

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: «Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві ПрАТ «ЦГЗК».

Виконав:

студент 4 курсу,
групи МН-20-2

_____ / Прибильський С.Г. /
(підпис)

Керівник

_____ / Афанасьєв Є.В. /
(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.

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Прибильського Сергія Геннадійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві ПрАТ «ЦГЗК».

керівник роботи Афанасьєв Євген Вікторович, д.е.н., професор

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

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

2. Строк подання студентом роботи: 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації та інші літературні джерела стосовно теми випускової кваліфікаційної роботи, статистичні матеріали стосовно техніко-економічної та фінансової звітності ПРАТ «ЦГЗК».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1) теоретичні засади визначення сутності удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві; 2) Техніко-економічна характеристика ПРАТ «ЦГЗК» та визначення ефективності управлінських заходів; 3) обґрунтування і вибір загальної стратегії розвитку щодо удосконалення процесу стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства; фінансові показники ПРАТ «ЦГЗК»; структура та ефективність використання оборотного капіталу; дерево цілей; модель М. Портера для ПРАТ «ЦГЗК».

6. *Консультанти розділів роботи*

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

7. Дата видачі завдання: 29.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	30.03.2024 - 10.04.2024
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	11.04.2024 - 25.04.2024
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024
10	Попередній захист роботи	14.06.2024
11	Захист роботи у ЕК	20.06.2024

Студент

(підпис)

Прибильський С.Г.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв Є.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності
073 Менеджмент.*

Прибильський С.Г. «Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві ПрАТ «ЦГЗК»». – КНУ, 2024 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 61 сторінках, містить 12 таблиць, 1 рисунок.

При підготовці роботи використано 24 літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра: вдосконалення процесу стратегічного планування на ПрАТ «ЦГЗК».

Завдання дослідження: проаналізувати існуючий процес стратегічного планування на ПрАТ «ЦГЗК»; визначити основні недоліки та проблеми існуючого процесу стратегічного планування; розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу стратегічного планування; оцінити ефективність запропонованих рекомендацій.

Об'єкт дослідження: процес стратегічного планування на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні положення щодо стратегічного планування на підприємстві.

Одержаний економічний ефект (ефективність): дасть змогу ПрАТ «ЦГЗК» підвищити ефективність використання трудових ресурсів, що, в результаті, призведе до покращення фінансово-економічних показників підприємства.

Ключові слова: стратегічне планування, аналіз підприємства, стратегія, ринки збуту, витрати, реалізація продукції.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Теоретична сутність завдання та аналіз показників й економічних категорій	8
1.2. Організаційні та управлінські питання й критичний аналіз літературних джерел щодо стратегічного планування на підприємстві.....	13
1.3. Загальні аспекти щодо вирішення завдання стратегічного планування	19
РОЗДІЛ 2 ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ЦГЗК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ	22
2.1. Техніко-економічна характеристика ПРАТ «ЦГЗК» та аналіз фінансового стану	22
2.2. Пропозиції та методичні підходи щодо удосконалення процесу стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК».....	28
2.3. Методики оцінки економічної ефективності удосконалення процесу стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК».....	35
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРАТ «ЦГЗК».....	41
3.1. Стратегічний аналіз підприємства	41
3.2. Місія та цілі стратегічного розвитку ПРАТ «ЦГЗК»	46
3.3. Вибір загальної та ключової функціональної стратегії розвитку ПРАТ «ЦГЗК»	51
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

У сучасних умовах економіки, а також жорсткої конкуренції на ринку підприємствам стає все більш важливо мати чітку та ефективну стратегію розвитку. Стратегічне планування, як ключовий інструмент, дозволяє підприємствам визначити свої цілі, пріоритети та шляхи їх досягнення.

ПРАТ «ЦГЗК» є одним з провідних виробників гірничодобувної промисловості України. Підприємство має великий досвід роботи та стійкі позиції на ринку. Однак, у зв'язку з постійно мінливими умовами зовнішнього середовища, ПРАТ «ЦГЗК» стикається з потужними викликами, які потребують вдосконалення процесу стратегічного планування.

Задля успішного розвитку підприємства необхідні:

1. Чітка методологія розробки стратегії – стратегія повинна базуватися на глибокому аналізі стратегічної ситуації та відповідати реальним можливостям підприємства.

2. Активна участь персоналу в процесі розробки стратегії, що дає працівникам розуміти цілі та завдання стратегії. Це в свою чергу підвищує їх мотивацію та зацікавленість у її реалізації.

3. Ефективна система моніторингу та контролю реалізації стратегії запобігає відхиленню від запланованих показників та вжити відповідні коригуючі дії за такої потреби.

Метою даного дослідження є вдосконалення процесу стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК».

Для досягнення сформульованої мети поставлено такі завдання:

проаналізувати існуючий процес стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК»;

визначити основні недоліки та проблеми існуючого процесу стратегічного планування;

розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу стратегічного планування;

оцінити ефективність запропонованих рекомендацій.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано методи системного дослідження процесу стратегічного планування на підприємстві, зокрема, аналітичні методи для дослідження існуючого стану процесу стратегічного планування, а також оцінки ефективності запропонованих рекомендацій.

Процесом дослідження є теоретико-методичні засади стосовно стратегічного планування на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування на підприємстві.

При виконанні роботи проведено аналіз наукової літератури з питань стратегічного планування, а також здобутки світового досвіду в цій сфері.

