сегментах ринку, де є стабільний попит.	Стратегії WT – знижувати витрати та підвищувати гнучкість для протидії нестабільності цін; – розробити гнучку цінову політику, що враховує економічні і політичні ризики.
	Економічна і політична нестабільність		

На основі наданої SWOT-матриці, можна виділити такі *основні стратегічні напрямки розвитку ПРАТ «ІНГЗК»*:

- 1) Використання сильних сторін компанії (висока якість продукції, стабільний попит) та зовнішніх можливостей (розширення ринків збуту, залучення іноземних інвестицій) для збільшення частки ринку та прибутковості.
- 2) Подолання слабких сторін (фінансові проблеми, висока собівартість) за рахунок використання зовнішніх можливостей (впровадження нових технологій, залучення інвестицій) для оптимізації витрат та підвищення ефективності.
- 3) Уникання потенційних загроз (посилення конкуренції, нестабільність цін) за рахунок сильних сторін (висока якість продукції, передові технології) шляхом фокусування на нішевих сегментах ринку.
- 4) Мінімізація впливу слабких сторін (високі витрати, застаріле обладнання) та зовнішніх загроз (економічна та політична нестабільність) за рахунок гнучкої цінової політики, оптимізації витрат та підвищення ефективності.

3.2. Встановлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Успішний розвиток будь-якого підприємства неможливий без чіткого розуміння його основної місії та стратегічних цілей. *Місія підприємства* визначає сенс його існування, філософію діяльності та основні цінності. Для формування місії приватного акціонерного товариства «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» скористаємося табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Роль ПРАТ «ІНГЗК» в системі суб'єктів ринкових відносин у довгостроковому періоді

Хто ми?	велике гірничо-збагачувальне підприємство з видобутку та переробки залізної руди
Що ми бажаємо?	ми бажаємо бути провідним підприємством як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках, забезпечуючи стабільне та ефективне виробництво високоякісного залізорудного концентрату для задоволення потреб металургійної промисловості
Що ми можемо дати оточуючому середовищу?	ми можемо забезпечити сталий попит на залізорудну сировину, сприяти розвитку металургійної галузі та пов'язаних секторів економіки, створювати робочі місця, вкладати кошти в соціально-економічний розвиток та екологічність виробництва

Отже, *місія ПРАТ «ІНГЗК»* – стати провідним виробником високоякісної залізорудної сировини та забезпечити її використання для потреб металургійної промисловості, сприяючи соціально-економічному розвитку країни.

На основі SWOT-аналізу ПРАТ «ІНГЗК» розробимо «дерево цілей» підприємства, використовуючи принцип декомпозиції і розділяючи цілі за тими функціональними напрямками, які потребують найбільшої уваги: виробництво; маркетинг та ЗЕД; фінанси. *«Дерево цілей» ПРАТ «ІНГЗК»* представлено на рис. 3.2 (додаток Е).

3.3. Вибір загальної стратегії розвитку підприємства та методичні підходи до розробки маркетингової стратегії

Вибір загальної стратегії розвитку ПРАТ «ІНГЗК»

Аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, а також його внутрішніх ресурсів та можливостей має подвійну мету: визначити можливі стратегічні альтернативи і сформулювати критерії вибору найкращого варіанту загальної (корпоративної) стратегії з цих альтернатив.

Перед вибором стратегії необхідно виконати портфельний аналіз, за результатами якого можна оцінити поточний стан і перспективи розвитку продуктового портфеля. *Аналіз перспектив розвитку окремих видів товарної продукції ПРАТ «ІНГЗК»* виконаний за допомогою однієї з матриць портфельного аналізу – Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Матриця Бостонської консультативної групи, також відома як «матриця зростання», – застосовується для аналізу портфеля продуктів або бізнес-одиниць підприємства за двома основними параметрами: ринковою часткою і темпами зростання ринку. З її допомогою можна обрати найбільш вигідну стратегію з просування товару на ринку. Згідно зі стратегією матриці, всі товари розділені на чотири типи [16]:

- 1) зірки – продукція на швидкозростаючих ринках з великою ринковою часткою, яка приносить максимальний прибуток та рентабельність інвестицій;
- 2) готівкові корови – товари на ринках з низьким зростанням, але з високою ринковою часткою. Вони приносять стабільний грошовий потік, проте не потребують значних інвестицій;
- 3) знаки запитання – продукція на високозростаючих ринках з низькою часткою. Ця категорія поєднує невизначеність, ризики та потенційні перспективи;
- 4) собаки – товари з низькими темпами зростання та незначною часткою ринку. Зазвичай вони приносять низький дохід та потребують уваги.

Рекомендується звільнитися від таких товарів, проте іноді вони можуть приносити постійний прибуток з мінімальними витратами.

Основне завдання матриці БКГ – віднести конкретний товар до однієї з чотирьох груп для визначення подальшої стратегії його розвитку.

