

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 сучасного економічного стану ПрАТ «ЦГЗК» з метою  
поліпшення його конкурентних переваг**

Виконав: студент IV курсу,

групи МН-20-1

\_\_\_\_\_/Онікій Є.В./  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_/Афанасьєв І.Є./  
(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**

Онікія Євгена Владіславовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Дослідження сучасного економічного стану ПрАТ «ЦГЗК» з метою поліпшення його конкурентних переваг»

**керівник роботи** Афанасьєв Ігор Євгенович., к.е.н., ст. викл.

(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 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади визначення конкурентних переваг підприємства; РОЗДІЛ 2. Аналіз економічного стану ПрАТ «Центральний ГЗК» з метою поліпшення його конкурентних переваг; РОЗДІЛ 3. Вибір загальної та обґрунтування функціональної стратегій в умовах ПрАТ «Центральний ГЗК».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Модель конкурентних рішень К. Омаї; Модель поетапної оцінки ефективності формування та розвитку конкурентних переваг; Динаміка зміни основних показників звіту про сукупний дохід ПрАТ «ЦГЗК»; Оцінювання параметрів профілю підприємств за параметрами конкурентних переваг; Результати застосування методу представлення профілів підприємств у полярній системі координат; Заходи щодо поліпшення конкурентних переваг ПрАТ «ЦГЗК»; Узагальнена SWOT-матриця для ПрАТ «ЦГЗК».

## 6. Консультанти розділів роботи

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

## 7. Дата видачі завдання 29.03.2024

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
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	30.03.2024 - 10.04.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.04.2024 - 25.04.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи 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	20.06.2024	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Онікій Є.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Афанасьєв І.Є.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент  
Онікій Є.В. «Дослідження сучасного економічного стану ПрАТ «ЦГЗК» з  
метою поліпшення його конкурентних переваг». – КНУ, 2024 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 68 сторінках, містить 11 таблиць, 10 рисунків. При підготовці роботи використано 36 літературних джерела.

**Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:** дослідження конкурентних переваг ПрАТ «Центральний ГЗК» та їх поліпшення.

**Завдання дослідження:** визначити сутність конкурентних переваг, особливості та основні завдання їх поліпшення для підприємства; провести аналіз економічного стану ПрАТ «Центральний ГЗК» через оцінку його основних техніко-економічних показників; провести оцінку конкурентних переваг підприємства серед конкурентів; обґрунтувати заходи щодо поліпшення конкурентних переваг підприємства та їх доцільність; обґрунтувати й обрати загальну та функціональні стратегії в умовах підприємства.

**Об'єкт дослідження:** процес поліпшення конкурентних переваг ПрАТ «Центральний ГЗК».

**Предмет дослідження** сукупність теоретичних підходів і практичних методів аналізу економічного стану ПрАТ «Центральний ГЗК» з метою поліпшення його конкурентних переваг та ефективності діяльності.

**Одержаний економічний ефект (ефективність):** забезпечення економії витрат у розмірі 112 млн 537,31 тис. грн.

**Ключові слова:** реалізація продукції, конкуренція, конкурентні переваги, зовнішньоекономічна діяльність, результативність, стратегія, ефективність.

## ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретичні основи та поняття конкурентних переваг підприємства	8
1.2. Сучасні моделі та методи визначення конкурентних переваг підприємства	18
1.3. Оцінка впливу конкурентних переваг на економічну діяльність підприємства	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК» З МЕТОЮ ПОЛІПШЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	31
2.1. Характеристика діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК» та аналіз основних його техніко-економічних показників	31
2.2. Оцінювання параметрів профілю підприємства за параметрами конкурентних переваг	41
2.3. Обґрунтування та оцінка ефективності заходів щодо поліпшення конкурентних переваг підприємства	44
РОЗДІЛ 3. ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ “ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК”	47
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку ПрАТ «ЦГЗК»	47
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	50
3.3. Вибір загальної та обґрунтування функціональної стратегій в умовах ПрАТ «ЦГЗК»	54
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Вивчення питання конкурентних переваг є важливим і актуальним як для економіки країни в цілому, так і для окремих підприємств. В умовах ринку високий рівень конкурентоспроможності є головною умовою розвитку та життєдіяльності підприємств. Розуміючи це, вітчизняні підприємства в умовах жорсткої конкуренції ставлять перед собою наступні цілі: задовольнити існуючі потреби ринку, максимізувати прибуток і збільшити продажі, розширити частки внутрішнього та зовнішнього ринку, забезпечити необхідний рівень якості та доступності ціни на товари та послуги, впровадження нових технічних процесів та модернізація підприємства.

Дослідженням питань аналізу економічного та конкурентного стану підприємства з метою поліпшення його конкурентних переваг присвячено дослідження таких авторів як: Величко Є. І., Спіфанова І. Ю., Кучер В. А., Легкий В. І., Погріщук Б. В., Скиба Г. І., Сомов Д. О., Фют А. А., Халімон Т. М., Щурик О. І, Ярославський А. О. та ін.

**Метою роботи** є дослідження конкурентних переваг ПрАТ «Центральний ГЗК» та їх поліпшення. Це, в свою чергу, призводить до вирішення таких завдань:

- визначити сутність конкурентних переваг, особливості та основні завдання їх поліпшення для підприємства;
- провести аналіз економічного стану ПрАТ «Центральний ГЗК» через оцінку його основних техніко-економічних показників;
- провести оцінку конкурентних переваг підприємства серед конкурентів;
- обґрунтувати заходи щодо поліпшення конкурентних переваг підприємства та їх доцільність;
- обґрунтувати й обрати загальну та функціональні стратегії в умовах підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес поліпшення конкурентних переваг ПрАТ «Центральний ГЗК».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних підходів і практичних методів аналізу економічного стану ПрАТ «Центральний ГЗК» з метою поліпшення його конкурентних переваг та ефективності діяльності.

**Методи дослідження.** У дослідженні використані методи системного, стратегічного аналізу, синтезу, аналізу, формалізації та інші методи.

**Інформаційну основу дослідження** склали наукові публікації з приводу обґрунтування проблематики дослідження аналізу конкурентного стану ПрАТ «Центральний ГЗК» з метою поліпшення його конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Теоретичні основи та поняття конкурентних переваг підприємства**

Конкурентні переваги – це ті основні чинники, що дозволяють компанії відрізнятись від конкурентів і здобувати більшу частку ринку та прибутку. Ці фактори можуть бути різними для різних компаній, але деякі загальні фактори успіху, які можуть забезпечити конкурентну перевагу. Ці фактори можуть змінюватися в залежності від різних факторів, таких як особливості галузі, сегментів ринку [5]. Крім того, ці фактори можуть змінюватися в залежності від етапу життєвого циклу галузі та підприємства. Наприклад, на етапі зростання компанії може бути важливим фактором успіху розширення ринків та підвищення обсягів виробництва, тоді як на етапі зрілості компанії можуть бути важливими факторами успіху оптимізація витрат та розвиток нових продуктів для забезпечення стабільного прибутку.

Ключові фактори успіху (КФУ) можуть базуватися на різних аспектах діяльності підприємства, таких як:

1. Науково-технічний рівень виробництва та продукту - здібність виробляти продукти високої якості, які відповідають вимогам ринку та забезпечують конкурентну перевагу.
2. Рівень маркетингу - здібність рекламувати та продавати продукти на ринку, залучати та зберігати клієнтів.
3. Рівень менеджменту - здатність ефективно керувати підприємством, забезпечувати його розвиток та стійкість на ринку.
4. Організаційно-технічний рівень виробничих процесів - здатність ефективно організовувати та контролювати виробничі процеси, забезпечувати високу якість продукції та підвищувати її продуктивність.



5. Фінансово-економічний рівень підприємства - здатність ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкий фінансовий результат.
6. Рівень персоналу - здатність залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників, забезпечувати їхню професійну зрілість та мотивацію до досягнення спільних цілей.

У кожній галузі можуть бути різні КФУ, які залежать від специфіки галузі та потреб ринку. Важливо, щоб підприємство визначило свої КФУ та зосередило свої зусилля на їхньому підвищенні, щоб забезпечити свою конкурентну перевагу на ринку.

Кожна галузь має свої особливі вимоги до поєднання цих ключових факторів успіху, але для процвітаючого бізнесу в будь-якій галузі кожен із них може стати конкурентоспроможним інструментом.

визначення ключових факторів успіху є важливою аналітичною задачею для будь-якої фірми, оскільки допомагає зрозуміти та зосередитися на найважливіших аспектах її діяльності. При цьому, важливо враховувати переважні та прогнозовані умови розвитку галузі та конкуренцію в ній, оскільки вони можуть значно впливати на КФУ фірми.

Наприклад, якщо в галузі підвищується конкуренція, то можуть змінитися КФУ фірми, такі як ефективність маркетингу, швидкість відгуку на зміни ринку, або ефективність управління фінансами та ресурсами. Тому, при визначенні КФУ фірми важливо не тільки враховувати поточну ситуацію на ринку, а й прогнозувати можливі зміни у майбутньому та реагувати на них заздалегідь.

Для успішного визначення КФУ фірми потрібно провести комплексний аналіз факторів, що впливають на її діяльність, а також врахувати конкуренцію та умови розвитку галузі. Тільки таким чином фірма зможе розробити стратегію, яка буде орієнтована на досягнення конкурентних переваг та успіху на ринку.

Ключові фактори успіху (КФУ) можуть відрізнятися в залежності від галузі, в якій діє фірма, та можуть змінюватися з часом та включають:

1. Науково-технічні КФУ: відповідність виробів або послуг сучасним технічним вимогам, наявність нових технологій, інноваційних рішень та патентів.
2. Ринкові КФУ: ефективність маркетингу та просування продукту, здатність швидко реагувати на зміни на ринку, відповідність потребам споживачів.
3. Організаційні КФУ: ефективність управління фінансами та ресурсами, високий рівень корпоративної культури, яка забезпечує мотивацію та розвиток персоналу.
4. Технологічні КФУ: наявність сучасного обладнання та технічних ресурсів, ефективність виробничих процесів, здатність до швидкого впровадження нових технологій.
5. Фінансові КФУ: наявність достатніх фінансових ресурсів, ефективне управління фінансами та ресурсами.
6. Людські ресурси КФУ: наявність висококваліфікованого та мотивованого персоналу, здатність до приваблення та утримання талановитих співробітників.

Кожна галузь має свої особливості, тому деякі КФУ можуть бути важливішими для одних галузей, а для інших менш значущими. Крім того, важливо враховувати ситуацію на ринку та зміни, що відбуваються в галузі, оскільки вони можуть також вплинути на значущість.

Визначення ключових факторів успіху повинно бути обмеженим лише на ті фактори, які мають найбільше значення для успіху в конкретній галузі. Не варто включати в перелік КФУ другорядні фактори, оскільки це ускладнює розуміння того, що є дійсно важливим для досягнення успіху в даній галузі. Як правило, визначення трьох - чотирьох КФУ дозволяє керівництву компанії зосередитися на головних пріоритетах і зосередитися на їх досягненні.

Конкуренція є важливим елементом ринкової економіки. Вона спонукає підприємства до покращення якості продукції та послуг, зниження цін, розробки нових технологій та інновацій, підвищення ефективності виробництва і менеджменту. Умови конкуренції можуть бути різними в залежності від галузі, ринку та конкретних умов.

Закон про захист прав споживачів передбачає захист прав споживачів від недобросовісної конкуренції та поганих якості товарів і послуг. Законодавство про антимонопольне регулювання має на меті запобігання зловживанням монопольними структурами свого становища на ринку та захисту інтересів споживачів.

Умови конкуренції можуть бути позитивними, коли на ринку діє достатньо підприємств, які конкурують між собою, та негативними, коли одне або декілька підприємств мають значний вплив на ринок, встановлюючи високі ціни та погіршуючи якість товарів і послуг. В таких умовах дієвими можуть бути заходи державного регулювання, наприклад, захист від монополій, забезпечення конкуренції на ринку тощо [25].

Існують наступні форми ринків:

Чиста конкуренція - велика кількість фірм, що продають стандартизовані продукти; існує високоеластичний попит; відсутність контролю над цінами; відсутність перешкод для організації бізнесу.

Монополістична конкуренція – форма ринку, де існує багато продавців і покупців, але продукція має деякі відмінності від продукції конкурентів, що дає підприємствам певну ринкову владу. Ця форма ринку зазвичай зустрічається в галузях, де високі витрати на рекламу та маркетинг, і де кожне підприємство має своє унікальне місце на ринку.

Олігополістична конкуренція - це форма ринку, де існує кілька великих виробників або продавців, які контролюють значну частину ринку. Це означає, що вони мають значний вплив на ціни та умови продажу, але при цьому залежать від конкуренції між собою. В рамках олігополії підприємства можуть

застосовувати як цінові, так і нецінові методи конкуренції, такі як реклама, знижки, подовження гарантійного терміну, програми лояльності тощо.

Чиста монополія - це форма ринку, де на ринку присутнє тільки одне підприємство, яке контролює виробництво та продаж продукції або послуг. В такому випадку підприємство не зазнає прямої конкуренції з іншими підприємствами і може самостійно контролювати ціни на свою продукцію. Чиста монополія може виникати з різних причин, таких як наявність унікальної технології виробництва, великих бар'єрів до входу на ринок, державної монополії та інших факторів. Чиста монополія може призвести до зниження якості продукту та підвищення цін, що несприятливо впливає на споживачів. Тому, в багатьох країнах, чиста монополія регулюється державою за допомогою антимонопольного законодавства.

Існують свої структури для кожного продукту для кожної з форм ринків. Форма ринку залежить від багатьох чинників, таких як кількість продавців на ринку, ступінь диференціації продукту, наявність бар'єрів для входу на ринок, рівень регулювання державою та інші. Тому кожна країна може мати свою власну структуру ринку для кожного продукту, залежно від умов, які діють у даній країні.