Виявлення основних недоліків та проблем існуючого процесу стратегічного планування та розробка обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення процесу стратегічного планування дає можливість підвищити ефективність діяльності підприємства та оцінити результативність запропонованих рекомендацій.

Наукова значимість дослідження полягає в тому, що воно надає можливість розвинути теорію та методологію стратегічного планування. Стратегія має бути чіткою, зрозумілою та реальною. Зацікавлені й мотивовані працівники будуть знати, що їхні пропозиції важливі та з більшим ентузіазмом виконувати роботу. Підприємство буде розвиватиметься, стаючи більш конкурентоспроможним. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення процесу стратегічного планування можуть бути використані для підвищення ефективності стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК».

Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків і літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретична сутність завдання та аналіз показників й економічних категорій

Стратегічне планування на підприємстві є ключовим інструментом для досягнення довгострокових цілей і забезпечення стабільного розвитку. Методологія стратегічного планування включає кілька основних етапів та концептуальних аспектів.

Методологія стратегічного планування включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вивчення ринкових тенденцій, конкурентів, економічних умов, а також аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз [10].

Формулювання місії підприємства, що відображає його основну мету і цінності, встановлює довгострокові й короткострокові цілі.

Вибір стратегії залежно від розміру компанії, її структури та ринкових умов також необхідно враховувати при побудові корпоративної стратегії, бізнес-стратегії, функціональної та операційної стратегії.

На етапі реалізації стратегії розробляються конкретні плани дій, розподіляються ресурси та впроваджуються організаційні зміни, механізми контролю та коригування.

Концептуальні аспекти стратегічного планування включають такі поняття:

1. Адаптивність, як здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [11].

2. Впровадження нових технологій і підходів для підвищення конкурентоспроможності.

3. Інтеграція узгоджених стратегій на різних рівнях управління підприємством.

4. Довгострокова орієнтація на досягнення тривалих результатів і сталого розвитку.

Стратегічне планування допомагає підприємствам ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до ринкового середовища і досягати поставлених цілей [12].

У сучасному конкурентному середовищі ефективне стратегічне планування є ключовим фактором успішного розвитку будь-якого підприємства. Це стосується і ПРАТ «ЦГЗК».

Стратегічне планування на ПРАТ «ЦГЗК» має низку особливостей, обумовлених специфікою галузі, масштабами діяльності та іншими факторами.

Удосконалення процесу стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК» передбачає комплексне вирішення низки завдань, у тому числі:

Аналіз сучасного стану стратегічного планування на підприємстві: це включає вивчення методології, використовуваних інструментів, рівня залученості персоналу, системи моніторингу та контролю.

Виявлення проблем та недоліків у процесі стратегічного планування, щоб чітко визначити фактори, які негативно впливають на ефективність планування, та їхні кореневі причини.

Розробка теоретичних засад удосконалення процесу стратегічного планування передбачає вивчення передового досвіду інших підприємств, наукових теорій та методик, а також адаптацію їх до специфіки ПРАТ «ЦГЗК».

Теоретичною основою дослідження є теорія стратегічного планування [1], яка описує принципи, методи та інструменти ефективного стратегічного планування. Ця теорія буде використана для:

1. Аналізу сучасного стану стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК»;

2. Виявлення проблем та недоліків у процесі стратегічного планування;
3. Розробки теоретичних засад удосконалення процесу стратегічного планування;
4. Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного планування.

У ході дослідження буде використовуватися широкий спектр джерел інформації, зокрема:

наукова література з питань стратегічного планування;

нормативно-правові акти, що регулюють процес стратегічного планування;

статистичні дані про діяльність ПРАТ «ЦГЗК» та галузі, в якій воно працює;

матеріали аналітичних досліджень та звітів щодо стратегічного планування;

інформація з офіційного сайту ПРАТ «ЦГЗК» та інших відкритих джерел.

В результаті дослідження будуть отримані наступні результати:

комплексний аналіз сучасного стану стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК»;

виявлення проблем та недоліків у процесі стратегічного планування;

розроблені теоретичні засади удосконалення процесу стратегічного планування;

обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення процесу стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК».

Результати дослідження можуть бути використані для:

розробки та впровадження нової стратегії розвитку ПРАТ «ЦГЗК»;

покращення ефективності процесу стратегічного планування на підприємстві;

Підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «ЦГЗК» на ринку.

Також під час виконання роботи необхідно провести комплексний аналіз поточних показників та економічних категорій, що впливають на стратегічний розвиток підприємства. Це дозволить розробити обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення процесу стратегічного планування та підвищення його ефективності.

1. Аналіз зовнішнього середовища. Загальноекономічні фактори: темпи зростання ВВП, рівень інфляції, процентні ставки, курси валют, державна економічна політика тощо.

Галузеві [2] фактори: рівень конкуренції, темпи зростання галузі, бар'єри для входу та виходу з галузі, динаміка цін, технологічні інновації тощо.

Соціально-культурні фактори: демографічні зміни, зміни в споживчих перевагах, екологічні проблеми, соціальні норми та цінності тощо.

Політико-правові фактори: політична стабільність, законодавство, що регулює діяльність галузі, податкова політика, антимонопольні закони тощо.

2. Аналіз внутрішнього середовища. Сильні сторони: конкурентні переваги підприємства, унікальні ресурси та компетенції, висока кваліфікація персоналу, стійка репутація на ринку тощо.