Продукцією для аналізу ПРАТ «ІНГЗК» є залізорудний концентрат, щебінь сухого магнітного збагачення залізістих кварцитів та пісок з відсіву дроблення скельних гірських порід. Ринок на якому діє підприємство – сировинний залізорудний та будівельний. Найбільший конкурент на металургійному ринку – ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг», на будівельному – ПРАТ «Полтавський ГЗК». Відносна частка ринку обчислюється шляхом ділення ринкової частки ПРАТ «ІНГЗК» на частку ринку найбільшого конкурента у необхідній галузі. Побудуємо матрицю БКГ на основі табл. 3.8 (додаток Є).

Отже, матриця БКГ для ПРАТ «ІНГЗК» виглядає наступним чином (рис. 3.3):

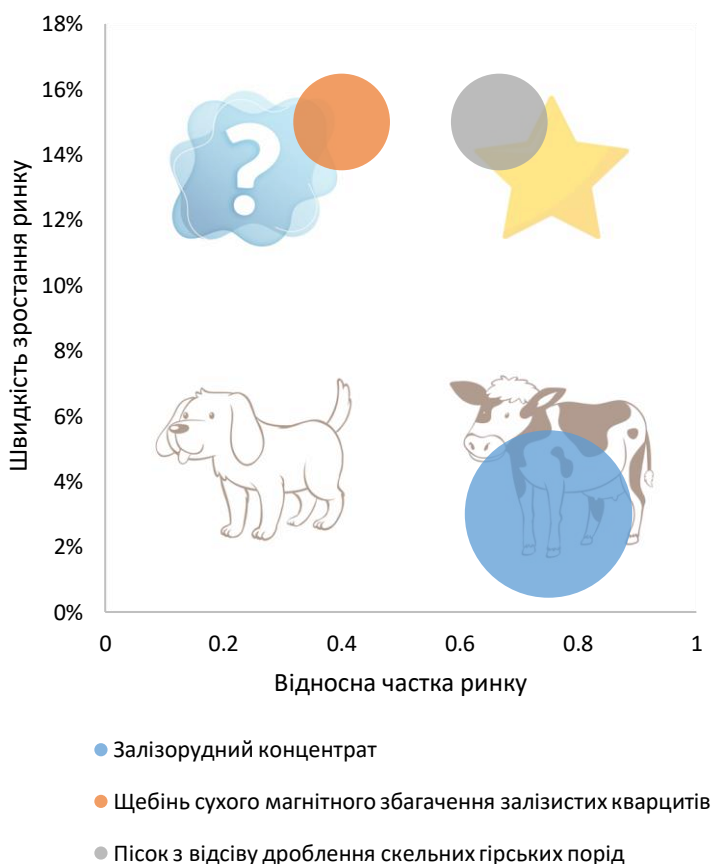


Рис. 3.3. Матриця БКГ для ПРАТ «ІНГЗК»

З рис. 3.3 бачимо, залізорудний концентрат у квадранті «Готівкові корови», тобто цей продукт має високу частку на ринку, який росте повільно та забезпечує основний поточний дохід компанії. *Стратегія для цього квадранта* – захист позиції на ринку та підвищення ефективності виробництва.

Пісок у квадранті «Зірки», тобто це продукт зі швидко зростаючою часткою ринку на швидко зростаючому ринку. Продукт потребує інвестицій для подальшого зростання. *Стратегія для цього квадранта* – нарощування обсягів, інвестування в маркетинг і виробництво.

Щебінь у квадранті «Знак питання», це продукт з низькою часткою ринку на швидко зростаючому ринку. Для нього потрібно прийняти рішення про доцільність подальших інвестицій. *Стратегія для цього квадранта* – посилення маркетингу, пошук конкурентних переваг або відмова від продукту.

Для вибору загальної стратегії розвитку ПРАТ «ІНГЗК» скористаємося матрицею Томпсона і Стріклєнда (рис. 3.4). Матриця Томпсона і Стріклєнда допомагає визначити найбільш придатну стратегію за параметрами зростання ринку та конкурентної позиції підприємства.



Рис 3.4. Матриця Томпсона і Стріклєнда

Галузь, в якій працює ПРАТ «ІНГЗК», має потенціал для зростання, але існують певні ризики, пов'язані з економічною нестабільністю. Конкурентна позиція підприємства є досить міцною: підприємство має значну частку ринку, власну сировинну базу, проте є певні фінансові проблеми та висока собівартість. Аналіз матриці БКГ показує, що основний продукт, залізорудний концентрат, знаходиться в квадранті «Готівкові корови», тобто він приносить стабільний дохід, але об'єм продажів зростає повільно.

Отже, ПРАТ «ІНГЗК» займає IV квадрант в матриці Томпсона і Стрікланда, так як підприємство має сильні конкурентні позиції в повільно зростаючій галузі. Найбільш доцільною з наведених стратегій є центрована диверсифікація.