Забезпечення високої якості товарів, послуг, роботи є найважливішим фактором успіху в конкурентній боротьбі, адже якість є ключовим критерієм для вибору споживачами між різними продуктами та послугами. Якість повинна задовольняти потреби клієнтів і відповідати стандартам і вимогам якісного виробництва. Компанії повинні прагнути до постійного покращення якості, вдосконалення технологій та процесів виробництва, а також контролювати якість на кожному етапі виробництва. Тільки в такий спосіб вони зможуть залишатись конкурентноздатними на ринку і зберігати свою популярність серед споживачів.

Конкурентоспроможність будь-якого об'єкта дослідження, будь то товар, виробництво, підприємство, галузь чи країна, ґрунтується на наборі ключових факторів успіху. У стратегічному менеджменті конкурентоспроможність найчастіше розглядають дwoяко:

Першим аспектом є здатність об'єкта до забезпечення високої якості продукції або послуг, до швидкого і якісного реагування на змінні потреби ринку та до виконання споживачів. Це дозволяє зайняти позицію на ринку, забезпечити стабільність продажів та заробітку, отримати переваги перед конкурентами.

Другим аспектом є здатність об'єкта до забезпечення ефективності виробництва і управління. Це включає в себе здатність знижувати витрати, збільшувати продуктивність, підвищувати якість управління і забезпечувати інноваційний розвиток. Це дозволяє зменшити витрати на виробництво, збільшити прибуток та відкривати нові ринки збуту.

Отже, конкурентоспроможність залежить від здатності до постійного покращення якості продукту або послуги та до забезпечення ефективності виробництва і управління.

в умовах ринкових відносин конкурентоспроможність стає ключовим чинником успіху для будь-якого об'єкта, який працює в умовах конкуренції. Конкурентоспроможність означає здатність підприємства, товару або послуги ефективно конкурувати на ринку, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільність та прибутковість діяльності. Тому в умовах ринкової економіки, підприємства повинні постійно працювати над підвищенням своєї конкурентоспроможності, щоб забезпечити успішну діяльність на ринку [34].

Для підтримки конкурентоздатності на ринку необхідно постійно підтримувати завойовані конкурентні переваги та шукати нові. Конкурентна перевага - це перевага, яку має фірма в порівнянні з конкурентами, і вона може бути досягнута завдяки високій компетентності фірми в певній області діяльності (наприклад, цінова політика) або стратегічними (наприклад,

унікальна технологія виробництва). Основний принцип підтримки конкурентних переваг полягає в тому, щоб розвивати та зберігати ті фактори, які дають перевагу фірмі на ринку.

Конкурентоспроможність продукції — властивість продукції задовольняти попит і приносити визначений корпоративний прибуток. конкурентоспроможність продукції залежить від її здатності задовольняти попит і приносити корпоративний прибуток. Але, окрім конструкторського рішення і технічної досконалості, є ще багато інших факторів, які впливають на конкурентоспроможність продукції. Наприклад, ціна, якість, бренд, маркетингова стратегія, обслуговування клієнтів, інновації тощо. Патентний захист може дати певні переваги, але він не є єдиним і необхідним фактором успіху. Важливо забезпечити гарну якість продукції, задовольнити потреби споживачів і мати ефективну маркетингову стратегію для збільшення попиту і збільшення конкурентоспроможності.

Співвідношення показника ціни до корисного ефекту продукції є важливим фактором у визначенні рівня конкурентоспроможності продукції. Але конкурентоспроможність продукції залежить від багатьох інших факторів, впливаючих на здатність продукції задовольняти потреби споживачів та приносити визначений прибуток для компанії. До таких факторів можна віднести якість продукції, її унікальність та інноваційність, рівень обслуговування клієнтів, ефективність виробничого процесу та логістики, витрати на виробництво, розмір ринку та попит на продукцію, конкуренцію та інші фактори

Конкуренція по якості дійсно стимулює підприємства до покращення якості продукції та відокремлення її від загальної товарної маси. Низька якість продукції може призвести до збитків підприємства через втрату клієнтів, репутації, а також необхідність здійснення додаткових витрат на повернення товару або його ремонт.

Вплив науково-технічного прогресу (НТП) на конкурентоспроможність є важливим аспектом в економіці. Підприємства, які використовують нові технології та стратегії керування, зазвичай мають перевагу над конкурентами, які залишаються на тому ж рівні. Застосування більш продуктивного та дешевшого у експлуатації обладнання дозволяє знизити витрати на виробництво і збільшити прибуток, що забезпечує конкурентну перевагу. Також НТП може сприяти розвитку нових продуктів і послуг, що задовольняють попит ринку, що також сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Включення технологічних факторів у формування стратегії виробництва конкурентоспроможної продукції може включати наступні кроки:

1. Аналіз ринку і визначення вимог споживачів. Необхідно визначити, які вимоги мають споживачі до продукції, яка є конкурентоспроможною на ринку. Це дозволить зрозуміти, які технологічні фактори повинні бути включені у процес виробництва.
2. Вибір оптимальної технології виробництва. Необхідно визначити, які технології можуть забезпечити високу якість продукції за прийнятну ціну. Важливо враховувати ефективність використання ресурсів, швидкість виробництва та інші параметри.
3. Розробка інноваційних рішень. Такі рішення можуть включати в себе нові технології, матеріали, дизайн та інші фактори.
4. Впровадження системи якості. Система якості допоможе забезпечити високу якість продукції та покращити її конкурентоспроможність. Оцінка результатів виробництва. Необхідно постійно оцінювати результати виробництва, аналізувати, що працює, а що не працює, і внесення необхідних змін в стратегію виробництва.

Таким чином, досягнення рівня конкурентоспроможності через впровадження нових технологій для більшості підприємств нашої країни — не просто стратегія, але й економічна мета їхнього розвитку. Впровадження нових технологій дозволяє підприємствам знизити витрати на виробництво, збільшити продуктивність та підвищити якість продукції, що є ключовими чинниками конкурентоспроможності. Таким чином, використання новітніх технологій не тільки підвищує конкурентоспроможність підприємств, але й сприяє їхньому розвитку та економічному зростанню.

*Конкурентоспроможність продукції.* Виразом конкурентоспроможності є здатність продукції підприємства успішно конкурувати на ринку з продукцією конкурентів. Це означає, що продукція має відповідати вимогам ринку, бути якісною, ефективною та відповідати потребам споживачів.

Оцінка конкурентоспроможності продукту повинна ґрунтуватися на різних параметрах та показниках, які характеризують якість, ефективність та задоволення потреб споживачів. Об'єктивні параметри можуть включати технічні характеристики, вартість, доставку та інші вимірювання, які можна визначити об'єктивними методами. Суб'єктивні параметри, з іншого боку, можуть включати задоволення від використання продукту, сприйняття бренду та інші емоційні та соціальні аспекти, які можуть визначати сприйняття продукту споживачами. Комбінація цих параметрів може визначати конкурентоспроможність продукту на ринку. [7].

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності (рис. 1.1).





Рис. 1.1. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності товару.

*Конкурентоспроможність підприємства.* Конкурентоспроможні продукти – це результат функціонування конкурентоспроможної організації, Для досягнення чого необхідно володіти певним потенціалом та знаннями, які дозволяють ефективно використовувати цей потенціал.

Конкурентоспроможність підприємства є динамічним показником, який залежить від багатьох факторів, включаючи зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, зміни в попиті та конкуренції на ринку, ефективність управління організацією та її ресурсами, технологічні зміни тощо. Організації потрібно постійно адаптуватися до змін в конкурентному середовищі та розвиватися, щоб зберігати свою конкурентоспроможність.

Твк, конкурентоспроможність є відносним поняттям, оскільки її можна визначити тільки в порівнянні з конкурентами відповідної галузі чи ринку.

Конкурентоспроможність визначається на основі порівняння ефективності організації з її конкурентами на ринку за допомогою показників та параметрів, що характеризують рівень якості продукції, рівень цін, рівень обслуговування клієнтів, інноваційність, ринкову позицію та інші фактори, що впливають на конкурентоспроможність організації. Якщо організація володіє вищими показниками в порівнянні з конкурентами, вона вважається більш конкурентоспроможною, але зміна взаємин на ринку може змінювати цю оцінку.

## **1.2. Сучасні моделі та методи визначення конкурентних переваг підприємства**

Для оцінки конкурентоспроможності продукту рекомендується використовувати підхід, описаний К. Омаї у своїй роботі "Стратегічне мислення" (рис. 1.2).

		Рішення: Конкурувати	
Продукти, напрямки діяльності	<b>Наявність ключових факторів успіху</b>	<b>Агресивна ініціатива</b>	продукти, напрямки, діяльності
Існуючі	<b>Використання слабкостей конкурентів</b>	<b>Орієнтація на корисність продуктів з погляду клієнтів</b>	нові
		рішення: * уникати конкуренції	

Рис. 1.2. Модель конкурентних рішень К. Омаї.

Кейотсу Омаї, японський економіст і консультант, вважає, що ключові фактори успіху (KFS) є важливими для допомоги компаніям у формуванні своєї стратегії та визначенні тих факторів, які допоможуть їм здобути конкурентну перевагу.

Позиції К. Омаї щодо KFS включають наступне:

1. Аналіз потреб ринку: дослідження потреб ринку, конкурентного середовища та попиту на продукцію.
2. Визначення конкурентної переваги: виявлення конкурентної переваги компанії на ринку і визначення її основних факторів успіху.
3. Фокус на ключових факторах успіху: концентрація ресурсів компанії на визначених ключових факторах успіху, які допоможуть їй зберегти та збільшити свою конкурентну перевагу.
4. Постійний моніторинг: постійне спостереження за змінами та аналіз їх впливу на ключові фактори успіху компанії.
5. Гнучкість: готовність компанії швидко адаптуватися ринкових змін на і змінювати свою стратегію, якщо це необхідно.

Застосування концепції KFS допомагає компаніям визначити свою конкурентну перевагу та забезпечити успіх у конкурентному середовищі.

Так, в моделі ключових факторів успіху К. Омаї підприємство повинно зосередитись на створенні та розвитку унікальних факторів успіху, які будуть недосяжними для конкурентів. Це може бути досягнуто шляхом підвищення

якості виробництва, розробки нових технологій, поліпшення обслуговування клієнтів та інших стратегій. Однак, автор застерігає, що стратегії, спрямовані на використання слабостей конкурентів та примх споживачів, є ненадійними та короткостроковими. Тому, успіх компанії залежить від постійного вдосконалення та розвитку її ключових факторів успіху, щоб зберегти свою конкурентну перевагу. Особливу увагу треба приділяти на конкурентну еквівалентність, тобто два або більше конкурентів отримують однакову конкурентну перевагу в розвитку та використовують однакові «сильні сторони» [23].

Таким чином, ключові фактори успіху (KFS) роблять різницю між прибутком і збитком, і в більш загальному плані, конкурентним успіхом і невдачею. Тому грамотна стратегія повинна містити KFS.

Можна зазначити, що критичні фактори успіху не вічні, їх можна заробити та підтримувати лише шляхом постійного вдосконалення в усіх сферах діяльності, що займає багато часу та часто дорогий процес. Імовірність збереження конкурентної переваги залежить від багатьох факторів.

Джерела ключових факторів успіху можуть бути різними в залежності від конкретної організації та її галузі. Проте, деякі загальні джерела можуть включати:

1. Технологічні джерела: включають у себе технології, що дозволяють організації розробляти та виготовляти продукти з вищою якістю, швидше та ефективніше, ніж конкуренти.
2. Логістичні джерела: включають у себе систему постачання сировини та матеріалів, логістику та розподіл готової продукції, що дозволяє забезпечувати якість та своєчасність поставок.
3. Кадрові джерела: включають у себе висококваліфікованих працівників та командну роботу, що дозволяє ефективно виконувати роботу та розвивати продукти.
4. Фінансові джерела: включають у себе достатній рівень фінансування та інвестицій, що дозволяє розвивати нові продукти та ринки.

Ключові фактори успіху можна підрозділити на два види:

1. Внутрішні фактори: такі, що є під контролем організації, наприклад, технології виробництва, якість продукції, ефективність виробництва, кваліфікація працівників та інші.
2. Зовнішні фактори: економічне середовище, законодавство, культурні та соціальні тенденції, конкурентність ринку та інші.

Щоб зберегти або навпаки змінити конкурентну перевагу в міру зміни конкурентного середовища і споживчих уподобань, необхідно постійно контролювати поведінку конкурентів і відстежувати зміни в споживчих уподобаннях.

Важливу роль в інтенсифікації виробництва відіграє підвищення якості засобів виробництва і предметів виробництва. Підвищення продуктивності, надійності та довговічності продукції означає збільшення обсягів виробництва без збільшення витрат матеріальних і трудових ресурсів..

У різних своїх аспектах категорія якості складна і суперечлива. Не всі характеристики товару однаково впливають на його якість. Розглядаються лише ті функціонально корисні властивості, які істотно впливають на результат споживання продукції (зберігання, транспортування, технічне обслуговування, ремонт тощо).

Якість визначається потребами суспільства. Непотрібний суспільству продукт не має якості, незалежно від його технологічності та рівня виробництва. Навіть найякісніший продукт не працюватиме належним чином, якщо з ним не поводитись або використовувати його належним чином.

З економічної точки зору не кожен продукт з відносно високим технологічним рівнем є вигідним. Виробництво продукції вищого технічного рівня, а тому складнішої, ніж необхідно, має такий же негативний вплив на суспільство, як і виробництво надлишку продукції попередньої якості. Використання високотехнологічної продукції там, де немає прямого попиту, призведе до заморожування коштів, скорочення фонду забезпечення, стримає

зростання продуктивності суспільної праці. За своїми економічними наслідками цей процес подібний до процесу економічного знецінення нової продукції з більш високим технологічним рівнем, що цілком залежить від умов її виробництва або використання для конкретних потреб [30].

Як і будь-яка економічна категорія, категорія якості містить основні показники, врахування яких дозволяє більш комплексно представити параметри оцінки якості конкретного товару. Покупці в основному орієнтуються на ціну, вибирають прийнятну. Вирішивши, що він може отримати кращу якість за розумною ціною в іншому місці, споживач швидко вкляде туди свої гроші. Тобто, щоб забезпечити успіх на ринку, бізнес повинен пропонувати все більше нових товарів і послуг за нижчими цінами та кращою якістю, ніж раніше.