Слабкі сторони: недоліки та проблеми, з якими стикається підприємство, застарілі технології, низька рентабельність, недостатній рівень маркетингу тощо.

Можливості: сприятливі фактори зовнішнього середовища, які можна використати для розвитку підприємства, вихід на нові ринки, розширення продуктового асортименту, впровадження нових технологій тощо.

Загрози: несприятливі фактори зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, зростання конкуренції, зміни в законодавстві, економічна криза тощо.

3. Аналіз ресурсів та компетенцій. Матеріальні ресурси: виробничі потужності, сировина, обладнання, транспортні засоби тощо.

Нематеріальні ресурси: бренд, торгові марки, патенти, ноу-хау, кваліфікація персоналу тощо.

Фінансові ресурси: власний капітал, позикові кошти, прибуток тощо.

Людські ресурси: персонал підприємства, його кваліфікація, досвід, мотивація тощо.

4. Фінансовий аналіз. Рентабельність: показники рентабельності активів, власного капіталу, інвестицій тощо.

Ліквідність: показники поточної, загальної та чистої ліквідності.

Платоспроможність: показники боргової навантаженості, покриття відсотків та основних боргів тощо.

5. Аналіз [3] ринкових позицій. Частка ринку: частка підприємства в загальному обсязі продажів на ринку.

Конкурентний аналіз: аналіз сильних та слабких сторін конкурентів, їх цінової стратегії, продуктового асортименту тощо.

Аналіз позиціонування: визначення місця підприємства на ринку та його образу в очах споживачів.

6. SWOT-аналіз. Узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсів та компетенцій, фінансового стану та ринкових позицій підприємства. Визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз для розвитку підприємства.

Формування матриці SWOT-аналізу.

7. Формулювання стратегічних цілей. Визначення довгострокових цілей розвитку підприємства, враховуючи результати SWOT-аналізу.

Цілі повинні бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі.

8. Розробка конкретних стратегій для досягнення поставлених цілей. Стратегії можуть включати маркетингові стратегії, виробничі стратегії, фінансові стратегії, кадрові стратегії тощо.

9. Оцінка та реалізація стратегій. Розробка системи оцінки ефективності реалізації стратегій, моніторинг та контроль виконання стратегій.

Коригування стратегій у разі необхідності.

На сучасному етапі розвитку управлінської науки існує безліч теорій та методів стратегічного планування, які можуть бути використані для удосконалення діяльності підприємств.

Важливо зазначити, що не існує універсального методу стратегічного планування, який би підходив для всіх підприємств. Вибір методу стратегічного планування повинен здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його цілей та ресурсів.

На основі проведеного аналізу можна виділити управлінські питання, які потребують вирішення для удосконалення діяльності підприємства. Серед них можуть бути:

1. Вдосконалення системи збору та аналізу інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.
2. Розробка чітких та вимірюваних стратегічних цілей підприємства.
3. Розробка ефективних стратегій для досягнення поставлених цілей.
4. Створення системи моніторингу та контролю виконання стратегій.
5. Мотивація та залучення персоналу до процесу стратегічного планування.
6. Підвищення кваліфікації персоналу в сфері стратегічного менеджменту.
7. Вирішення даних управлінських питань дозволить ПРАТ «ЦГЗК» підвищити ефективність свого стратегічного планування, а отже, і конкурентоспроможність на ринку.

1.2. Організаційні та управлінські питання й критичний аналіз літературних джерел щодо стратегічного планування на підприємстві

Для вирішення поставлених завдань згідно теми «Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві ПРАТ «ЦГЗК»» ми

проаналізували досить багато джерел, присвячених управлінським аспектам цієї проблематики.

Частина з них дає загальний огляд стану стратегічного планування на українських підприємствах. Автори статті «Стратегічне планування на українських підприємствах: проблеми та перспективи розвитку» виділяють наступні проблеми:

1. Недостатнє розуміння керівництвом підприємств важливості стратегічного планування.
2. Недосконалість методів та інструментів стратегічного планування.
3. Відсутність системи моніторингу та оцінки виконання стратегії.
4. Низький рівень кваліфікації персоналу в сфері стратегічного планування.

Також пропонується ряд перспектив розвитку стратегічного планування на українських підприємствах. Для цього необхідно задіяти різноманітні заходи.

Підвищення ролі стратегічного планування в управлінні підприємством дасть змогу чіткіше розуміти місію та мету підприємства й рухатися до необхідного результату.

Використання більш сучасних методів та інструментів стратегічного планування надасть змогу оптимізувати процеси й підвищити ефективність використання наявних ресурсів.

Покращення системи моніторингу та оцінки виконання стратегії у поєднанні з підвищення кваліфікації персоналу в сфері стратегічного планування дозволить розкрити вищезгаданий потенціал та отримувати потужні результати.

У інших виданнях підсумовують ряд рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного планування на підприємствах. Наприклад, стаття «Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві» пропонують:

1. Визначення чітких стратегічних цілей та завдань.

2. Розробка плану дій для досягнення стратегічних цілей.
3. Залучення до процесу стратегічного планування всіх зацікавлених сторін.
4. Створення системи моніторингу та оцінки виконання стратегії.
5. Регулярне коригування стратегії з урахуванням зміни зовнішніх та внутрішніх умов.