Стратегія центрованої диверсифікації передбачає розширення виробничого портфеля за рахунок нових напрямків або продуктів бізнесу, які дозволяють більш ефективно використовувати вже існуючі продукти.

Для успішної реалізації стратегії центрованої диверсифікації потрібна ретельно розроблена маркетингова стратегія, яка може забезпечити для підприємств:

- 1) ретельне вивчення та сегментацію існуючих і потенційних ринків для виявлення можливостей для диверсифікації;
- 2) позиціонування нових продуктів відповідно до потреб цільових сегментів;
- 3) розробку комплексу маркетингу (ціна, просування, збут) для ефективного виведення нових продуктів на ринок;
- 4) максимальне використання наявних маркетингових можливостей;
- 5) інтеграцію нових продуктових ліній в існуючий продуктовий портфель.

Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія відіграє ключову роль серед функціональних стратегій, адже вона обґрунтовує та визначає ринкове спрямування підприємницької діяльності.

Розробка маркетингової стратегії складається з таких основних етапів [17, с. 351]:

- 1) дослідження ринкового оточення, на якому діє підприємство та на якому сфокусовані його маркетингові зусилля;
- 2) визначення маркетингових цілей та стратегічних підходів, у тому числі формування комплексного «стратегічного набору» для реалізації маркетингової функції;
- 3) формування відповідних планів та програм дій для втілення обраних стратегій;
- 4) ефективне виконання розроблених планів і програм.

Маркетингова стратегія фокусується на двох основних напрямках – ринку та продукті. Комплекс маркетингових заходів допомагає створювати нові ринки збуту (стратегія диверсифікованого зростання) та розвивати існуючі (стратегія концентрованого зростання). Вибір конкретної маркетингової стратегії визначається низкою факторів, які необхідно ретельно проаналізувати. Приклад певного переліку умов (рядки 1-4), способів впливу (рядки 5,6) і стратегій маркетингу, що з них випливають, наведено в табл. 3.9 [17, с. 354].

Таблиця 3.9

Морфологічна матриця стратегій маркетингу

№ з/п	Компоненти стратегії маркетингу	Різновиди характеристик (P11 ÷ P63)		
1	Обсяг (місткість) ринку (E)	p ₁₁ – невеликий E ↓	p ₁₂ – великий E ↑	
2	Конкуренція (K)	p ₂₁ – відсутня K ↓	p ₂₂ – незначна K	p ₂₃ – висока K ↑
3	Обізнаність споживачів про товар (O _c)	p ₃₁ – відсутня O _c ↓	p ₃₂ – наявна у меншості, O _c	p ₃₃ – наявна у більшості, O _c ↑
4	Ставлення споживача до ціни (O _ц)	p ₄₁ – висока ціна, неприйнятна, O _ц ↓	p ₄₂ – згода сплачувати помірно, O	p ₄₃ – згода сплачувати високу ціну, O _ц ↑
5	Ціна (Ц)	p ₅₁ – низька Ц ↓	p ₅₂ – середня Ц	p ₅₃ – висока Ц ↑
6	Витрати на маркетинг (зокрема, на рекламу) (S _{марк})	p ₆₁ – низька S _{марк} ↓	p ₆₂ – середні S _{марк}	p ₆₃ – високі S _{марк} ↑

Пояснення до табл. 3.9 [17, с. 354]: № 1-4: умови та обмеження; № 5,6-способи впливу. Види стратегій (маркетингові, «стратегічні набори») за певних умов/відповідні способи впливу:

- стратегія активного маркетингу: p₁₁ → p₂₃ → p₃₂ → p₄₃ → / p₅₃ → p₆₃;
- стратегія пасивного маркетингу: p₁₂ → p₂₂ → p₃₃ → p₄₁ → / p₅₁ → p₆₁;
- стратегія широкого проникнення на ринок: p₁₂ → p₂₃ → p₃₂ → p₄₁ → / p₅₁ → p₆₃;
- стратегія вибіркового проникнення: p₁₁ → p₂₂ → p₃₃ → p₄₂ → / p₅₃ → p₆₁.

Іншим ключовим аспектом маркетингових стратегій є продукт (товар). *Продуктова складова* стратегії переважно стосується процесів виробництва та формування споживчих характеристик товару. У той же час, *товарна складова* фокусується на процесах збуту та реалізації готової продукції на ринку. Зв'язок між цими двома компонентами встановлюється через співвідношення «ціна-якість» (рис.3.6). *Ціна* виступає одним з найважливіших показників конкурентоспроможності продукту, відображаючи його ринкову складову. Тоді

як *якість* демонструє можливості виробничої системи підприємства щодо створення товарів необхідного рівня та відповідності встановленим стандартам.