Якість продукції є найважливішим показником діяльності компанії. Збереження різних ресурсів, що використовуються підприємствами, повинні відповідати встановленим технічним умовам і нормам. Зростання якості продукції є характерною рисою всіх провідних компаній світу. Він охоплює весь світ, будь то бізнес у Європі, Сполучених Штатах чи Азії [20].

Абсолютний рівень якості конкретного товару визначається шляхом розрахунку параметрів, обраних для його вимірювання, без порівняння їх з відповідними параметрами аналогічних товарів. Під впливом НТП і вимог споживачів рівень якості необхідно оцінювати відповідно до її очікуваного рівня з урахуванням пріоритетного напрямку і швидкості науково-технічного розвитку.

Залежно від сфери застосування продукції встановлюються відповідні їй показники якості. З цієї причини всі показники якості виробів поділяються на дві категорії (табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

## Показники якості.

ГРУПИ ПОКАЗНИКІВ		ОКРЕМІ ПОКАЗНИКИ ГРУП
Перелік	Істотна характеристика	
Призначення	Характеризують корисну роботу (виконавчу функцію)	Продуктивність Потужність Міцність Зміст корисних речовин Калорійність
Надійності, довговічності і безпеці	Виділяють ступінь забезпечення тривалості використання і безпечних умов праці і життєдіяльності людини	Безвідмовність роботи Можливий період використання Технічний ресурс Період безаварійної роботи Граничний період збереження
Екологічні	Характеризують ступінь шкідливого впливу на здоров'я людини і навколишнє середовище	Токсичність виробів Зміст шкідливих речовин Обсяг шкідливих викидів у навколишнє середовище в одиницю часу
Економічні	Відбивають ступінь економічної вигоди виробництва продуцентом і придбання споживачем	Ціна одиниці виробу Прибуток з одиниці виробу Рівень експлуатаційних витрат часу і фінансових засобів

Специфіка питань якості продукції полягає в прямій взаємозалежності техніко-економічних факторів виробництва з дієвістю економічних важелів і стимулів.

Важливо, щоб у боротьбі за якість були збережені всі принципи нового управлінського мислення:

- Дати працівникам можливість реально брати участь в управлінні та вирішенні виробничих завдань;
- для керівників і спеціалістів точно аналізувати економічні результати і витрати за тими показниками, які на сьогоднішній день є найбільш важливими для підвищення загальної ефективності виробництва (споживання

матеріальних і енергетичних ресурсів, оцінка ризиків, скорочення запасів, прискорення внутрішньої адаптації, обмеження нових технологій, тощо) . )

Необхідно правильно побудувати шлях вирішення проблеми підвищення якості. Необхідно проаналізувати конкурентоспроможність підприємства, його позицію на ринку; продукцію підприємства, здатність надавати послуги споживачам; спосіб виробництва - порівняння з практикою основних конкурентів.

Сьогодні кожна компанія та кожен відділ знають, де вони знаходяться порівняно зі своїми типовими конкурентами та провідними компаніями світу. На основі такого аналізу компанія встановлює цілі щодо посилення своєї конкурентоспроможності: досконала якість продукції та її надійність — і все це при низьких виробничих витратах. Усе це, у свою чергу, потребує посилення досліджень потреб споживачів, а не посиленого контролю за відповідністю продукції технічним вимогам і стандартам. Окрім інвестування в технології та навчання персоналу, існує потреба залучати працівників до управління, що також потребує належної підготовки та підготовки менеджерів. Але найважливішим є не технічний підхід до підвищення якості (від методів контролю та управління якістю до технологічної реструктуризації підприємства), а перетворення підвищення якості в невід'ємну частину корпоративної стратегії, спрямованої на збільшення ринку збуту.

Якість забезпечується постійним спрощенням і вдосконаленням процесу виробництва, а не посиленням контролю за виробництвом.

Як наслідок, зростає усвідомлення стратегічної важливості технологій. Нові продукти з кращими характеристиками займають більшу частку ринку. Але з іншого боку, через появу конкурентів, що пропонують такі ж або більш ефективні продукти, провідна роль технічних показників може бути короткостроковою. Як наслідок, бізнес постійно перебуває під тиском необхідності інновацій. Технологічні зміни мають більш далекосяжні наслідки, ніж поява нових продуктів, оскільки вони збігаються з моральним



старінням усіх інвестицій у попередні технологічні дослідження та розробки, провідний науково-технічний персонал, виробничі фонди тощо. Коли з'являється нова технологія, підприємство глибоко втягується в конкурентну боротьбу за формування нового виду продукту в рамках старого продукту технології.

НДДКР розвиваються, щоб забезпечити цю боротьбу та перешкодити переходу до нових технологій. За нестабільної економічної ситуації в Україні будь-яка галузь може миттєво стати змінною через втручання суміжних технологій. Це може статися на будь-якому етапі життєвого циклу вимог. Нові технології разом з автоматизованими системами проектування та виробництва призвели до революції в розробці та виробництві якісної продукції. Завдання керівництва компанії – реально оцінити наслідки використання нових технологій. У таблиці 1.2 за основними функціями менеджменту показано зв'язки між факторами, які визначають успіх фірми у виробництві якісного продукту.

Таблиця 1.2.

Зв'язок факторів, які визначають успіх підприємства при виробництві якісної продукції основними функціями управління.

Найменування	Функції управління	Виробництво	Маркетинг	НДДКР	Загальне керівництво
Фактори, що визначають успіх					
Ціна		++			
Чутливість до ринку			++		
Втілення нової технології				++	
Максимізація готівкових фінансових засобів					++
Оптимізація доходу	+	+	+		++
Баланс портфелю замовлень					++

Дані таблиці. 1.2 демонструють важливість активної участі загального керівництва підприємства у стратегічних рішеннях/змінах для покращення рівня якості продукції шляхом впровадження «нових технологій». В даний час впроваджена на підприємстві система управління якістю продукції базується на національній системі стандартизації та системі планування як організації та методу.

Визначальними елементами, які мають найбільш суттєвий вплив на процес продовження виробництва та постачання конкурентоспроможної продукції на ринок, є: стандартизація та сертифікація продукції, внутрішні системи якості, національний моніторинг дотримання стандартів (норм, правил) та моніторинг відповідальності за порушення, внутрішній контроль якості технології виробництва.

### **1.3. Оцінка впливу конкурентних переваг на економічну діяльність підприємства**

Економічна діяльність є основним джерелом корпоративної прибутковості. Якщо дохід перевищує собівартість, то підприємство отримає виробничий прибуток. Якщо виручка дорівнює собівартості, можна відшкодувати лише виробничу собівартість і собівартість реалізації продукту, а відповідно рентабельності виробництва немає. Якщо витрати перевищують доходи, то підприємство відчуває збиток, тобто негативний фінансовий результат, що ставить його у фінансову скруту, не виключено банкрутство.

Варто зазначити, що важлива роль прибутковості компанії в розвитку підприємства та захисті інтересів власників і співробітників визначає необхідність постійного та ефективного управління. Формування рентабельності підприємства має багато характеристик. Як найважливіша категорія ринкових відносин вона виконує такі функції: оціночну, мотиваційну, госпрозрахункову, соціальну, а також індикатор для вимірювання ефективності підприємства [6, с.74].

Щоб оцінити конкурентні переваги підприємства, необхідно знайти шляхи і засоби стабілізації його позиції на ринку, а також сформулювати превентивні заходи, спрямовані на усунення несприятливих факторів. Тому при контролі за діяльністю суб'єктів господарювання необхідно використовувати будь-яку інформацію, яка може дати можливість підвищити конкурентоспроможність бізнесу та конкурентоспроможність бізнесу в цілому. Можна стверджувати, що боротьбу за економічне домінування слід порівняти із змаганням за потенційні можливості, якими наділені економічні суб'єкти [13, С. 268]. Головною частиною цієї боротьби є здатність керувати бізнесом.

Особливої уваги заслуговує методика А. А. Фюта [28, с.8], де автор запропонував та продемонстрував власну систему формування корпоративних конкурентних переваг, що включає п'ять груп факторів, а окремі складові є основою підвищення прибутковості, як джерела формування потенціалу та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Групи чинників у системі Фюта наступні:

1. Інформаційно-аналітичні чинники, які включають:

- Аналіз ринку і конкурентів, що дозволяє підприємству знати, що та як роблять конкуренти, та прогнозувати розвиток ринку в майбутньому;
- Аналіз внутрішніх ресурсів для розробки стратегії розвитку на основі наявних можливостей та ресурсів.

2. Стратегічні чинники, які включають:

- Визначення місії та стратегії підприємства, що дозволяє підприємству зосередитися на певному напрямку розвитку та створити конкурентні переваги на основі унікальності продукту чи послуги;
- Розробка стратегії маркетингу, що дозволяє підприємству ефективно співпрацювати зі споживачами та збільшувати попит на свою продукцію;
- Розробка стратегії розвитку персоналу, що дозволяє підприємству створити команду професіоналів та забезпечити ефективне використання їхніх знань та навичок для досягнення стратегічних цілей;

### 3. Чинники, що визначають здатність до розвитку та інновацій:

Технологічний потенціал – наявність новітніх технологій та обладнання для виробництва продукції.

- Науковий потенціал – наявність наукових досліджень та розробок, які дозволяють підприємству розвиватись та створювати інноваційні продукти;

- Кадровий потенціал – наявність висококваліфікованих та творчих співробітників, які можуть бути джерелом інновацій та розвитку підприємства.

### 4. Чинники, що визначають ефективність взаємодії з партнерами:

- Партнерські відносини – здатність встановлювати та підтримувати довгострокові партнерські відносини зі споживачами, постачальниками та іншими партнерами.

- Система управління взаємовідносинами – наявність ефективної системи управління взаємовідносинами з партнерами.

### 5. Чинники, що визначають організаційну культуру та стратегію:

- Організаційна культура – цінності, переконання та норми, які визначають спосіб поведінки та діяльності співробітників підприємства;

- Стратегія – напрямки та способи розвитку підприємства, які визначаються на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ці чинники взаємодіють між собою та впливають на конкурентоспроможність підприємства. Формування та розвиток кожного з них є ключовим для підвищення ефективності діяльності. Компоненти не є вичерпними, але вони можуть бути використані як основа для аналізу та формування ключових факторів успіху підприємства. Відповідно до цих чинників, підприємство може розробляти та реалізовувати стратегії, що сприяють як формуванню конкурентних переваг так і забезпечують стабільну прибутковість.

Безсумнівно, комплексна робота над вибраними чинниками дозволить фірмам успішно керувати своїм рівнем конкурентоспроможності. При цьому розвиток людського потенціалу працівників, як найцінніший трудовий ресурс будь-якої компанії, відіграє особливу роль у запропонованій методиці. Саме такий підхід дозволяє створити позитивний імпульс, надає набір інструментів для розробки ефективної конкурентної стратегії та закладає основу для довгострокової конкурентної переваги бізнесу [13, с. 268].

Основною метою підвищення ефективності формування прибутковості фірми є забезпечення максимізації добробуту власників фірми в поточному та майбутньому періодах. Ця головна мета полягає в тому, щоб одночасно забезпечити узгодженість інтересів власника з інтересами держави та персоналу компанії [9, с. 53].

Узагальнений алгоритм оцінки ефективності формування та розвитку конкурентних переваг й прибутковості підприємства наведений на рис. 1.3.

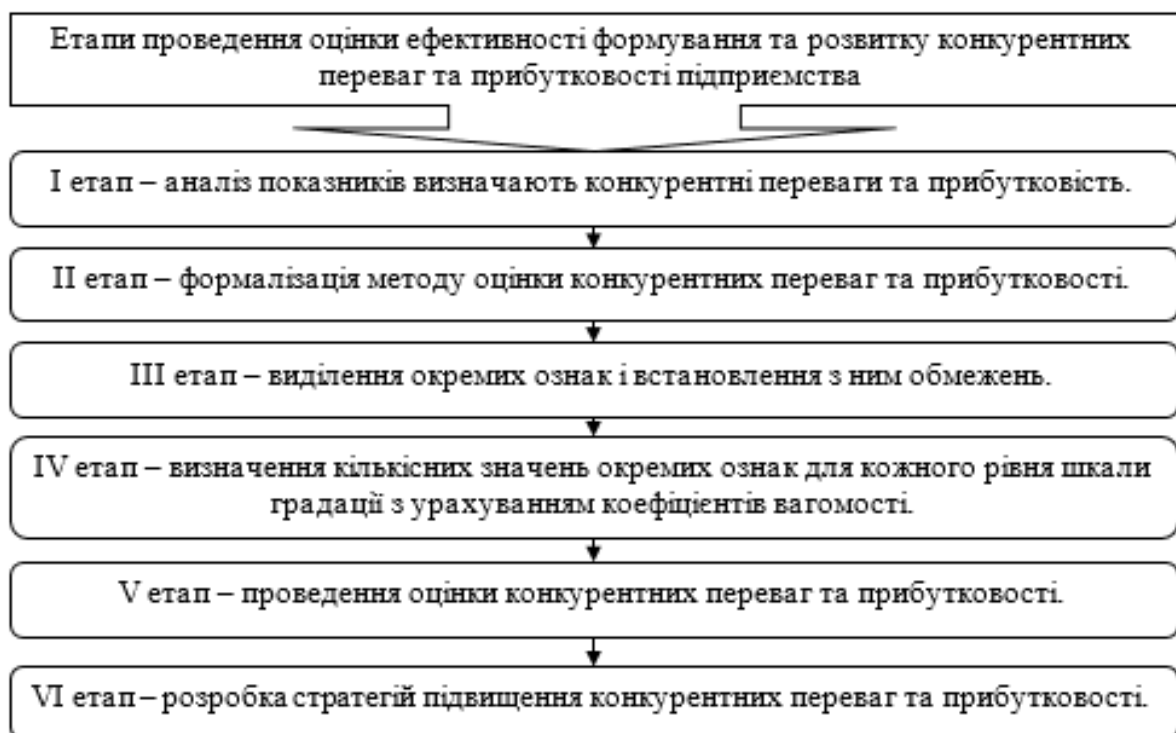


Рис. 1.3. Модель поетапної оцінки ефективності формування та розвитку конкурентних переваг [19, с. 98]

Варто зазначити, що методи оцінки конкурентної переваги за формою представлених даних бувають наступних типів: графічні, матричні, розрахункові, комбінаційні. Конкурентну перевагу підприємства можна визначити якісно (метод SWOT-аналізу, матричний метод, експертний рейтинг) та кількісно (метод індикаторів та похідний від нього метод, метод оцінки частки ринку, індекс стану продукції та підприємства). Остання оцінка є найкращою, оскільки дозволяє співвіднести її з показником інвестиційної привабливості [6, с. 75].