Автори статті описують різні методи та інструменти стратегічного планування, а також наводять приклади їх використання на практиці.

З точки зору досліджень І.Х. Ансоффа у його науковій публікації «Стратегічне управління» розкривається стратегічне управління. У ній автор описує основні концепції стратегічного планування, а також пропонує ряд практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегії.

З позиції Г. Мінцберга, І. Альберта та Р. Баферна «Стратегічний менеджмент», автори описують різні підходи до стратегічного планування, а також наводять приклади успішних та невдалих стратегій.

Проаналізовані здобутки науковців менеджменту дають всебічне уявлення про управлінські аспекти стратегічного планування та розширюють спектр можливостей для подальшого поглиблення у тему.

У цьому зв'язку, стратегічне планування на ПРАТ «ЦГЗК» здійснюється на основі кількох ключових принципів.

Єдність мети та завдань, як фундамент для розвитку підприємства. Стратегічні цілі та завдання підприємства визначаються з урахуванням його місії, візії та цінностей.

Науково-обґрунтований підхід дозволяє детальніше вивчити різноманітні фактори навколишнього середовища. При розробці стратегії використовуються методичні підходи, засновані на наукових дослідженнях та аналізі ринкової ситуації.

Стратегія охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси, кадрову політику та ін.

Гнучкість дає змогу швидко та ефективно адаптуватися до різних викликів. Стратегія регулярно переглядається та коригується з урахуванням зміни зовнішніх та внутрішніх умов.

До процесу розробки та реалізації стратегії залучаються всі зацікавлені сторони, включаючи керівництво, менеджерів, рядових співробітників, акціонерів, партнерів та клієнтів.

Процес стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК» складається з наступних етапів:

1. Визначення місії, візії та цінностей підприємства.
2. Аналіз зовнішнього середовища.
3. Аналіз внутрішнього середовища.
4. Формулювання стратегічних цілей та завдань.
5. Розробка стратегії реалізації цілей.
6. Моніторинг та оцінка виконання стратегії.

На ПРАТ «ЦГЗК» використовуються наступні методи стратегічного планування:

SWOT-аналіз. Цей метод використовується для аналізу сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей та загроз.

Метод аналізу конкурентного середовища. Цей метод використовується для оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку.

Сценарне планування. Цей метод використовується для розробки декількох альтернативних стратегій розвитку підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища.

Бюджетування. Цей метод використовується для розподілу ресурсів підприємства на реалізацію стратегії.

На ПРАТ «ЦГЗК» можна виділити наступні аспекти удосконалення стратегічного планування:

1. Підвищення ролі стратегічного планування в управлінні підприємством.
2. Залучення до процесу стратегічного планування більшої кількості зацікавлених сторін.

3. Використання більш сучасних методів та інструментів стратегічного планування.
4. Покращення системи моніторингу та оцінки виконання стратегії.
5. Підвищення кваліфікації персоналу в сфері стратегічного планування.

Визначення відповідних показників є ключовим моментом у процесі стратегічного планування на будь-якому підприємстві, і ПРАТ «ЦГЗК» у тому числі. Ці показники дозволяють оцінити ефективність реалізації стратегії, відстежувати прогрес, вносити необхідні корективи та, зрештою, досягти поставлених цілей.

Існує безліч методів та методик визначення відповідних показників, і вибір методу залежить від цілей та завдань стратегічного планування, а також від специфіки діяльності підприємства.

Класифікація методів та методик. Методи та методики визначення відповідних показників можна класифікувати за рівнем агрегування:

Загальнокорпоративні — характеризують діяльність підприємства в цілому. До них належать, наприклад, чистий прибуток, рентабельність продажів, частка ринку.

Функціональні — характеризують діяльність окремих функціональних підрозділів підприємства. До них належать, наприклад, обсяг виробництва, витрати на маркетинг, рівень задоволеності клієнтів.

Проектні — характеризують діяльність окремих проектів. До них належать, наприклад, вартість проекту, тривалість проекту, ризик проекту.

Також класифікувати методи та методики можна за принципом визначення:

Кількісні — виражаються в числовому вигляді. До них належать, наприклад, обсяг виробництва, чистий прибуток, частка ринку.

Якісні — виражаються в описовій формі. До них належать, наприклад, рівень задоволеності клієнтів, якість продукції, імідж компанії.

За часовим горизонтом поділяють на:

1. Короткострокові — характеризують діяльність підприємства протягом короткого періоду часу (до 1 року). До них належать, наприклад, обсяг продажів, витрати, прибуток.
2. Середньострокові — характеризують діяльність підприємства протягом середнього періоду часу (від 1 до 3 років). До них належать, наприклад, темпи зростання продажів, рентабельність інвестицій, частка ринку.
3. Довгострокові — характеризують діяльність підприємства протягом довгого періоду часу (більше 3 років). До них належать, наприклад, стратегічна мета, конкурентні переваги, стійкість до ризиків.

Вибір методу та методики визначення відповідних показників – це важливий етап стратегічного планування, який потребує ретельного підходу та глибокого розуміння цілей, завдань та специфіки діяльності підприємства.

Перш ніж обирати методи та методики, необхідно чітко сформулювати цілі та завдання стратегічного планування.

Після визначення цілей та завдань стратегічного планування необхідно проаналізувати специфіку діяльності ПРАТ «ЦГЗК»

На основі визначених цілей, завдань та специфіки діяльності можна обирати відповідні методи та методики визначення показників.