		Ціна		
		Висока	Середня	Низька
Якість	Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеного цінового значення
	Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня ціни	Стратегія доброякісності
	Низька	Стратегія «пограбування» («зняття вершків»)	Стратегія показного блиску	Стратегія низького цінового значення

Рис. 3.5. Модель стратегій системи «ціна-якість» (за Ф. Котлером) [17. с. 354]

Маркетингові стратегії знаходять своє відображення у маркетинговому плані (програмі). *Маркетинговий план* – основний документ, що регулює та координує діяльність підприємства для ефективного функціонування на ринку.

Він містить такі розділи:

- 1) вступні положення (короткий опис поточної ситуації, цілей та маркетингових стратегій; фінансовий прогноз витрат на маркетинг);
- 2) аналіз ситуації (аналіз ринку, товару, споживачів, каналів збуту, цінової політики та просування);
- 3) цілі маркетингу щодо задоволення потреб ринку, споживачів та підприємства, а також цілі продажів;
- 4) маркетингова стратегія (вибір цільових сегментів, позиціонування, товарний асортимент, ціноутворення.);
- 5) програми дій (плани щодо товару, ціни, розподілу, комунікацій);
- 6) моніторинг, контроль, організаційна структура маркетингового відділу;
- 7) маркетинговий бюджет та розподіл ресурсів;
- 8) додаткові матеріали (альтернативні стратегії, дослідження, звіти).

Вибір маркетингової стратегії для ПРАТ «ІНГЗК»

За морфологічною матрицею стратегій маркетингу (табл. 3.9) для ПРАТ «ІНГЗК» визначено такі характеристики: $p_{12} \rightarrow p_{23} \rightarrow p_{33} \rightarrow p_{42} \rightarrow / p_{52} \rightarrow p_{62}$;

Стратегія активного маркетингу передбачає агресивну політику на невеликому ринку з незначною конкуренцією, що не відповідає умовам p_{23} . Стратегія пасивного маркетингу більше підходить за відсутності конкуренції, тоді як p_{23} вказує на її високий рівень. Стратегія широкого проникнення орієнтована на масове охоплення всього ринку, в той час як наявна комбінація вказує на доцільність фокусування на окремій ніші/сегменті на великому конкурентному ринку.

Отже, *стратегія вибіркового проникнення*, за якої підприємство концентрується на специфічних перевагах для окремого цільового сегменту в рамках великого ринку, найбільше відповідає наданій комбінації характеристик для ПРАТ «ІНГЗК».

За моделлю стратегій системи «ціна-якість» (за Ф. Котлером) (рис.3.5) для ПРАТ «ІНГЗК» можна обрати *стратегію глибокого проникнення на ринок*. Так як основним продуктом підприємства є концентрат залізорудний, якість якого висока, а ціна середня, згідно з проведеними дослідженнями у попередніх розділах.

ВИСНОВКИ

Дослідження ринку та управління конкурентоспроможністю продукції є ключовими факторами успіху підприємства в сучасних конкурентних умовах. Належна організація цих процесів дозволяє виявляти ринкові виклики, задовольняти потреби споживачів, підвищувати конкурентоспроможність продукції та приймати виважені управлінські рішення.

Ефективне управління конкурентоспроможністю продукції передбачає застосування різних підходів, серед яких *системний, маркетинговий, інтеграційний*. Існує низка методів оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, які мають свої переваги та недоліки. Найбільш комплексними і корисними є *змішаний та комплексний методи*, що дозволяють розраховувати інтегральні показники для відстеження динаміки та розробки управлінських рішень.

У роботі розглядається діяльність та конкурентоспроможність продукції ПРАТ «ІНГЗК», зокрема, у другому розділі визначено, що у 2019-2021 рр. ПРАТ «ІНГЗК» демонструвало позитивну динаміку більшості техніко-економічних показників проте у 2022 р. ситуація різко погіршилася – відбулося суттєве скорочення активів, обсягів реалізації, чистого прибутку, рентабельності та ефективності використання ресурсів. *Станом на 2022 рік підприємство перебувало у скрутному техніко-економічному та фінансовому становищі.*

Оцінка конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства показала, що *залізорудний концентрат має вищу конкурентоспроможність на ринку порівняно з ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» та ПРАТ «Полтавський ГЗК» – основники конкурентами – завдяки високому вмісту заліза та відносно невисокій ціні.*

Для подальшого підвищення конкурентоспроможності рекомендується модернізація виробництва, оптимізація логістики та вдосконалення маркетингової стратегії. *За розрахунками економічної ефективності найбільш вигідними для впровадження визнано заходи з оптимізації логістичних процесів і вдосконалення маркетингової стратегії, які забезпечують високі значення*

чистого дисконтованого доходу, індексу рентабельності, найшвидшу окупність та внутрішню норму прибутковості.

Третій розділ роботи присвячено стратегічному аналізу підприємства та визначенню стратегій для ПРАТ «ІНГЗК».