Отже, конкурентна перевага та прибутковість підприємства – це кінцеві результати діяльності підприємства, які являють собою чистий дохід, який є різницею між загальним доходом і загальними витратами в процесі функціонування підприємства. Ефективність господарської діяльності залежить від її здатності отримувати прибуток і збільшує її конкурентні переваги завдяки своїй господарській діяльності. Підвищення рентабельності підприємств сприяє посиленню комерційних розрахунків, створює фінансову основу для самофінансування, розширеного відтворення, визначає ступінь максимізації доходів при мінімізації витрат, враховує рішення соціальної політики підприємств та задоволення їх матеріальних потреб. Оскільки бізнес є прибутковим, його зобов'язання перед бюджетами, банками та іншими організаціями виконуються. У загальному вигляді показники конкурентних переваг та прибутковості підприємства характеризують ділову активність, прибутковість, рентабельність та фінансову стійкість підприємства.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ**  
**ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК» З МЕТОЮ ПОЛІПШЕННЯ ЙОГО**  
**КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

**2.1. Характеристика діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК» та аналіз основних його техніко-економічних показників**

Загальна характеристика ПрАТ «Центральний ГЗК» наведена на рис.2.1.

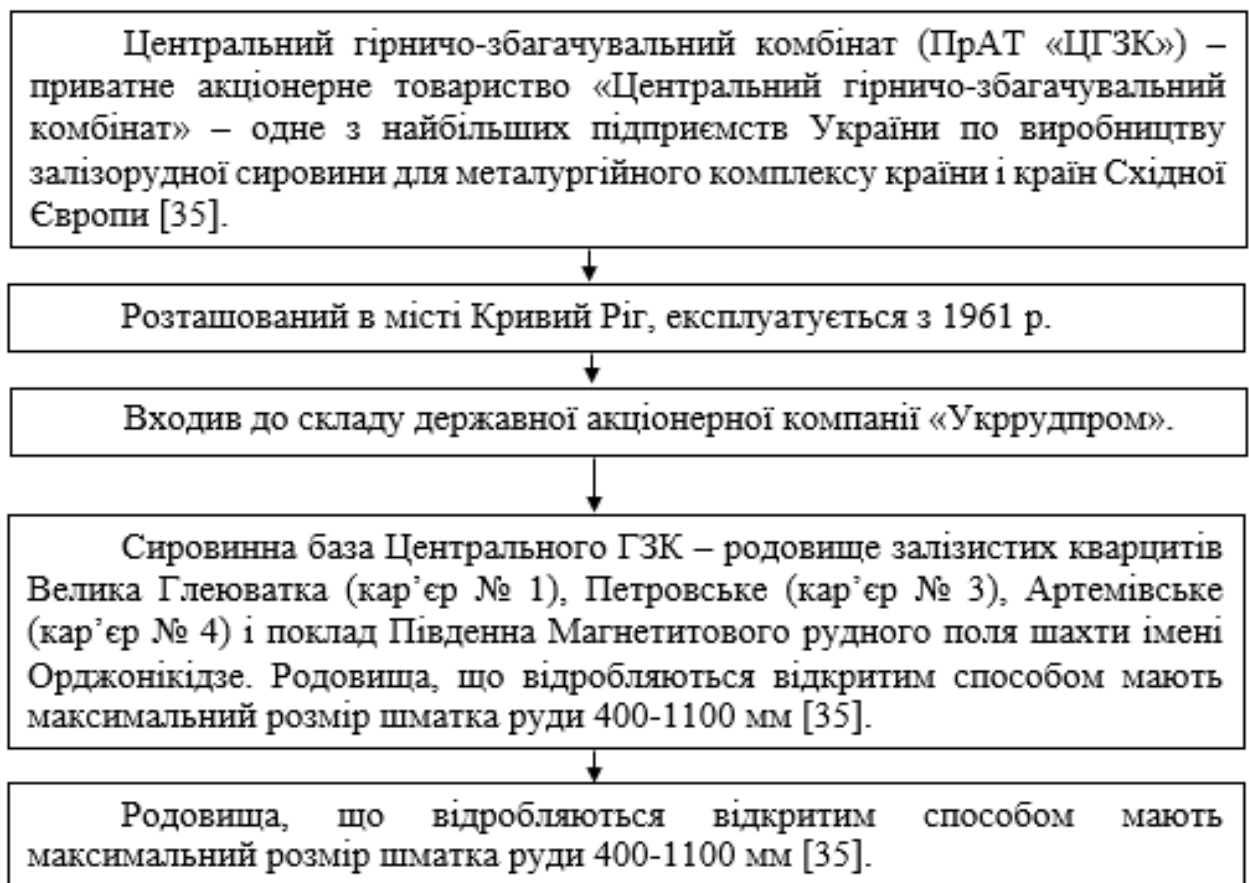


Рис.2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ЦГЗК»

Проведемо аналіз економічного стану підприємства, використовуючи фінансову звітність ПрАТ «ЦГЗК» (Додатки А-В) [35]. У табл. 2.1 проаналізуємо дані Балансу підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни складових активів ПрАТ «ЦГЗК» за 2020-2022 рр.

(тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	39 850	36 130	25 422	-14 428	-36,21
первісна вартість	84 845	76 486	77 434	-7 411	-8,73
накопичена амортизація	44 995	40 356	52 012	7 017	15,60
Незавершені капітальні інвестиції	929 213	900 846	647 427	-281 786	-30,33
Основні засоби	8 287 612	7 816 068	6 843 929	-1 443 683	-17,42
первісна вартість	10 932 052	12 185 794	12 323 045	1 390 993	12,72
знос	2 644 440	4 369 726	5 479 116	2 834 676	107,19
інші фінансові інвестиції	139	139	109	-30	-21,58
Довгострокова дебіторська заборгованість	4 725	4 788	3 643	-1 082	-22,90
Відстрочені податкові активи	66 458	77 465	0	-66 458	-100,00
Усього за розділом I	9 327 997	8 835 436	7 520 530	-1 807 467	-19,38
II. Оборотні активи					
Запаси	405 381	769 153	690 938	285 557	70,44
Виробничі запаси	187 371	245 586	343 939	156 568	83,56
Незавершене виробництво	20 239	23 151	96 594	76 355	377,27
Готова продукція	197 771	500 416	250 405	52 634	26,61
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7 309 660	3 474 371	9 616 171	2 306 511	31,55
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	95 513	18 059	55 310	-40 203	-42,09
з бюджетом	174 448	258 154	829 196	654 748	375,33
із внутрішніх розрахунків	21 378	21 779	20 080	-1 298	-6,07
Інша поточна дебіторська заборгованість	72 036	127 965	996 838	924 802	1283,81
Поточні фінансові інвестиції	103	103	103	0	0,00
Гроші та їх еквіваленти	392 751	21 586	94 582	-298 169	-75,92
Рахунки в банках	166 596	21 586	94 582	-72 014	-43,23
Витрати майбутніх періодів	135 789	182 068	269 988	134 199	98,83
Інші оборотні активи	63 210	38 244	7 330	-55 880	-88,40
Усього за розділом II	8 670 269	4 911 482	12 580 536	3 910 267	45,10
Баланс	17 998 266	13 746 918	20 101 066	2 102 800	11,68



Загалом за 2020-2022 рр. активи ПрАТ «ЦГЗК» зменшилися на 27,8%, з 17,998 млрд грн до 13,747 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції, що призвело до зменшення обсягів запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів та їх еквівалентів; зниження вартості основних засобів унаслідок їх амортизації; скорочення обсягів інвестицій у нематеріальні активи.

Необоротні активи зменшилися на 19,5%, з 9,328 млрд грн до 7,521 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зменшення вартості основних засобів унаслідок їх амортизації; скорочення обсягів інвестицій у нематеріальні активи.

Оборотні активи зменшилися на 37,5%, з 8,670 млрд грн до 5,194 млрд грн., що пов'язано з такими факторами: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції, що призвело до зменшення обсягів запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів та їх еквівалентів.

Загалом за 2020-2022 рр. відбулося зменшення активів ПрАТ «ЦГЗК» - пов'язано з такими факторами: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зниження вартості основних засобів унаслідок їх амортизації, скорочення обсягів інвестицій у нематеріальні активи. Такий стан справ пов'язаний з впливом російсько-української війни, яка негативно вплинула на економіку України.

На основі даних підприємства (додатки А-В), проаналізуємо динаміку зміни складових пасивів ПрАТ «ЦГЗК» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка зміни складових пасивів ПрАТ «ЦГЗК» за 2020-2022 рр.

(тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	296 635	296 635	296 635	0	0,00
Капітал у дооцінках	1 595 545	1 206 832	1 349 344	-246 201	-15,43
Додатковий капітал	239 338	239 338	239 338	0	0,00
Емісійний дохід	103 628	103 628	103 628	0	0,00
Резервний капітал	73 238	73 238	73 238	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5 063 437	7 983 406	10 465 825	5 402 388	106,69
Усього за розділом I	7 268 193	9 799 449	12 424 380	5 156 187	70,94
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Пенсійні зобов'язання	1 198 773	1 137 392	626 913	-571 860	-47,70
Довгострокові кредити банків	321 043	285 839	288 643	-32 400	-10,09
Інші довгострокові зобов'язання	448 013	263 708	178 746	-269 267	-60,10
Довгострокові забезпечення	67 313	95 539	29 229	-38 084	-56,58
Усього за розділом II	2 035 142	1 782 478	1 133 811	-901 331	-44,29
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	25 807	13 392	116 157	90 350	350,10
товари, роботи, послуги	888 618	1 560 981	2 287 320	1 398 702	157,40
розрахунками з бюджетом	415 266	346 427	82 409	-332 857	-80,16
у тому числі з податку на прибуток	200 927	112 036	0	-200 927	-100,00
розрахунками зі страхування	12 621	13 398	8 662	-3 959	-31,37
розрахунками з оплати праці	45 824	47 088	31 500	-14 324	-31,26
за одержаними авансами	6 367	6 203	1 243 763	1 237 396	19434,52
за розрахунками з учасниками	7 158 566	14 088	17 286	-7 141 280	-99,76
Поточні забезпечення	136 202	158 802	142 241	6 039	4,43
Інші поточні зобов'язання	5 660	4 612	2 613 537	2 607 877	46075,57
Усього за розділом III	8 694 931	2 164 991	6 542 875	-2 152 056	-24,75
Баланс	17 998 266	13 746 918	20 101 066	2 102 800	11,68

Загалом за 2020-2022 рр. пасиви ПрАТ «ЦГЗК» збільшилися на 29,8%, з 13,747 млрд грн до 20,101 млрд грн. Причиною є такі фактори: збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, розрахунки з бюджетом та розрахунками з учасниками; збільшенням поточних забезпечення.

Власний капітал збільшився на 64,1%, з 7,268 млрд грн до 12,424 млрд грн. Пов'язано це з такими факторами: зростанням нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на 67,7%, з 5,063 млрд грн до 10,466 млрд грн.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення зменшилися на 42,4%, з 2,035 млрд грн до 1,134 млрд грн., що пов'язано з такими факторами: зменшенням пенсійних зобов'язань на 38,5%, з 1,199 млрд грн до 627 млн грн; зменшенням довгострокових кредитів банків на 12,4%, з 321,0 млн грн до 288,6 млн грн; зменшенням інших довгострокових зобов'язань на 55,8%, з 448,0 млн грн до 178,7 млн грн.

Поточні зобов'язання і забезпечення збільшилися на 267,2%, з 8,695 млрд грн до 26,102 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: збільшенням поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 209,9%, з 888,6 млн грн до 2,287 млрд грн; збільшенням поточних забезпечення на 125,8%, з 136,2 млн грн до 292,2 млн грн.

Загалом за 2020-2022 рр. відбулося збільшення пасивів ПрАТ «ЦГЗК». Це пов'язано з такими факторами: збільшенням поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, розрахунками з бюджетом та розрахунками з учасниками; збільшенням поточних забезпечення. Такий стан справ може бути пов'язаний з впливом російсько-української війни, яка призвела до зростання витрат підприємства та потреб у додаткових коштах.