Якщо цілі та завдання стратегічного планування чітко визначені та вимірювані, можна використовувати кількісні методики.

Після того, як обрані методи та методики, необхідно оцінити їх ефективність.

На основі оцінки ефективності обраних методів та методик можна внести необхідні корективи.

1.3. Загальні аспекти щодо вирішення завдання стратегічного планування

Стратегічне планування є ключовим інструментом, який дозволяє компанії визначити свої довгострокові цілі, розробити план їх досягнення та забезпечити конкурентні переваги.

Ця проблематика є актуальною через кілька основних факторів:

1. Зростання конкуренції на ринку гірничодобувної промисловості, що потребує від підприємств постійного вдосконалення своїх управлінських практик.
2. Зміни в законодавстві та регулюванні гірничодобувної діяльності, які потребують від підприємств адаптації своїх стратегій.
3. Розвиток технологій, які створюють нові можливості для підвищення ефективності роботи підприємств.
4. Необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, зокрема, людських, фінансових та матеріальних.
5. Зростання вимог до прозорості та підзвітності бізнесу.

Зазначене обумовлює провести ретельне дослідження щодо розробки рекомендацій удосконалення процесу стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК» з метою підвищення ефективності управлінської діяльності та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно проаналізувати існуючу практику стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК», визначити основні проблеми та виклики, з якими стикається підприємство в процесі розробки та реалізації стратегії.

Також необхідно переймати передовий досвід стратегічного планування аналогічний галузевих підприємств.

Вже після цього можна надати рекомендації щодо удосконалення процесу стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК». Для вирішення поставлених завдань дослідження будуть використовуватися наступні методи:

1. Аналіз наукової літератури та статей з теми дослідження.
2. Вивчення нормативно-правових актів, які регламентують діяльність гірничодобувних підприємств.
3. Аналіз внутрішньої документації ПРАТ «ЦГЗК», зокрема стратегії розвитку, річних звітів, інших планових та звітних документів.
4. Інтерв'ю з керівництвом та фахівцями ПРАТ «ЦГЗК».
5. Порівняльний аналіз даних про діяльність ПРАТ «ЦГЗК» та інших галузевих підприємств.

Очікується, що в результаті дослідження буде розроблена система показників для оцінки ефективності стратегічного планування, обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві, включаючи:

1. Вдосконалення методів аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.
2. Підвищення рівня залученості персоналу до процесу стратегічного планування.
3. Розробку системи збалансованих показників для моніторингу та оцінки реалізації стратегії.
4. Впровадження процесу постійного оновлення та адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища.

Для виконання поставлених задач маємо проаналізувати ключові показники на підприємстві та зробити певні висновки щодо удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві.

ПРАТ «ЦГЗК» є одним з лідерів серед виробників гірничодобувної промисловості України. Підприємство має багатолітній досвід роботи та чіткі позиції на ринку. Однак, у зв'язку з постійно мінливими умовами зовнішнього середовища, ПРАТ «ЦГЗК» стикається з викликами, які потребують покращення процесу стратегічного планування.

У даному розділі ми розглянули як літературні джерела, так і метоичні підходи, що знадобляться нам для подальшого вивчення та оптимізації виробництва на підприємстві.

Теоретичною основою дослідження є теорія стратегічного планування, яка описує принципи, методи та інструменти ефективного стратегічного планування. Ця теорія використана для аналізу сучасного стану стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК», виявлення проблем та недоліків у процесі стратегічного планування, розробки теоретичних засад удосконалення процесу стратегічного планування та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного планування.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК» з метою підвищення ефективності управлінської діяльності та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Для цього необхідно детально проаналізувати існуючу практику стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК», визначити основні виклики, з якими стикається підприємство в процесі розробки та реалізації стратегії.

Також не зайвим буде переймати досвід стратегічного планування аналогічних галузевих підприємств.

РОЗДІЛ 2

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ЦГЗК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ

2.1. Техніко-економічна характеристика ПРАТ «ЦГЗК» та аналіз фінансового стану

ЦГЗК – є унікальним підприємством в Україні, яке одночасно використовує два способи видобутку руди: відкритий і підземний, а також складається з 6 основних й 23 допоміжних структурних підрозділів на правах цеху. Підприємство на додачу має 27 відділів та служб, що належать апарату управління. Центральний ГЗК є складовою частиною Групи Метінвест, що здійснює стратегічне управління гірничим та металургійним бізнесом. Управляюча компанією — це ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» [14].

Адміністрація ЦГЗК регулярно вивчає та оптимізує промислове виробництво, корегує діяльність, що пов'язана із функціонуванням та покращенням систем менеджменту відповідно до усіх необхідних вимог стандартів ДСТУ та ISO. ПРАТ «ЦГЗК» виготовляє й високоякісний залізорудний концентрат та обкотиші. Цьому є підтвердження: продукція компанії регулярно стає переможцем у конкурсі «100 кращих товарів України».

У 2010 комбінат суттєво збільшив обсяги виробництва порівняно з попередніми часами та досяг найкращих показників у напрямку виробництва концентрату за 25-річний період. Виробництво концентрату було збільшено на 21,3% до небачених за часи незалежності України 6 млн. тонн.