Аналіз макросередовища виявив низку несприятливих факторів для ПРАТ «ІНГЗК»: нестабільне законодавство, складну економічну ситуацію, демографічні проблеми та дефіцит фінансування модернізації. Галузевий аналіз показав перспективи зростання галузі за умови стабілізації ситуації, залучення інвестицій та модернізації відповідно до екологічних норм ЄС. Аналіз мікросередовища за моделлю М. Портера виявив високий рівень конкуренції, проте ПРАТ «ІНГЗК» має конкурентні переваги: власну сировинну базу, потужності для задоволення попиту, низький ризик товарів-замінників та потенційних конкурентів.

Ключовими зовнішніми можливостями є зростання попиту на світових ринках, переорієнтація на ринки ЄС та впровадження інновацій. Загрозами є нестабільність, коливання цін та попиту, посилення екологічних вимог та конкуренції.

Внутрішній аналіз ПРАТ «ІНГЗК» виявив сильні сторони: якісну продукцію, ефективні збут і маркетинг, кваліфіковані кадри. Слабкими сторонами є застаріле обладнання, фінансові проблеми, залежність від зовнішнього фінансування.

За результатами стратегічного аналізу для ПРАТ «ІНГЗК» рекомендована загальна стратегія центрованої диверсифікації та маркетингова стратегія вибіркового проникнення на ринок з позиціонуванням за цінові-якісною перевагою. Така комбінація стратегій має допомогти підприємству зміцнити конкурентні позиції на ринку залізородної сировини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дослідження ринку: конспект лекцій / уклад.: Г. А. Мішеніна, Ю. Т. Матвеева. – Суми : Сумський державний університет, 2015. – 185 с.
2. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції: навч. посіб. для студентів. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
3. Переверзева А. В. Сутність ринкових досліджень та їх роль у процесі прийняття управлінських рішень // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2011. С. 40-44.
4. Кучер С. Ф., Васильєв В. Г. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки // Причорноморські економічні студії. 2017. № 16. С. 60-63.
5. Звіт про управління ПРАТ «ІНГЗК» за 2020 рік. URL: <https://ingok.metinvestholding.com/ua/about/for-shareholders>
6. Фінансова звітність ПРАТ «ІНГЗК» за 2018-2022 рр. URL: <https://ingok.metinvestholding.com/ua/about/for-shareholders>
7. Слободянюк К., Ключковський О. Оцінка конкурентоздатності продукції промислового підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 44.
8. Фінансова звітність ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» за 2020 р. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current_year=2020
9. Фінансова звітність ПРАТ «Полтавський ГЗК» за 2020 р. URL: https://clarity-project.info/edr/00191282/finances?current_year=2020
10. Літвінова В. О. Порівняльний аналіз розрахункових методів визначення рівня конкурентоспроможності продукції // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 4. С. 81-87.
11. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації : конспект лекцій / уклад.: І. Є. Афанасьєв, Є. В. Афанасьєв. Кривий Ріг : КНУ, 2023.
12. Горєлов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: підручник. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
13. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Дніпропетр. ун-т економіки та права, 2004.

- 14.Інгулецький ГЗК // GMK CENTER. URL:
<https://gmk.center/ua/manufacturer/inguleckij-gzk/>
- 15.Кондратюк О. М., Руденко О. В., Обод Л. О. Короткий аналіз фінансового стану в оцінці бізнесу компанії // Ефективна економіка : наукове фахове видання з питань економіки.
- 16.Матриця BCG: метод для аналізу потенціалу товарів та послуг компанії // Baker Tilly. URL: <https://bakertilly.ua/матриця-bcg-зручний-метод-для-простого-а/>
- 17.Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.1

Реалізація концентрату залізорудного на ПРАТ «ІНГЗК» у 2018-2022 рр.

Основні види продукції	Обсяги реалізації на ринок, тис. грн									
	Рік									
	2018		2019		2020		2021		2022	
	внутр.	зовн.	внутр.	зовн.	внутр.	зовн.	внутр.	зовн.	внутр.	зовн.
Концентрат залізорудний	13768759	4938056	13964903	6135116	11302151	7863759	24463659	16260049	3261554	9435202

Додаток Б

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ПРАТ «ІНГЗК» у 2018-2022 рр.