Використовуючи фінансову звітність підприємства (додатки А-В), проаналізуємо динаміку зміни основних показників Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) ПрАТ «ЦГЗК» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка зміни основних показників звіту про сукупний дохід  
ПрАТ «ЦГЗК» за 2020-2022 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	Тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12 438 797	22 545 072	14 354 012	1 915 215	15,40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 348 892	9 233 036	9 726 718	1 377 826	16,50
Валовий: прибуток	4 089 905	13 312 036	4 627 294	537 389	13,14
Інші операційні доходи	816 694	67 563	1 443 309	626 615	76,73
Адміністративні витрати	146 569	158 782	162 309	15 740	10,74
Витрати на збут	1 537 941	1 728 353	2 013 251	475 310	30,91
Інші операційні витрати	316 045	676 878	884 946	568 901	180,01
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2 906 044	10 815 586	3 010 097	104 053	3,58
Інші фінансові доходи	7 627	190 883	9 749	2 122	27,82
Інші доходи	2 934	63 915	2 780	-154	-5,25
Фінансові витрати	880 330	186 491	295 412	-584 918	-66,44
Інші витрати	128 185	0	128 614	429	0,33
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 908 090	10 883 893	2 598 600	690 510	36,19
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-307 024	-1 963 915	-480 769	-173 745	56,59
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 601 066	8 919 978	2 117 831	516 765	32,28
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	2 961 969	4 004 082	4 782 778	1 820 809	61,47
Витрати на оплату праці	1 166 251	1 245 417	1 020 186	-146 065	-12,52
Відрахування на соціальні заходи	249 773	267 627	219 502	-30 271	-12,12
Амортизація	2 097 514	2 000 977	1 755 686	-341 828	-16,30
Інші операційні витрати	4 877 050	5 249 867	7 274 218	2 397 168	49,15
Разом операційних витрат	11 352 557	12 767 970	15 052 370	3 699 813	32,59

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 1,668 млрд грн, з 12,44 млрд грн до 14,35 млрд грн. (рис.2.2). Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%, з 93,4 млн тонн до 107,7 млн тонн; зростанням цін реалізації

продукції (товарів, робіт, послуг) на 1,8%, з 132,4 тис. грн/тонна до 134,7 тис. грн/тонна. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася на 677,8 млн грн, з 8,35 млрд грн до 9,03 млрд грн. Валовий прибуток збільшився на 5 922,3 млн грн, з 4,09 млрд грн до 4,62 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1,668 млрд грн; зменшенням собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 677,8 млн грн. Інші операційні доходи збільшилися на 775,7 млн грн, з 816,7 млн грн до 1,592 млрд грн.

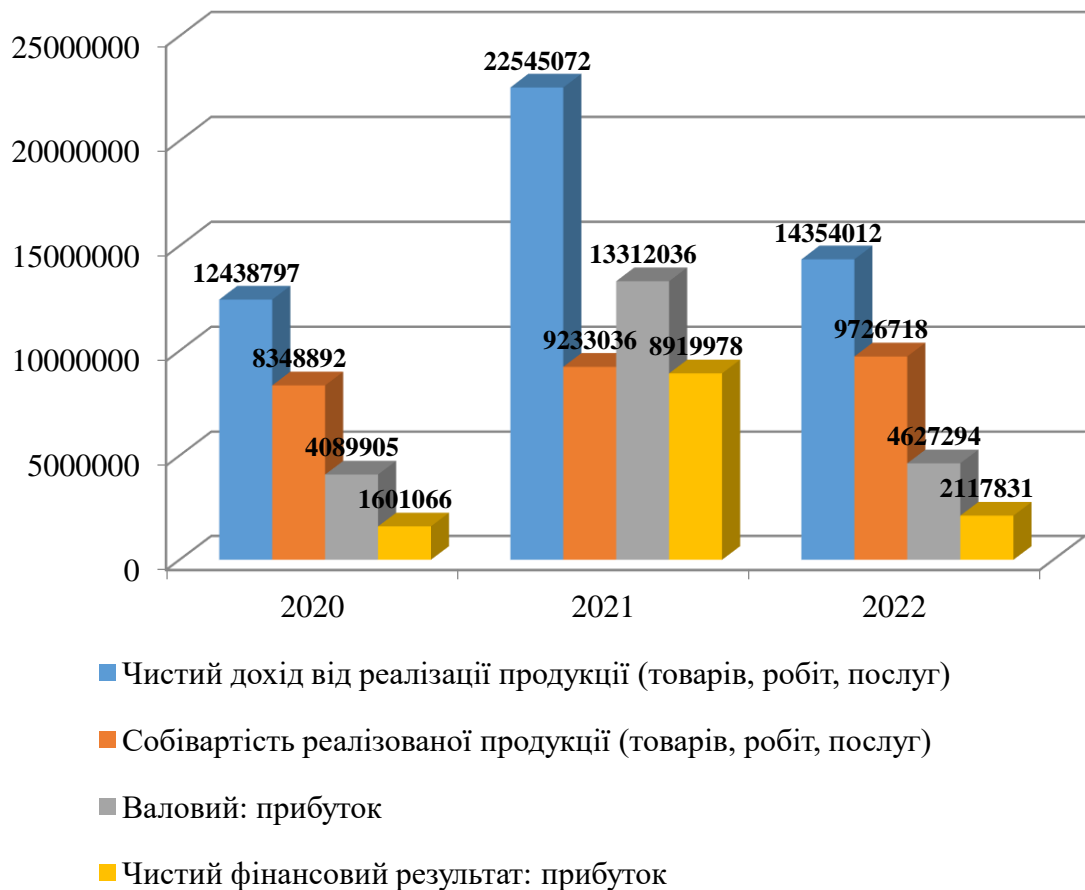


Рис.2.2. Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Центральний ГЗК»

Адміністративні витрати збільшилися на 2,5%, з 146,6 млн грн до 151,3 млн грн (рис.2.3). Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%; зростанням цін на сировину, матеріали, енергоносії та інші матеріальні ресурси. Витрати на збут збільшилися на 17,5%, з 1,54 млрд грн до 1,81 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%; зростанням цін на транспортні послуги, рекламу та інші послуги. Інші операційні витрати збільшилися на 21,3%, з 316,1 млн грн до 384,9 млн грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%; зростанням цін на транспортні послуги, рекламу та інші послуги.

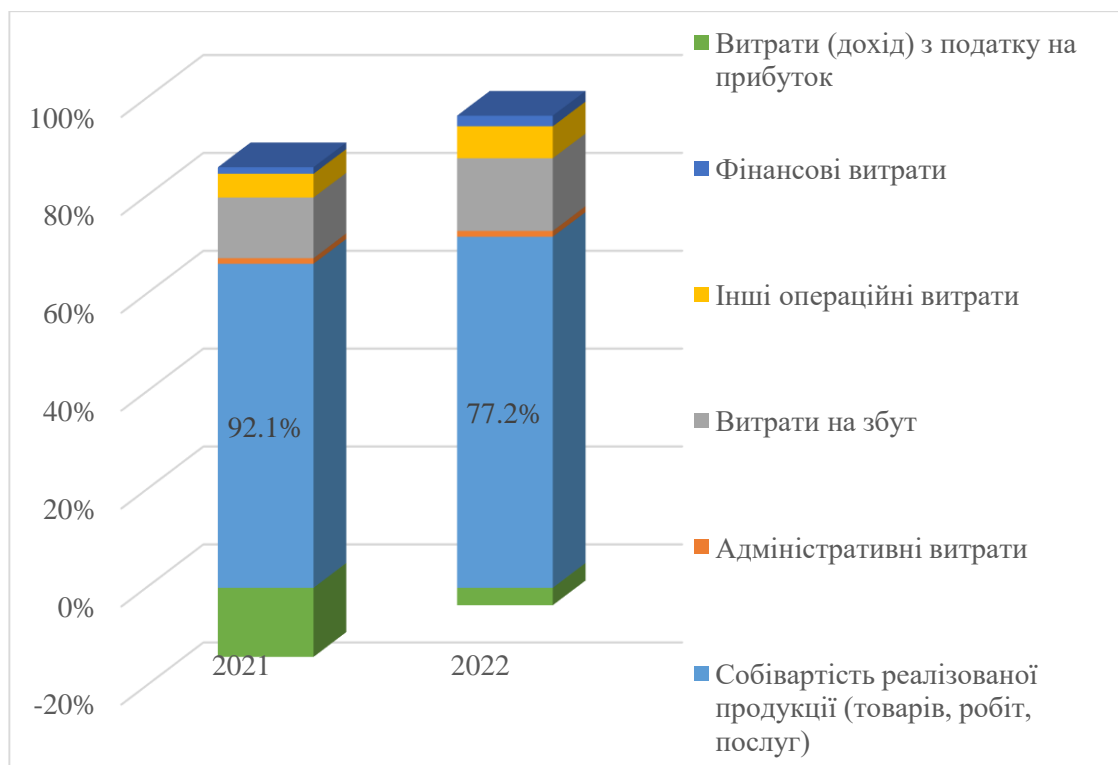


Рис.2.3. Аналіз складових витрат підприємства

Також варто відзначити, що підприємство було змушене продати частину своїх запасів, щоб забезпечити фінансову стійкість у умовах російсько-української війни.

Загалом за 2020-2022 рр. ПрАТ «ЦГЗК» досягло значних фінансових результатів. Однак, варто відзначити, що зростання витрат на збут є негативним фактором, який може негативно вплинути на фінансові результати підприємства в майбутньому.

За 2020-2022 рр. операційні витрати ПрАТ «ЦГЗК» збільшилися на 33,1%, з 11,35 млрд грн до 15,05 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%, зростанням цін на сировину, матеріали, енергоносії та інші матеріальні ресурси, зростанням розміру заробітної плати та відрахувань на соціальні заходи.

Матеріальні затрати збільшилися на 34,1%, з 2,96 млрд грн до 4,78 млрд грн. (рис.2.4). Пов'язано це з такими факторами: зростанням обсягів виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%, зростанням цін на сировину, матеріали, енергоносії та інші матеріальні ресурси. Витрати на оплату праці збільшилися на 6,7%, з 1,17 млрд грн до 1,24 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%, зростанням розміру заробітної плати. Відрахування на соціальні заходи зменшилися на 11,5%, з 250 млн грн до 219 млн грн. Амортизація зменшилася на 17,2%, з 2,1 млрд грн до 1,76 млрд грн., що пов'язано з такими факторами: зменшенням вартості основних засобів унаслідок їх амортизації. Інші операційні витрати збільшилися на 52,3%, з 4,88 млрд грн до 7,27 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%, зростанням цін на транспортні послуги, рекламу та інші послуги.

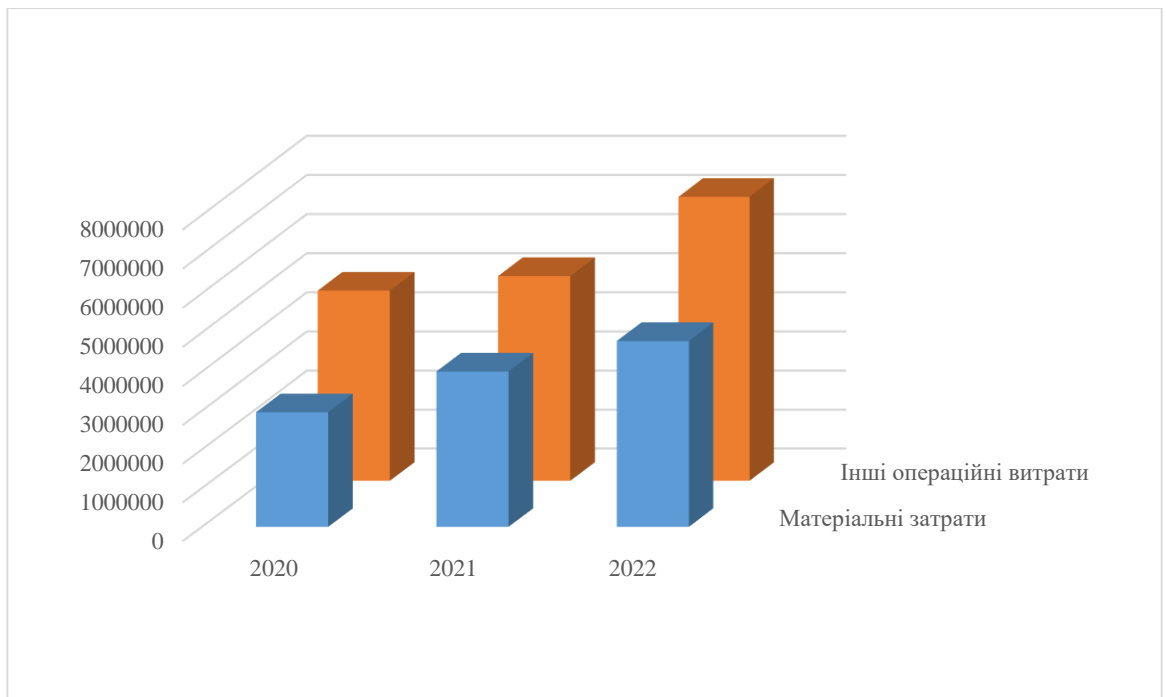


Рис. 2.4. Динаміка обсягу матеріальних затрат

Загалом за 2020-2022 рр. операційні витрати ПрАТ «ЦГЗК» збільшилися на 33,1%. Збільшення операційних витрат негативно впливає на фінансові результати підприємства в майбутньому.

Отже, за 2020-2022 рр. чистий фінансовий результат ПрАТ «ЦГЗК» збільшився на 1 516 765 тис. грн, з 1,601 млрд грн до 2,118 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1,668 млрд грн, з 12,44 млрд грн до 14,35 млрд грн; зростанням інших операційних доходів на 775 746 тис. грн, з 816,7 млн грн до 1,592 млрд грн; зменшенням інших фінансових витрат на 681 461 тис. грн, з 887,7 млн грн до 206,3 млн грн.



## 2.2. Оцінювання параметрів профілю підприємства за параметрами конкурентних переваг

У 2022 році в діяльності ПАТ «ЦГЗК» порівняно з аналогічним періодом 2021 року спостерігалось падіння експорту продукції на 6%, в основному через нижчі середні ціни реалізації сталі та коксівної продукції від загальносвітових, а також через Вплив ведення військових дій на території України.

Ефективним методом конкурентного аналізу ПрАТ "ЦГЗК" може стати візуалізація профілю підприємства та його продукції за допомогою полярної системи координат. Для здійснення такого аналізу був сформований перелік основних підприємств-конкурентів, що реалізують залізорудну продукцію на українському ринку: ПрАТ «Полтавський ГЗК», ПрАТ «Інгулецький ГЗК», АТ «Південний ГЗК» та ПрАТ «Північний ГЗК». При визначенні рівня конкурентоздатності продукції ПрАТ "ЦГЗК" в даному контексті було обрано такі параметри: ціна, якість, асортимент, імідж та стабільність поставок. (табл. 2.4). Експертними методами визначаються вагові коефіцієнти для параметрів, і ці показники оцінюються за шкалою від 1 до 9 (1 – найгірше значення, 9 – найкраще).