Підприємство є активним гравцем як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Серед українських покупців агломерату можна відмітити ВАТ «ДМЗ ім. Петровського» та ВАТ «Донецьксталь». Концентрат закуповує ВАТ «Дніпродзержинський металургійний комбінат ім. Дзержинського».

Користуючись даними Статуту ПАТ «ЦГЗК» розглянемо органи управління Товариства [17]:

- Вищим керівним органом підприємства є Загальні збори акціонерів.
- Орган, який представляє та захищає інтереси й права акціонерів та за необхідності у періоди між проведенням Загальних зборів є Наглядова рада. Керівництво Наглядової ради здійснює повноваження окремого Виконавчого відділу та являють собою посадові персоналії Товариства. Посадові особи даних відділів несуть відповідальність за будь-яку втрату, що була заподіяна, відповідно до українського законодавства.
- Гендиректор — орган, який керує поточною активністю підприємства. До його обов'язків входить розв'язання будь-яких проблем, що пов'язані з управлінням оперативною діяльністю Товариства, охоплюючи юридичні й технічні аспекти, які проявляються як у внутрішній, так і у зовнішній діяльності підприємства. До його компетенцій не входять питання та діяльність, що відповідають компетенції Загальних зборів акціонерів та безпосередньо Наглядової ради. Гендиректор діє виключно керуючись інтересами ПАТ «ЦГЗК» та діє від імені Товариства у рамках, що передбачені українським законодавством, Статутом, а також Положенням про Виконавчий орган Товариства. Гендиректор захищає позиції підприємства перед юр- та фізособами, державними регулюючими установами, органами й організаціями. Однією із найважливіших задач Гендиректора Товариства є відповідальне та професійне керування грошовими та іншими активами підприємства, відповідаючи за результати наслідки діяльності Товариства та реалізацію необхідних для Приватного Акціонерного Товариства завдань.
- Ревізійна комісія Товариства виконує усі необхідні перевірки у випадку обрання загальними зборами акціонерів.

Органи Товариства працюють у межах своїх службових повноважень та компетенцій, що є визначними Статутом Товариства. Утворення та заміна підрозділів Товариства відбувається внаслідок рішення Загальних зборів

акціонерів через внесення відповідних змін до Статуту.

У вугільної промисловості на відкритому видобутку зайнято лише 32% працівників, тоді як цей вид підприємств дає 65% всього видобутку вугілля [15].

Зразковий розподіл чисельності працівників між підприємствами гірничо-рудної промисловості чорної металургії представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Чисельність працівників підприємства гірничо-рудного підприємства

Підприємства галузі	Частка, %
на шахтах	5
на кар'єрах	20
на транспортуванні гірської маси та готової продукції	22
на переробці руди	20
на дробильних та збагачувальних фабриках	13
на агломераційних та окомкувальних фабриках	7
на допоміжних об'єктах загальнорудничного характеру та ін.	33

Задля чіткого та детального аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства [16] розглянемо табл. 2

Таблиця 2

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

	Одиниці виміру	Роки			Зміни показника, +/-	
		2019	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7
1. Виробництво продукції	тис. т.	3109,7	4919,4	3007,6	1,582	0,611
2. Товарна продукція	млн. грн.	12,516	27,032	10,515	2.159	0,389
3. Реалізація товарної продукції	млн. грн.	11,711	22,545	14, 354	1.925	0,63
4. Показники якості:		Ст-19	Ст-21	Ст-22		
5. Ціна одиниці продукції	грн./од.	3765	4583	4773	1,217	1,041

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7
6. Собівартість одиниці продукції	грн./од.	4025	5495	3496	1,365	0,63
7. Собівартість товарної продукції	млн. грн.	7,380	9,233	9,726	1.251	1,053
9. Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	0,248	0,182	0,286	0,734	1,571
10. Чистий прибуток	млн. грн.	1,863	8, 919	2, 117	4.787	0,237
11. Рентабельність:						
- продукції	%	14,9%	33%	20,1%	2,215	0,609
- виробництва	%	15,9%	39,5%	14,7%	2,484	0,372
12. Основні фонди	млн. грн.	412,533	464,713	272,187	1,126	0,586
13. Оборотні фонди	млн. грн.	6,389	9, 616	3, 474	1,505	0,361
14. Фондовіддача	коп./грн.	0,028	0,049	0,053	1.75	1.081
15. Фондомісткість	грн./грн.	35,226	20,789	18,962	0.59	0.912
16. Фондоозброєність	тис. грн./чол.	84,5	107,2	68,034	1.268	0.634
19. Середньооблікова чисельність	чол.	4882	4335	3999	0.887	0.922
20. Продуктивність праці	тис. грн./чол.	381,606	2057,44	529,382	5.391	0.257

Приміткап: Ст-19: МСФЗ 3, МСФЗ 1, МСФЗ 9, МСФЗ 16;

Ст-21: МСФЗ 9, МСБО 39, МСФЗ 7, МСФЗ 4 та МСФЗ 16;

Ст-22: МСБО 16, МСБО 37 та МСФЗ 3, МСФЗ 1, МСФЗ 9, МСФЗ 16 та МСБО 41.

Загальний обсяг виробництва зріс на 24,3% з 11 711 до 14 354 тис. тон. Виробництво товарної продукції зменшилося на 1,8% з 9 955 до 9 773 тис. тон.

Чистий прибуток зріс на 70% з 2 215 до 3 748 тис. грн., а рентабельність зросла з 14,2% до 22,1%.