№ з/п	Показник	Код рядка/розрахунк	Рік					Відносне відхилення, %			
			2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1300	52140373,5	54814802	52611650,5	51871966	45056269	5,1	-4,0	-1,4	-13,1
2	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1010	11722243	13053712	13805126	12559710,5	11170861	11,4	5,8	-9,0	-11,1
3	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	1495	15738901	18485321	17486729,5	20403209	22402953,5	17,4	-5,4	16,7	9,8
4	Реалізовано продукції, тис. грн		18706815	20100019	19165910	40723708	12695434	7,4	-4,6	112,5	-68,8
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2050	-10300229	-11593413	-11606530	-12495436	-8902175	12,6	0,1	7,7	-28,8
6	Валовий прибуток	2090	8406586	8506606	7559380	28228272	3794581	1,2	-11,1	273,4	-86,6
7	Чисельність працюючих, чол.		4940	5053	4951	4695	4521	2,3	-2,0	-5,2	-3,7
8	Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.		3903	3679	3639	3460	3309	-5,7	-1,1	-4,9	-4,4
9	Чистий прибуток, тис. грн.	2350	5029369	6077221	1500053	20446101	0	20,8	-75,3	1263,0	-100,0

Продовження табл. 2.2											
10	Основні фонди	1095	14457018	16796673	15617722	15559277	13070620	16,2	-7,0	-0,4	-16,0
11	Оборотні фонди	1195	40843537	37532376	35276530	37290403	24192238	-8,1	-6,0	5,7	-35,1
13	Фондовіддача	4/2	1,60	1,54	1,39	3,24	1,14	-3,5	-9,8	133,5	-64,9
14	Фондомісткість	2/4	0,63	0,65	0,72	0,31	0,88	3,6	10,9	-57,2	185,3
15	Фондоозброєність	2/8	3003,39	3548,17	3793,66	3629,97	3375,90	18,1	6,9	-4,3	-7,0
16	Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	4/7	3786,80	3977,84	3871,12	8673,85	2808,10	5,0	-2,7	124,1	-67,6
17	Продуктивність праці промислововиробничого персоналу, тис. грн./чол.	4/8	4792,93	5463,45	5266,81	11769,86	3836,64	14,0	-3,6	123,5	-67,4
18	Рентабельність продукції, %	$(6/5)*100$	81,62	73,37	65,13	225,91	42,63	-8,2	-8,2	160,8	-183,3
19	Рентабельність активів, %	$(9/1)*100$	9,65	11,09	2,85	39,42	0,00	1,4	-8,2	36,6	-39,4
20	Рентабельність власного капіталу, %	$(9/3)*100$	31,96	32,88	8,58	100,21	0,00	0,9	-24,3	91,6	-100,2
21	Рентабельність виробництва, %	$(9/(10+1))*100$	9,09	11,19	2,95	38,69	0,00	2,1	-8,2	35,7	-38,7

Додаток В

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники господарської діяльності ПРАТ «ІНГЗК» у 2018-2022 рр.

№ з/п	Показник	Код рядка	Рік					Відносне відхилення, %				Графік
			2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	
1	Чистий дохід від реалізації продукції	2000	18706815	200100019	19165910	40723708	12696756	969,66	-90,42	112,48	-68,82	
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-10300229	-11593413	-11606530	-12495436	-8902175	12,55	0,11	7,66	-28,76	
3	Валовий прибуток	2090	8406586	8506606	7559380	28228272	3794581	1,19	-11,14	273,42	-86,56	
4	Інші операційні доходи	2120	3335730	3671627	4121856	9335075	3602453	10,07	12,26	126,48	-61,41	
5	Адміністративні витрати	2130	-155714	-181693	-188255	-204498	-179009	16,68	3,61	8,63	-12,46	
6	Витрати на збут	2150	-2462950	-2576437	-2301969	-2577222	-1601983	4,61	-10,65	11,96	-37,84	
7	Інші операційні витрати	2180	-3438311	-4221453	-4200886	-10332768	-2836498	22,78	-0,49	145,97	-72,55	
8	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5685341	5198650	4990126	24448859	2779544	-8,56	-4,01	389,94	-88,63	
9	Інші фінансові доходи	2220	2983141	4102876	1249	783371	5605	37,54	-99,97	62619,86	-99,28	
10	Інші доходи	2240	15213	69194	14256	32823	6400	354,83	-79,40	130,24	-80,50	
11	Фінансові витрати	2250	-2659708	-1985187	-3184375	-321827	-3799456	-25,36	60,41	-89,89	1080,59	
12	Інші витрати	2270	-22132	-31032	-27011	-28	-30061	40,21	-12,96	-99,90	107260,71	
13	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6001855	7354501	1794245	24943198	0	22,54	-75,60	1290,18	-100,00	
14	Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5029369	6077221	1500053	20446101	0	20,83	-75,32	1263,03	-100,00	

Основні технічні характеристики та економічні параметри залізородного концентрату станом на 2020 р.