Таблиця 2.4

### Оцінювання параметрів профілю підприємств за параметрами конкурентних переваг

Параметр конкурентних переваг	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ «Полтавський ГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	АТ «Південний ГЗК»	ПрАТ «Північний ГЗК»
Ціна	0,23	9	8	9	7	6
Якість	0,2	6	8	7	8	8
Асортимент	0,19	7	6	6	7	9
Імідж	0,17	6	7	7	8	8
Стабільність поставок	0,21	8	9	5	8	7

Результати зваженої оцінки представлені у вигляді пелюсткової діаграми з параметрами аналізу, розміщеними у їхніх вершинах. Значення кожного бізнесу позначені на графіку (Рис. 2.2).

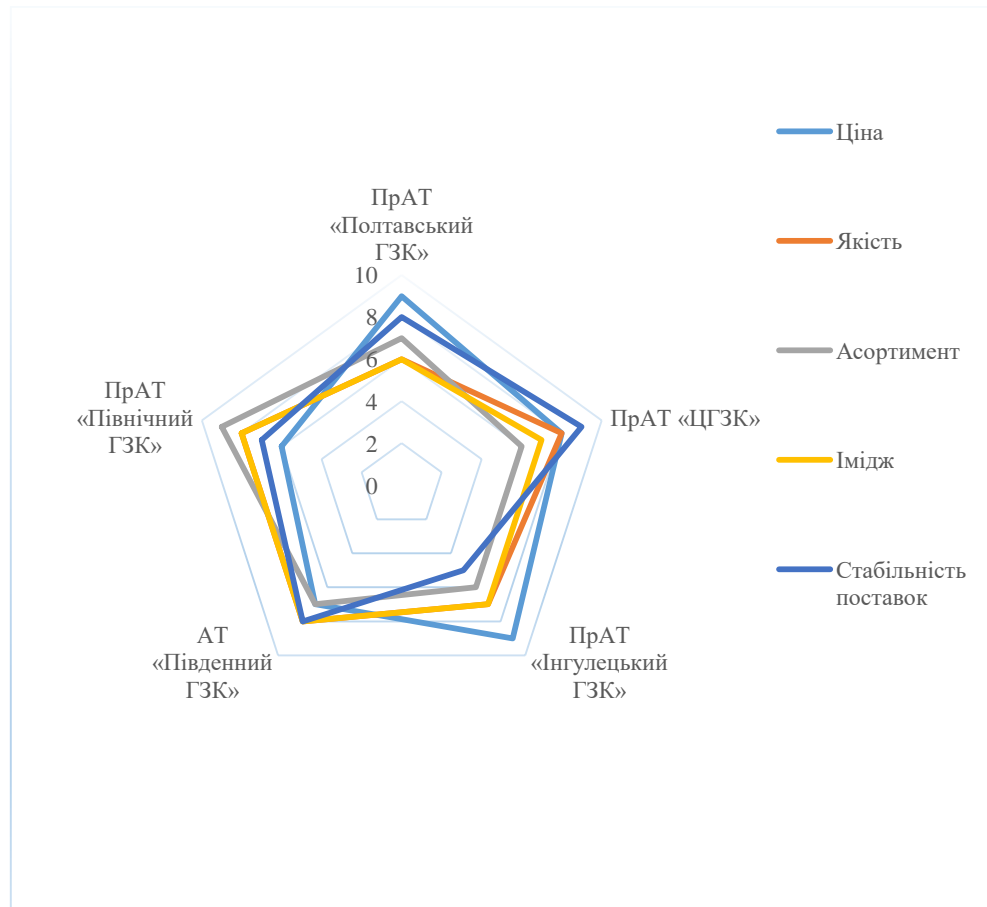


Рис. 2.2. Результати застосування методу представлення профілів підприємств у полярній системі координат

Обчислимо зважену оцінку для кожного підприємства. Це дозволить визначити загальну конкурентоспроможність кожного з них, враховуючи вагові коефіцієнти різних параметрів.

Формула для зваженої оцінки:

$$(Ціна \times 0,23) + (Якість \times 0,2) + (Асортимент \times 0,19) + (Імідж \times 0,17) + (Стабільність поставок \times 0,21)$$

Виконаємо обчислення для кожного підприємства:

*ПрАТ «Полтавський ГЗК»:*

$$9 \times 0,23 + 6 \times 0,2 + 7 \times 0,19 + 6 \times 0,17 + 8 \times 0,21 = 7,3$$

*ПрАТ «ЦГЗК»:*

$$8 \times 0,23 + 8 \times 0,2 + 6 \times 0,19 + 7 \times 0,17 + 9 \times 0,21 = 7,66$$

*ПрАТ «Інгулецький ГЗК»:*

$$9 \times 0,23 + 7 \times 0,2 + 6 \times 0,19 + 7 \times 0,17 + 5 \times 0,21 = 6,85$$

*АТ «Південний ГЗК»:*

$$1. \quad 7 \times 0,23 + 8 \times 0,2 + 7 \times 0,19 + 8 \times 0,17 + 8 \times 0,21 = 7,58$$

*ПрАТ «Північний ГЗК»:*

$$6 \times 0,23 + 8 \times 0,2 + 9 \times 0,19 + 8 \times 0,17 + 7 \times 0,21 = 7,52$$

Зробимо наступні висновки:

ПрАТ «ЦГЗК» має найвищу загальну оцінку (7,66), що свідчить про його найвищу конкурентоспроможність серед представлених підприємств. Сильними сторонами цього підприємства є стабільність поставок та імідж. АТ «Південний ГЗК» та ПрАТ «Північний ГЗК» також мають високі оцінки (7,58 та 7,52 відповідно). Обидва підприємства мають високу якість та стабільність поставок, що позитивно впливає на їх загальну конкурентоспроможність. ПрАТ «Полтавський ГЗК» отримало середній бал (7,3). Ціна та стабільність поставок є його сильними сторонами, але нижчі показники за якістю та іміджем зменшують його загальну конкурентоспроможність. ПрАТ «Інгулецький ГЗК» має найнижчу загальну оцінку (6,85), що свідчить про його меншу конкурентоспроможність порівняно з іншими підприємствами. Найслабшим місцем цього підприємства є стабільність поставок.

Таким чином, отримані дані показують, що найміцнішу позицію серед конкурентів посідає ПрАТ «ЦГЗК» за конкурентними перевагами.

### **2.3. Обґрунтування та оцінка ефективності заходів щодо поліпшення конкурентних переваг підприємства.**

Пропонуються наступні заходи щодо поліпшення конкурентних переваг ПрАТ «ЦГЗК»:

- Зниження виробничих запасів в умовах попиту на сировину.
- Впровадження тендерних торгів в 2 етапи, що дозволить знизити ціну на товарно-матеріальні цінності на 10%;
- Зниження витрат на оплату праці за рахунок переведення обслуговуючого персоналу до підрядних організацій.

Контроль за витратами на управління має значну вагу, адже в деяких галузях вони становлять 20-30% від загальних витрат. Тому оптимізація цих витрат дає відчутний економічний ефект.

Для оптимізації витрат на виробництво необхідний комплексний підхід, що включає:

- Суворе дотримання запланованих норм витрачання трудових, матеріальних та енергетичних ресурсів.
- Раціональне використання обладнання з метою мінімізації браку та простоїв. Постійний пошук можливостей для економії ресурсів на всіх ланках виробничого ланцюжка..

Всі дані заходи у своїй сукупності допоможуть поліпшити конкурентні переваги і знизити собівартість одиниці продукції та витрати на весь обсяг випуску.

Зниження витрат на підприємстві здійснюється за допомогою планування витрат на виробництво продукції у майбутньому періоді, чим займається планово-економічний відділ на основі результатів впровадження різних заходів та планових обсягів випуску продукції.

У перспективі можливий перехід на роботу підприємства без використання складів, як це прийнято на більшості великих підприємств Заходу, але зараз це неможливо через невідповідальних постачальників (існує

необхідність у страхових запасах сировини та матеріалів) та замовників.

Для впровадження запропонованих заходів для ПрАТ «ЦГЗК» не потрібні значні капітальні витрати. Необхідно покращити організаційні аспекти, розподілити ролі та здійснювати жорсткий контроль над реалізацією цих напрямів скорочення витрат.

Пропонується маркетинговому відділу проводити постійний моніторинг ринку і кожен квартал подавати планово-економічному відділу звіт, на основі якого він зможе планувати виробничу програму.

Відділу матеріально-технічного забезпечення пропонується тримати тісний взаємозв'язок з усіма організаційними ланками ПрАТ «ЦГЗК», які в свою чергу кожен квартал повинні подавати відділу звіт про необхідні матеріальні ресурси. Функцією відділу МТЗ є обробка отриманих даних і формування чітких позицій, щодо необхідності матеріалів, які потім подаються до тендерного відділу.

Тендерний відділ повинен працювати напряму з постачальниками. Відправляти їм тендерні пропозиції з обов'язковим переліком інформації яку постачальник повинен подати до певної дати. Наступним етапом є аналіз тендерним комітетом заявок і на їх основі обрання невеликого списку постачальників з якими проводиться наступний тендерний етап з фіксованою максимальною ціною. Такі дії змушують постачальників знижувати ціни до мінімального рівня і як наслідок ПрАТ «ЦГЗК» отримує більш дешевий ресурс.

Проведемо розрахунок витрат необхідних для проведення запланованих заходів. Пропонується вкласти 40000 тис. грн.: для проведення тендерних торгів (5000 тис. грн.), та для закупівлі електронно-обчислювальної техніки для дослідження і моделювання попиту на ринку ЗРС (16000 тис. грн.), витрати на створення товариства з обмеженою відповідальністю, його реєстрацію і інші супутні витрати (19000 тис. грн.).

В цілях визначення ефективності запропонованих далі заходів з зниження операційних витрат виробництва планується обсяг випуску продукції підприємства на 2024 рік, з урахуванням ринкового попиту. Отже, заплановані обсяги виробництва є такими (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Планова виробнича програма ПрАТ «ЦГЗК» на 2024 рік

Продукція	Планова виробнича програма на 2024 рік, тис.т.
Концентрат	8980

Отже, згідно планового обсягу випуску, маємо такі планові витрати (табл. 2. 6) з урахуванням проведених заходів.

Таблиця 2.6.

## Планові операційні витрати на 2024 рік, тис. грн.

Найменування витрат	Витрати без заходів	Витрати з урахуванням заходів	Економія
Матеріальні затрати	1228637	1154918,78	73718,22
Витрати на оплату праці	255834	246834	9000
Відрахування на соціальні заходи	94301	94301	-
Амортизація	104826	104826	-
Інші операційні витрати	425987	396167,91	29819,09
Разом	2109585	19997047,69	112537,31

Матеріальні затрати зменшилися до показника 1154918,78 тис. грн. через впровадження організаційних заходів. Витрати на оплату праці дозволили зекономити 9000 тис. грн. Інші операційні витрати будуть більш економічними, що дозволить зекономити 29819,09 тис. грн. Інші види витрат не зміняться у разі проведення запланованих заходів.

Загальна планова сума операційних витрат у періоді, згідно табл. 2.6., складає 2109585 тис. грн. без урахування заходів та 19997047,69 тис. грн. з урахуванням заходів. Тобто економія витрат склала 112537,31 тис. грн.

## РОЗДІЛ 3

### ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ “ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК”

#### 3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку ПрАТ «ЦГЗК»

Визначення стратегічних пріоритетів розвитку ПрАТ «ЦГЗК» в умовах зовнішнього середовища передбачає поєднання системної оцінки та зв'язків між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами [25]. Щоб встановити цей зв'язок, ми сформуваємо SWOT-матрицю та провели SWOT-аналіз, який є невід'ємною частиною стратегічного аналізу (табл. 3.1).

Крім того, щодо сильних і слабких сторін компанії ми вибираємо фактори з значущих факторів вище 50, сортуємо сильні і слабкі сторони відповідно і визначаємо середній бал. При цьому розраховується середній бал для факторів, рангованих від 1 до 3, як найбільш впливового фактора (табл. 3.1).

Відповідно до алгоритму визначаємо вектор спрямованості розвитку стратегії підприємства. Для цього:

I. . Середній бал і вектор визначається для всіх категорій середовища SWOT, припускаючи, що вісь X – це зовнішнє середовище, а вісь Y – внутрішнє середовище. Тоді сума середніх балів «можливостей і загроз» визначатиме абсцису вектора розвитку, а сума середніх балів «переваг і недоліків» — ординату вектора розвитку.

Таблиця 3.1

Фактори SWOT-аналізу зовнішнього середовища у поєднанні з  
сильними та слабкими сторонами підприємства

Фактор	Оцінка	Ранг	Фактор	Оцінка	Ранг
1	2	3	4	5	6
<b>МОЖЛИВОСТІ</b>			<b>ПОГРОЗИ</b>		
Сприяння інвестиційно-інноваційному розвитку ГМК	188	1	Падіння інвестиційно-інноваційної привабливості галузі	-188	1
Підтримка розвитку промислових підприємств	188	2	Проблематичність розвитку промислового виробництва	-175	2
Ресурсне забезпечення інноваційних процесів в промисловості	150	3	Погіршення ресурсо-забезпеченості підприємств	-88	3
<b>Середня оцінка</b>	<b>175</b>		<b>Середня оцінка</b>	<b>-150</b>	
<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>			<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>		
Наявність нематеріальних активів	109	2	Рівень маркетингово-збутової діяльності	-73	2
Кадрове забезпечення	82	3	Наявність постійних покупців продукції компанії	-55	4
Стратегічний напрямок розвитку підприємства	145	1	Потенційна прибутковість виробничої діяльності	-200	1
Рівень застосування інновацій та НДР у виробництві	55	4	Наявність власних та залучених інвестицій	-55	3
<b>Середня оцінка</b>	<b>112</b>		<b>Середня оцінка</b>	<b>-109</b>	

Складемо узагальнену SWOT-матрицю (Рис. 3.1), що дозволяє сформулювати 4 принципово різні області:

*Сила-Можливості (СМ):* Ця область описує, як компанія може використовувати свої сильні сторони для використання нових можливостей на ринку.