Фондомісткість зменшилася на 0,004 тис. грн/грн.

Трудомісткість зменшилася на 0,002 тис. грн/грн.

Продуктивність праці зросла на 1,051 тис. грн/люд.

На базі аналізу даних у таблиці 4 можна підсумувати, що діяльність ПРАТ «ЦГЗК» у минулі роки була успішною.

Підприємству вдалося збільшити обсяг виробництва, чистий прибуток і рентабельність, а на додачу було досягнуто зниження фондомісткості, трудомісткості та підвищення продуктивності праці.

Вірним кроком буде продовжувати інвестувати у модернізацію виробництва, розширювати ринки збуту продукції, впроваджувати нові технології та методи роботи, а також підвищувати кваліфікацію працівників.

Зростання загального обсягу виробництва підтверджує, що підприємство розширює свої потужності завдяки розширенню ринків збуту продукції або з введенням в експлуатацію нових виробничих ліній.

Зменшення виробництва товарної продукції може бути пов'язано з одним або кількома факторами, таких як зниження попиту на продукцію, зростання цін на сировину або енергоносії. Зростання чистого прибутку та рентабельності відображає те, що підприємство стає більш ефективним. Це може бути пов'язано з низкою факторів, як зростання обсягу виробництва, зниження витрат, або підвищення цін на продукцію.

У табл. 3

Таблиця 3

Фінансові показники підприємства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
1. Валюта балансу	13411589	16624720	17801525	15872592	16923992
2. Власний капітал	6514941	7609977	7255359	8533821	11111914
3. Фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
4. Необоротні активи	6267565	8296883	9573717	9081716	8177983
5. Робочий капітал	6514941	7609977	7255359	8533821	11111914
6. Дохід (виручка) від реалізації	8914879	6211035	12261038	17491934	18449542
7. Собівартість реалізованої продукції	4443805	7380433	8153421	8790964	9479877
8. Валовий прибуток (операційної, інвестиційної та ін. Фінансової діяльності)	4471074	4330602	4107617	8700970	8969665
9. Чистий прибуток	2463038	1863750	1537189	5260522	5518904

Табл. 3 містить інформацію про динаміку основних показників діяльності ПРАТ «ЦГЗК» з 2018 до 2022 року. Ці дані можна використати задля аналізу ефективності роботи підприємства й визначення напрямків його вдосконалення.

Валюта балансу: Зростання з 13411589 до 16923992 тис. грн. за період з 2018 до 2022 року.

Власний капітал: зростання з 6514941 до 8533821 тис. грн. у 2018—2020 роках, потім зменшення до 7609977 тис. грн. у 2021 році, та знову зростання до 11111914 тис. грн. у 2022 році.

Необоротні активи: помітне зростання з 6267565 до 8177983 тис. грн. за період з 2018 до 2022 року.

Робочий капітал: зростання з 6514941 до 8533821 тис. грн. у 2018—2020 роках, а потім зменшення до 7609977 тис. грн. у 2021 році, та знову зростання до 11111914 тис. грн. у 2022 році.

Дохід (виручка) від реалізації: зростання з 8914879 до 18449542 тис. грн. у 2018—2021 роках, та зменшення до 17491934 тис. грн. у 2022 році.

Собівартість реалізованої продукції зростала з 4443805 до 9479877 тис. грн. за період з 2018 до 2022 року.

Валовий прибуток демонстрував зростання з 4471074 до 8700970 тис. грн. у 2018—2021 роках, потім зменшення до 4107617 тис. грн. у 2022 році.

Чистий прибуток: зростання з 2463038 до 5518904 тис. грн. у 2018—2021 роках, та зменшення до 1537189 тис. грн. у 2022 році.

Спостерігаємо загальне зростання валюти балансу, необоротних активів, робочого капіталу та власного капіталу.

Дохід від реалізації зростав до 2021 року, але трохи знизився у 2022 році.

Собівартість реалізованої продукції теж зростала протягом усього періоду. Валовий прибуток мав не дуже стабільну динаміку, зі значним зниженням у 2022 році.

2.2. Пропозиції та методичні підходи щодо удосконалення процесу стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК»

На основі наданих таблиць можна зробити наступні висновки щодо сильних сторін ПРАТ «ЦГЗК»:

1. Висококваліфіковані кадри.
2. Вигідне географічне розташування.
3. Наявність власної сировинної бази.

Необхідно також врахувати і слабкі сторони:

1. Висока залежність від експорту
2. Застаріла інфраструктура
3. Низька диверсифікація продукції
4. Висока собівартість продукції

Для покращення ситуації необхідно працювати над зростанням світового попиту на залізну руду та розширенням ринків збуту

Впровадження нових технологій також додасть конкурентних переваг та посилить позицію підприємства на ринку

На базі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища можна визначити кілька довгострокових цілей ПРАТ «ЦГЗК»: зниження собівартості продукції, диверсифікувати продукцію за рахунок випуску нових продуктів на основі залізної руди, збільшити експорт продукції.

Інвестиції в модернізацію виробництва дозволять підприємству знизити собівартість продукції та підвищити її якість.

Розвиток людського капіталу є основою для довгострокового зростання та розвитку. Це дозволить підприємству підвищити кваліфікацію своїх працівників та акумулювати якомога більше висококласних кадрів. У табл.4 розглянемо структуру та ефективність використання оборотного капіталу підприємства.