Параметри конкурентоспроможності		ПРАТ «ІНГЗК»	ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»	ПРАТ «Полтавський ГЗК»	Коефіцієнт вагомості, %
Технічні					
Fe, %		67	66,3	64,8	25
Fe ₂ O ₃ , %		65,21	64	62,5	15
SiO ₂ , %		5,55	6,4	7	10
Al ₂ O ₃ , %		0,2	0,15	0,25	5
CaO, %		0,3	0,072	0,04	1
MgO, %		0,51	9,2	0	1
S, %		0,052	0,072	0,04	1
P, %		0,014	0,011	0,001	1
Волога, %		<10	<9,2	<8,5	2
Гранулометричний склад, мкм		<50	<55	<70	7
Мінералогічний склад, %		85	82	75	7
Економічні					
Вихідні дані	Обсяг реалізованого концентрату, тис. т	11800	10833	14007	
	Виручка від реалізації, тис. грн	22999092	29792644	13769612	
	Витрати на збут, тис. грн	2301969	18806	918441,13	
Ціна концентрату за 1 тону, грн		1949,08	2750,17	983,05	20
Логістичні витрати на 1 тону концентрату, грн		195,08	1,74	65,57	5

Додаток Г

Таблиця 2.6

Вихідні дані для оцінки економічної ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності концентрату залізорудного на ПРАТ «ІНГЗК» у 2020 р. за NPV

№ з/п	Захід	Ставка дисконту, %	Витрати, тис. грн			Доходи, тис. грн		
			0-й рік	1-й рік	2-й рік	0-й рік	1-й рік	2-й рік
1	Модернізація технологічних ліній збагачення (встановлення обладнання для ефективнішого вилучення домішок SiO ₂ та MgO, впровадження новітніх методів збагачення для підвищення вмісту Fe)	15	530	295	360	350	450	450
2	Оптимізація логістичних процесів з метою зниження витрат (аналіз та оптимізація маршрутів, переведення на більш дешеві види транспортування, укладання вигідних контрактів з логістичними компаніями)	10	290	400	430	270	500	500
3	Вдосконалення маркетингової стратегії (акцент на високій якості в маркетингових кампаніях, гнучка цінова політика)	18	420	170	244	250	350	350
4	Пошук нових ринків збуту як в Україні, так і за кордоном	20	170	280	330	180	350	350