*Сила-Загрози (СЗ):* Ця область описує, як компанія може використовувати свої сильні сторони для мінімізації впливу зовнішніх загроз.

*Слабкість-Можливості (СМ):* Ця область описує, як компанія може подолати свої слабкі сторони завдяки новим можливостям на ринку.

*Слабкість-Загрози (СЗ):* Ця область описує, як компанія може мінімізувати вплив своїх слабких сторін та зовнішніх загроз.



	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
	<b>Можливості (О)</b>	<b>Загрози (Т)</b>
<b>ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</b>	Сприяння інвестиційно-інноваційному розвитку ГМК Підтримка розвитку промислових підприємств Ресурсне забезпечення інноваційних процесів в промисловості	Падіння інвестиційно-інноваційної привабливості галузі Проблематичність розвитку промислового виробництва Погіршення ресурсо-забезпеченості підприємств
<b>Сила підприємства (S):</b> Наявність нематеріальних активів Кадрове забезпечення Стратегічний напрямок розвитку підприємства Рівень застосування інновацій та НДР у виробництві	<b>Поле 1</b> <b>(SO/OS-стратегія)</b> <i>Впровадження корпоративної інноваційної системи менеджменту підприємства із залученням інвестицій</i>	<b>Поле 2</b> <b>(ST/TS-стратегія)</b> <i>Концентрація на внутрішньому ринку Центральної України, скорочення експорту</i>
<b>Слабкість підприємства (W):</b> Рівень маркетингово-збутової діяльності Наявність постійних покупців продукції компанії Прибутковість виробничої діяльності Наявність власних та залучених інвестицій	<b>Поле 3</b> <b>(WO/OW – стратегія)</b> <i>Збереження існуючого споживчого сегменту при використанні стратегії партнерства з групою Метінвест, зменшення собівартості продукції</i>	<b>Поле 4</b> <b>(WT/TW-стратегія)</b> <i>Реорганізація збутової політики та логістичних зв'язків</i>

Рис. 3.1. Узагальнена SWOT-матриця для ПрАТ «ЦГЗК»

Найбільш сприятливі та важливі умови знаходяться в полі 1 – стратегія SO, однак врахування внутрішнього середовища підприємства вимагає особливої уваги до його слабких сторін.

Узагальнені розрахунки зведемо до табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Визначення координат вектору спрямованості

Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище	
Можливості	175	Сильні сторони	112
Погрози	-150	Слабкі сторони	-109
Можливості + Погрози = X	25	Сильні + Слабкі = Y	3

II. Після визначення координат будемо графік вектору спрямованості розвитку підприємства та визначається до якого квадранту матриці він відноситься (рис. 3.2). Останнє дає змогу оцінити перспективність стратегії як для підприємства, так і з точки зору привабливості для потенційного інвестора.

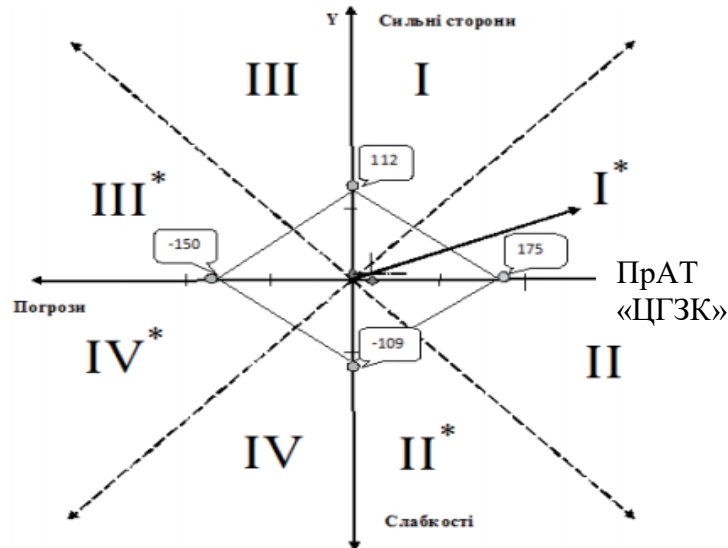


Рис. 3.2 Графічне визначення вектору спрямованості стратегічного розвитку ПрАТ «ЦГЗК»

Підприємству доцільно обирати стратегію SO-напряму, яка передбачає максимальне використання наявних можливостей зовнішнього середовища з урахуванням сильних сторін підприємства.

### 3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Використання SWOT-аналізу за SWOT-матрицею можливе для формування подальших елементів стратегії ПрАТ «ЦГЗК», одними з яких є місія та цілі. У ринковому середовищі підприємства повинні постійно заявляти про себе, а спочатку формувати певний імідж у споживачів. З іншого боку, необхідно уніфікувати дії персоналу в установленому напрямку і згуртувати трудовий колектив.

Тому місія ПрАТ «ЦГЗК» полягає в наступному – «Забезпечення підприємств металургійної галузі високоякісними концентратами та окатишами, підвищення іміджу та довіри підприємства серед споживачів». Реалізація конкретних завдань передбачає їх конкретизацію та відображення в заводі в цілі. З метою подальшого уточнення практичних складових концепції стратегічного управління в реалізації встановлених стратегічних цілей необхідно отримати подальший розвиток концепції стратегічного управління в частині визначення та формування цілей. Їх досягнення відповідають визначенню стратегічного напрямку та вибору кампанії та тактичних завдань.

Виходячи зі сформованих практичних питань ПрАТ «ЦГЗК» та враховуючи, що концепція стратегічного управління є типовим прикладом організації процесу стратегічного управління, її положення можна розглядати як основу систем стратегічного планування для стратегічний розвиток. Тому необхідно змоделювати процес стратегічного з використанням таких наукових методів, як реконструкція «дерева цілей-дерева ресурсів» як основи для підвищення його ефективності та, відповідно, подальшого розвитку підприємства та досягнення поставлених цілей. Відповідно, ми побудували наступне трирівневе дерево цілей для ПрАТ «ЦГЗК» (рис. 3.3).

Отже, стратегічний розвиток ПрАТ «ЦГЗК» – це безперервний циклічний процес, у якому формуються необхідні для нього ресурси, що втілює в собі саморозвиток підприємства, а також самодостатність у своєчасному реагуванні на виклики з боку зовнішнього середовища.



Рис. 3.3 «Дерево цілей – дерево ресурсів» для ПрАТ «ЦГЗК»

Отже, побудована для ПрАТ «ЦГЗК» система «Дерево цілей» дозволила повніше розкрити його подальшу стратегію розвитку з визначених альтернатив. ПрАТ «ЦГЗК» завжди ставило і матиме амбітні цілі допомогти компанії стати лідером гірничодобувної галузі. Пріоритетними напрямками діяльності компанії є: підвищення ефективності виробництва, забезпечення високої якості продукції, безпечна та комфортна робота працівників. Крім того, одним із першочергових стратегічних завдань є зниження собівартості продукції та підвищення енергоефективності підприємств. Особливу увагу слід приділяти економії ресурсів і матеріалів і постійному вдосконаленню технології.

Отже, сформулюємо основні цілі ПрАТ «ЦГЗК»:

- Системно створювати нові виробництва, зокрема шляхом удосконалення існуючих технологій хвостів збагачення та розробки нових технологій;
- Зниження собівартості виробництва за рахунок впровадження нових технологій, збереження паливно-енергетичних ресурсів, модернізації та оновлення обладнання, реконструкції існуючих потужностей.
- Розробка проектів підвищення якості продукції для забезпечення стабільної конкурентної позиції заводу на міжнародному ринку.
- Реалізація комплексних планів перспективного розвитку підприємства, спрямованих на пошук внутрішніх резервів зниження енерговитрат та зниження невиробничих витрат.
- Забезпечення фінансової стабільності бізнесу та можливості фінансування капітальних вкладень для комплексних технічних переробок та переоснащення заводів.
- Розробка систем управління для підвищення якості та ефективності управління в усіх сферах діяльності підприємства.

Отже, основною метою діяльності ПрАТ «ЦГЗК» є ефективне використання можливостей і переваг міжнародного поділу праці на основі довгострокових взаємовигідних партнерських відносин для задоволення попиту споживачів на якісну залізорудну сировину. Те, як бізнес досягає своїх цілей, визначає його стратегію — набір правил прийняття рішень, які керують діяльністю організації.

### **3.3. Вибір загальної та обґрунтування функціональної стратегій в умовах ПрАТ «ЦГЗК»**

Різноманіття методів визначення типу стратегії підкреслює унікальність стратегічного вибору кожного підприємства. Разом з тим, це не виключає можливості групування стратегій за спільними ознаками [13].

Зокрема, М.Портер виділяє 3 основних типи стратегій:

1. Стратегія загального лідерства: Ця стратегія спрямована на досягнення конкурентної переваги шляхом надання товарів або послуг за нижчою ціною, ніж конкуренти, при цьому забезпечуючи задоволення основних вимог споживачів. Основна увага зосереджується на ефективному виробництві, оптимізації витрат, масовому виробництві та масовому розподілі.
2. Стратегія фокусування: Ця стратегія передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку або специфічній ніші, в якій підприємство створює унікальні товари або послуги, що задовольняють особливі потреби або вимоги споживачів.
3. Стратегія фокусування на низьких витратах: Ця стратегія також передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку або ніші, але з фокусом на наданні товарів або послуг за нижчою ціною, ніж конкуренти. Підприємство використовує переваги економії масштабу,

ефективного виробництва та оптимізації витрат, щоб забезпечити конкурентну перевагу в даному сегменті ринку.

Можна виокремити, в свою чергу, «базові» (еталонні) стратегії, що узагальнюють найбільш розповсюджені стратегії бізнесу (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3

## Основні типи стратегій зростання підприємства

Стратегії концентрованого зростання	Стратегії інтегрованого зростання	Стратегії диверсифікованого зростання	Стратегії скорочення діяльності
<p>Стратегія посилення позиції на ринку (зі старим продуктом)</p> <p>2. Стратегія розвитку ринку (пошук нових ринків зі старим продуктом).</p> <p>3. Стратегія розвитку продукту (новий або удосконалений продукт на новому ринку).</p>	<p>1. Стратегія регресивної інтеграції (приєднання постачальників)</p> <p>2. Стратегія прогресивної інтеграції (приєднання системи розподілу).</p> <p>3. Стратегія горизонтальної інтеграції (контроль над конкурентами).</p>	<p>1. Стратегія центральної диверсифікації (реалізація на старому ринку нових продуктів, схожих з технічної та/або маркетингової точки зору на вже існуючі товари).</p> <p>2. Стратегія горизонтальної диверсифікації (на старому ринку реалізується продукція з новою технологією).</p> <p>3. Стратегія конгломератної диверсифікації (нові продукти не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з існуючими ринками).</p>	<p>1. Стратегія ліквідації.</p> <p>2. Стратегія «збору врожаю» (відмова від довгострокової перспективи та отримання максимальних доходів в короткостроковій).</p> <p>3. Стратегія скорочення (закриття чи продаж одного з бізнесів, підрозділів).</p> <p>4. Стратегія скорочення витрат (скорочення найму, звільнення, закриття неприбуткових потужностей).</p>

Вихідною точкою стратегічного планування є вибір основних стратегій. Основна стратегія як загальний напрям є ядром стратегічного планування компанії. Відповідно до циклу розвитку галузі, в якій знаходиться підприємство, і розвитку самого підприємства можна вибрати одну з наступних основних стратегій:

- Стратегія зростання, що відображає намір компанії збільшити продажі, прибуток, капіталовкладення тощо;
- Стратегія стабілізації – у ситуаціях, коли корпоративна діяльність піддається значній волатильності обсягів продажу та прибутку;

- Стратегія виживання – суто оборонна стратегія, яка використовується, коли бізнес перебуває у кризі [31].

ПрАТ «ЦГЗК» належить до підприємств гірничо-збагачувального комплексу України, що становить важливу частину української економіки (більше 26%), здатна конкурувати на світовому ринку та забезпечує 43% України в іноземній валюті. В 2021 році гірничодобувні підприємства збільшили виробництво майже всіх видів продукції: залізного концентрату на 7,7%, залізної руди кускової на 7,8% та залізних окарків на 7,3%. Значно зросла реалізація продукції як на внутрішньому ринку, так і на експорті. Тож, і ПрАТ «ЦГЗК» успішно розвивається, і тому базовою стратегією для підприємства є безумовно стратегія зростання.

При використанні стратегії зростання передбачається розширення організації в одному з наступних напрямків: інтенсивне або концентроване зростання відносно основного ринку; з точки зору виробничого ланцюга - інтегроване зростання; за рахунок розширення сфери традиційної діяльності - диверсифіковане зростання.

Інтенсивне зростання виправдане, коли є можливості для вдосконалення вже розроблених продуктів і ринків. Ці стратегії стосуються зміни продуктів або ринків. Вибір стратегії залежить від ступеня насиченості ринку та здатності організації постійно оновлювати виробництво.

Інтегроване зростання, або комплексне, передбачає розширення організації шляхом створення нових структурних одиниць. Цю стратегію рекомендується застосовувати, коли основний напрямок діяльності організації має сильні позиції або коли існують можливості отримання додаткових вигод за рахунок синергії, яка може виникнути внаслідок інтеграції з постачальниками, торговими організаціями або конкурентами.

Диверсифіковане зростання ґрунтується на одночасному розширенні продуктового портфеля та виході на нові ринки. Ця стратегія передбачає створення нових продуктів або послуг, які не пов'язані з основним видом діяльності компанії, а також вихід на нові ринки збуту або географічні регіони.



Компанії змушені диверсифікуватися з багатьох причин, однією з головних причин є бажання зменшити або розподілити ризики, що впливають на діяльність компанії.

Серед ризиків, що впливають на діяльність ПрАТ «ЦГЗК», можна виділити ризики зовнішнього та внутрішнього ринків, наслідками яких є саме ті загрози, які виділені в SWOT-аналізі: зростання цін на енергоносії, тарифів на залізниці, обмеження експорту продукції металургійних підприємств. Загрози, коливання цін на ринку залізородної продукції та ін.

Зменшення впливу наведених вище ризиків можна досягти шляхом впровадження стратегії диверсифікації.

В рамках обраної стратегії основними заходами, які дозволять мінімізувати негативний вплив галузевих ризиків на ПрАТ «ЦГЗК», є:

- Диверсифікація обсягів виробництва, в тому числі виробництво концентратів з відходів хвостосховищ комбінату.
- Оптимізація ринків збуту: зміцнення існуючих ринкових позицій і вихід на нові ринки.
- Постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього ринків сировини, матеріалів та обладнання та укладення контрактів з надійними та перевіреними постачальниками.

У рамках конкурентної стратегії для ПрАТ "Центральний ГЗК" пропонується розглянути ряд функціональних стратегій, такі як стратегія поліпшення конкурентних переваг та стратегія зниження витрат виробництва. Запропоновані стратегії полягають в наступному:

*Стратегія поліпшення конкурентних переваг.* Реалізація стратегії дозволить зміцнити підприємству позиції на ринку за рахунок: розширення асортименту продукції та послуг за рахунок інновацій та впровадження нових технологій; підвищення якості продукції та послуг за рахунок впровадження систем контролю та менеджменту якості; покращення сервісного обслуговування клієнтів; проведення активної рекламної та маркетингової кампанії; створення ефективної системи дистрибуції продукції.

*Стратегія зниження витрат виробництва.* Реалізація стратегії дозволить підприємству оптимізувати виробничі процеси та знизити витрати на матеріали та енергоносії за рахунок: впровадження нових технологій та обладнання; впровадження систем бережливого виробництва; переходу на альтернативні джерела енергії; укладення прямих договорів з постачальниками сировини та матеріалів; оптимізація запасів.

## ВИСНОВКИ

Вивчення питання конкурентних переваг є важливим і актуальним як для економіки країни в цілому, так і для окремих підприємств. В умовах ринку високий рівень конкурентоспроможності є головною умовою розвитку та життєдіяльності підприємств.

Конкурентні переваги)– це ті основні чинники, що дозволяють компанії відрізнитися від конкурентів і здобувати більшу частку ринку та прибутку. Ці фактори можуть бути різними для різних компаній, але деякі загальні фактори успіху, які можуть забезпечити конкурентну перевагу.

Потрібно розрізнити параметри та показники конкурентоспроможності (рис.1.1).

Конкурентоспроможні продукти – це результат функціонування конкурентоспроможної організації, Для досягнення чого необхідно володіти певним потенціалом та знаннями, які дозволяють ефективно використовувати цей потенціал.

Конкурентоспроможність підприємства є динамічним показником, який залежить від багатьох факторів, включаючи зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, зміни в попиті та конкуренції на ринку, ефективність управління організацією та її ресурсами, технологічні зміни тощо. Організації потрібно постійно адаптуватися до змін в конкурентному середовищі та розвиватися, щоб зберігати свою конкурентоспроможність.

Для того щоб прийняти рішення чи є конкурентним той чи інший продукт, слід розглянути підхід, запропонований К. Омаї. (рис. 1.2)

Таким чином, можна зазначити, що фактори успіху не вічні, їх можна заробити та підтримувати лише шляхом постійного вдосконалення в усіх сферах діяльності, що займає багато часу. Імовірність збереження конкурентної переваги залежить від багатьох факторів.

Проведемо аналіз економічного стану підприємства, використовуючи фінансову звітність ПрАТ «ЦГЗК». (табл).

Загалом за 2020-2022 рр. активи ПрАТ «ЦГЗК» зменшилися на 27,8%, з 17,998 млрд грн до 13,747 млрд грн. За 2020-2022 рр. відбулося зменшення активів ПрАТ «ЦГЗК» - пов'язано з такими факторами: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зниження вартості основних засобів унаслідок їх амортизації, скорочення обсягів інвестицій у нематеріальні активи. пасиви ПрАТ «ЦГЗК» збільшилися на 29,8%, з 13,747 млрд грн до 20,101 млрд грн. Власний капітал збільшився на 64,1%, з 7,268 млрд грн до 12,424 млрд грн.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 1,668 млрд грн, з 12,44 млрд грн до 14,35 млрд грн. (рис.2.2). Валовий прибуток збільшився на 5 922,3 млн грн, з 4,09 млрд грн до 4,62 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1,668 млрд грн; зменшенням собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 677,8 млн грн.

Отже, за 2020-2022 рр. чистий фінансовий результат ПрАТ «ЦГЗК» збільшився на 1 516 765 тис. грн, з 1,601 млрд грн до 2,118 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1,668 млрд грн, з 12,44 млрд грн до 14,35 млрд грн; зростанням інших операційних доходів на 775 746 тис. грн, з 816,7 млн грн до 1,592 млрд грн; зменшенням інших фінансових витрат на 681 461 тис. грн, з 887,7 млн грн до 206,3 млн грн.

Важливим методом, за яким проводитиметься конкурентний аналіз ПрАТ «ЦГЗК» є представлення профілю підприємства та його продукції в полярній системі координат. Для здійснення цього виду аналізу був сформований перелік основних конкурентів, які здійснюють продаж залізорудної продукції на українському ринку: ПрАТ «Полтавський ГЗК», ПрАТ «Інгулецький ГЗК», АТ «Південний ГЗК» та ПрАТ «Північний ГЗК». У даному аспекті в якості параметрів, що визначають рівень

конкурентоздатності продукції ПрАТ «ЦГЗК», обрано ціну, якість, асортимент, імідж та стабільність поставок продукції (Рис. 2.2). Обчислили зважену оцінку для кожного підприємства. Це дозволило визначити загальну конкурентоспроможність кожного з них, враховуючи вагові коефіцієнти різних параметрів.

Так, ПрАТ «ЦГЗК» має найвищу загальну оцінку (7,66), що свідчить про його найвищу конкурентоспроможність серед представлених підприємств. Сильними сторонами цього підприємства є стабільність поставок та імідж. АТ «Південний ГЗК» та ПрАТ «Північний ГЗК» також мають високі оцінки (7,58 та 7,52 відповідно). Обидва підприємства мають високу якість та стабільність поставок, що позитивно впливає на їх загальну конкурентоспроможність. ПрАТ «Полтавський ГЗК» отримало середній бал (7,3). Ціна та стабільність поставок є його сильними сторонами, але нижчі показники за якістю та іміджем зменшують його загальну конкурентоспроможність. ПрАТ «Інгулецький ГЗК» має найнижчу загальну оцінку (6,85), що свідчить про його меншу конкурентоспроможність порівняно з іншими підприємствами. Найслабшим місцем цього підприємства є стабільність поставок.

Таким чином, отримані дані показують, що найміцнішу позицію серед конкурентів посідає ПрАТ «ЦГЗК» за конкурентними перевагами.

Ефективна діяльність підприємства пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі.

Пропонуються наступні заходи щодо підвищення конкурентних переваг ПрАТ «ЦГЗК»: Зниження виробничих запасів в умовах попиту на сировину; Впровадження тендерних торгів в 2 етапи, що дозволить знизити ціну на товарно-матеріальні цінності на 10%; Зниження витрат на оплату праці за рахунок переведення обслуговуючого персоналу до підрядних організацій.

Всі дані заходи у своїй сукупності допоможуть поліпшити конкурентні переваги і знизити собівартість одиниці продукції та витрати на весь обсяг

випуску.

Зниження витрат на підприємстві здійснюється за допомогою планування витрат на виробництво продукції у майбутньому періоді, чим займається планово-економічний відділ на основі результатів впровадження різних заходів та планових обсягів випуску продукції.

Провели розрахунок витрат необхідних для проведення запланованих заходів. Пропонується вкласти 40000 тис. грн.: для проведення тендерних торгів (5000 тис. грн.), та для закупівлі електронно-обчислювальної техніки для дослідження і моделювання попиту на ринку ЗРС (16000 тис. грн.), витрати на створення товариства з обмеженою відповідальністю, його реєстрацію і інші супутні витрати (19000 тис. грн.).

В цілях визначення ефективності запропонованих далі заходів з зниження операційних витрат виробництва планується обсяг випуску продукції підприємства на 2024 рік, з урахуванням ринкового попиту. маємо такі планові витрати (табл. 2. б) з урахуванням проведених заходів.

Матеріальні затрати зменшилися до показника 1154918,78 тис. грн. через впровадження організаційних заходів. Витрати на оплату праці дозволили зекономити 9000 тис. грн. Інші операційні витрати зменшаться, що дозволить зекономити 29819,09 тис. грн. Інші види витрат не зміняться у разі проведення запланованих заходів.

Загальна планова сума операційних витрат у періоді, згідно табл. 2.б., складає 2109585 тис. грн. без урахування заходів та 19997047,69 тис. грн. з урахуванням заходів. Тобто економія витрат склала 112537,31 тис. грн.

Далі визначили стратегічні пріоритетів розвитку ПрАТ «ЦГЗК» в умовах зовнішнього середовища, що передбачає поєднання системної оцінки та зв'язків між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами. Щоб встановити цей зв'язок, сформувавши SWOT-матрицю та провели SWOT-аналіз, який є невід'ємною частиною стратегічного аналізу.

Складемо узагальнену SWOT-матрицю (табл. 3.2), що дозволяє сформувати 4 принципово різні області. Найбільш сприятливі та важливі

умови знаходяться в полі 1 – стратегія SO, однак врахування внутрішнього середовища підприємства вимагає особливої уваги до його слабких сторін.

Використання SWOT-аналізу за SWOT-матрицею можливе для формування подальших елементів стратегії ПрАТ «ЦГЗК», одними з яких є – місія та цілі.

Місія ПрАТ «ЦГЗК» полягає в наступному – «Забезпечення підприємств металургійної галузі високоякісними концентратами та окатишами, підвищення іміджу та довіри підприємства серед споживачів».

Відповідно, побудували наступне дерево цілей для ПрАТ «ЦГЗК» (рис. 3.2).

Отже, стратегічний розвиток ПрАТ «ЦГЗК» – це безперервний циклічний процес, у якому формуються необхідні для нього ресурси, що втілює в собі саморозвиток підприємства, а також самодостатність у своєчасному реагуванні на виклики з боку зовнішнього середовища.

У рамках конкурентної стратегії для ПрАТ "Центральний ГЗК" пропонується розглянути ряд функціональних стратегій, такі як стратегія поліпшення конкурентних переваг та стратегія зниження витрат виробництва. Запропоновані стратегії полягають в наступному: *Стратегія поліпшення конкурентних переваг. Стратегія зниження витрат виробництва.*

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України № 436-15, поточна редакція – Редакція від 06.01.2019 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Цивільний кодекс України № 435-15, поточна редакція – Редакція від 06.01.2019 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15?test=dCCMfOm7xBWMr0oEZif2k8PiHI4pws80msh8Ie6>
3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. Із змінами, внесеними згідно з Наказами Міністерства фінансів № 627 від 27.06.2013; № 48 від 08.02.2015. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
4. Величко Є. І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 221–227.
5. Воронова О. С. Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://www.rusnauka.com/7\\_PNI\\_2015/Economics/2\\_188760.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_PNI_2015/Economics/2_188760.doc.htm)
6. Жилінська Л. О. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2014. № 1. С. 73–80.
7. Єпіфанова І. Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. Економіка і суспільство. 2016. №3. С. 189-192.
8. Зятюк Н. В. Теоретико-методологічні аспекти стратегії забезпечення прибутковості підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2019. № 154. С. 27-31.
9. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2011. № 48/2. С. 189–196.



10. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2013. Вип. 23. С. 51–54.

11. Кучер В. А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень. Економіка промисловості. 2019. № 1. С. 71-77.

12. Легімонова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. URL : <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>

13. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2015. № 11. С. 267–273.

14. Лігоненко Л. О. Оптимізація фінансового стану підприємства. Економіка і управління. 2015. № 11 С. 84-89.

15. Лопатинський Ю. М. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки. Науковий вісник Чернівецького університету. 2016. Вип. 777–778 (Економіка). С. 35–40.

16. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 320–325.

17. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 179–185.

18. Мелень О. В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». Темат. вип. «Технічний прогрес і ефективність виробництва». 2015. № 25(1134). С. 123–126.

19. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2018. Vol. 4, № 2. С. 97-114.

20. Михальчук Л. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. Вісник ЖДТУ. 2014. № 3 (69). С. 152–156.

21. Оксенюк Т. М. Фактори підвищення прибутковості підприємства: еволюційний аспект. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 13. Частина 3. 2015. С. 115–118.

22. Погрішук Б. В. Формування конкурентного середовища у зерновому господарстві. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2015. Вип. 2. Том 1. С. 35–42.

23. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. Молодий вчений. 2017. № 3 (43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>

24. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 8. Том 1. С. 310–316.

25. Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 273–278.

26. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності : монографія. Харків : Точка, 2013. 436 с.

27. Труніна І. М. Механізм забезпечення конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2015. Випуск 3 (92). Частина 2. С. 32–39.

28. Фют А. А. Проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Сер.: Економіка. 2013. Т. 1. № 2. С. 7–11.

29. Халімон Т. М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 74–82.

30. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 117–120.

31. Щурик О. І. Теоретичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства: теоретичний аспект. Економічна думка. 2016. № 4. С. 7-9.
32. Юрчук Д. А. Удосконалення управління ефективністю промислового підприємства. Науковий вісник РДГУ. 2014. Вип. 7 (34). С. 67-72.
33. Юхименко А. В. Ефективність діяльності підприємства під впливом зовнішнього середовища. Економічна думка. 2014. № 4. С. 7-12.
34. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 174-177.
35. Офіційний сайт ПрАТ «ЦГЗК». URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info>
36. <https://gmk.center/ua/news/centralnij-gzk-onoviv-obladnannya-fabriki-ogrudkuvannya/>