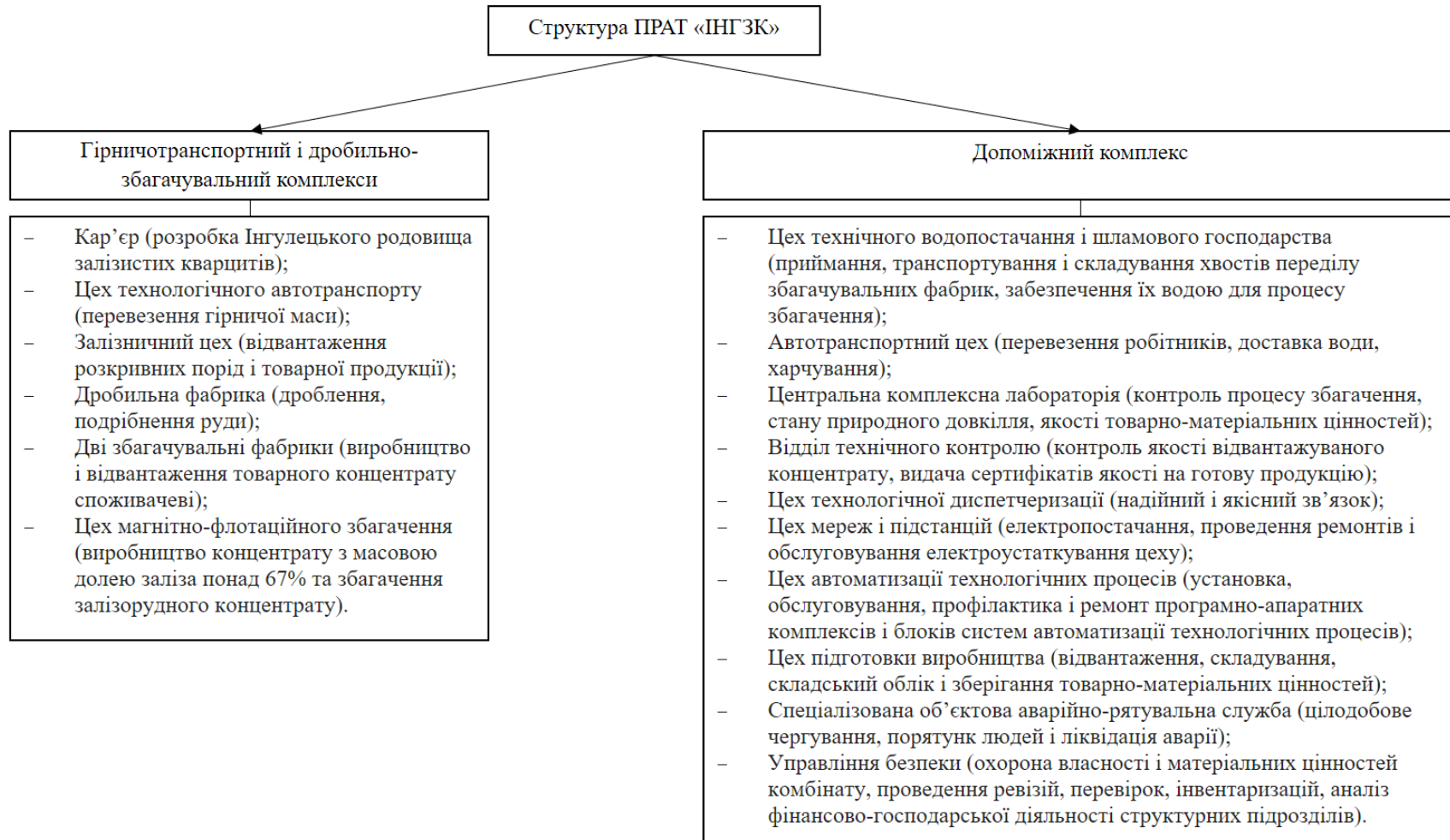


Рис 3.1. Структурний план ПРАТ «ІНГЗК»

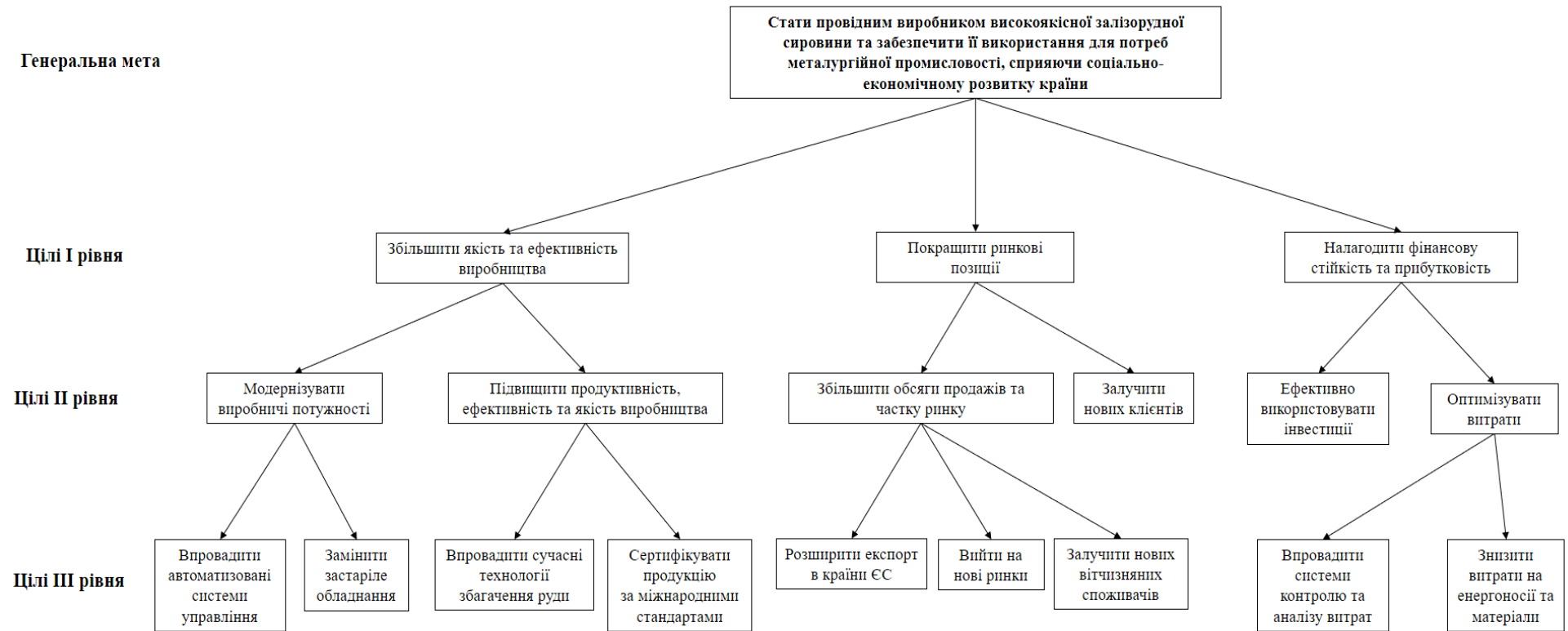


Рис. 3.2. «Дерево цілей» ПРАТ «ІНГЗК»

Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Продукт	Частка ринку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»/ ПРАТ «Полтавський ГЗК»	Частка ринку ПРАТ «ІНГЗК»	Відносна частка ринку	Показник зростання ринку
Залізорудний концентрат	40%	30%	0,75	3%
Щебінь сухого магнітного збагачення залізистих кварцитів	25%	10%	0,4	15%
Пісок з відсіву дроблення скельних гірських порід	15%	10%	0,67	15%