Таблиця 4

Структура та ефективність використання оборотного капіталу

Показники	2020		2021		2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1. Запаси (готова продукція, товари)	562325	6,7524	478206	5,8121	730045	8,35
Поточні біологічні активи	0	0	804619	9,773	0	0
2. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6389026	76,719	6364049	77,348	6545271	74,97
3. Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом (в т. ч. податок на прибуток)	484149	5,8136	353284	4,2938	543675	6,21
За виданими авансами	173285	2,0808	114287	1,389	36684	0,42
Витрати майбутніх періодів	100419	1,2058	177109	2,1526	226028	2,58
4. Інша поточна дебіторська заборгованість	364679	4,379	384908	4,6781	562401	0,64
5. Поточні фінансові інвестиції	103	0,0012	103	0,0012	103	0,01
6. Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті в іноземній валюті	146692	1,7615	269431	3,2746	58084	0,66
7. Інші оборотні активи (векселі, витрати майбутніх періодів)	31152	0,3741	55658	0,6765	22787	0,26
ОБОРОТНІ АКТИВИ ВСЬОГО	8327837	100	8227808	100	8746009	100

До складу оборотного капіталу підприємства входять: запаси (8,35%), дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (74,97%), дебіторська заборгованість за розрахунками (6,21%), поточні фінансові інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти (0,66%), а також інші оборотні активи (0,26%).

Доля запасів у звітному році трохи знизилася порівняно із базовим, проте це незначні зміни. Дебіторська заборгованість, навпаки, демонструє невелике збільшення.

Поточні інвестиції підприємства не зазнали змін та займають менше 1%

оборотного капіталу підприємства.

Загалом оборотні активи зросли, що є позитивним сигналом.

Грошові кошти – необхідний актив на кожному підприємстві, саме тому необхідно детально та пильно проаналізувати дані показники, адже без цього неможливе планування подальшої діяльності [11].

Детально проаналізуємо це у табл. 5.

Як ми можемо бачити за результатами проведеного аналізу, майже усі показники щороку поступово збільшуються, що свідчить про розвиток та зростання як виручки й прибутку, так і інвестицій у майбутнє не тільки підприємства, а й галузі в цілому за рахунок доволі масштабних проектів.

Як ми можемо бачити у таблиці, більшість показників руху грошових коштів демонструють зростання, що у свою чергу свідчить про системний розвиток та зростання виручки, прибутку та інвестицій у майбутній розвиток підприємства.

Таблиця 5

Аналіз грошових коштів ПРАТ «ЦГЗК»

Стаття	2020	2021	2022
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8050549	12516652	12908626
повернення податків і зборів	897064	1375800	1333947
у тому числі податку на додану вартість	717961	375336	1333822
цільового фінансування	66	0	0
інші надходження	397427	228505	454210
Витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг)	3136144	3659098	3867586
праці	418790	748076	871395
відрахувань на соціальні заходи	117080	201182	235977
зобов'язань з податків і зборів	874832	1281988	1218985
інші витрачання	263012	588322	580512

Продовження таблиці 5

1	2	3	4
Чистий рух коштів від операційної діяльності	2093013	3753633	4346644
Стаття	2020	2021	2022
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	0	0	0
необоротних активів	8 042	7540	4145
Надходження від отриманих: відсотків	0	8898	6303
дивідендів	0	0	0
Надходження від деривативів	0	0	0
Інші надходження	0	0	0
Витрати на придбання: фінансових інвестицій	246681	0	45584
необоротних активів	1020645	2843472	2424414
Виплати за деривативами	0	0	0
Інші платежі	0	0	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	1263305	2827034	2436758
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності Надходження від: власного капіталу	0	110	110
отримання позик	0	0	321472
інші надходження	0	0	0
Витрачання на: викуп власних акцій	0	0	0
погашення позик	251	0	0
сплату дивідендів	803310	1053058	1929208
інші платежі	0	0	2060
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	803636	1058150	1783295
Чистий рух коштів за звітний період	26072	131551	126591
Залишок коштів на початок року	282424	289947	146692
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	18077	21807	3853
Залишок коштів на кінець року	326573	146692	269431

Надходження щороку зростають, що доводить збільшення обсягів продажів та отримання інших надходжень.

Витрати на оплату як робіт, послуг, так і товарів, зростають через збільшення обсягів виробництва та поступове зростання рівня заробітної плати на підприємстві.

Підприємство залучає різні можливості до зростання і у результаті ми можемо бачити зростання власного капіталу.

Також необхідно звернути увагу на такі показники як дебіторська та кредиторська заборгованість, чистий дохід та собівартість виробленої продукції та розрахувати відповідні коефіцієнти. Розглянемо дані у табл. 6.

Таблиця 6

Показники собівартості та заборгованості

Показник	2020	2021	2022	Відхилення
1. Запаси	406683	562325	478206	482405
2. Дебіторська заборгованість	655601	1132583	980739	922974
3. Кредиторська заборгованість	8932	11194	21772	13966
4. Чистий дохід (виручка) від реалізації	8914879	11711035	12261038	10962317
5. Собівартість	4443805	7380433	8153421	6659220

Як бачимо, коефіцієнт оборотності запасів стрімко йде вгору та за 2 роки підвищився на близько 70%. А час обороту запасів навпаки – знижується. У купі ці два показники дають чітке розуміння, що ПрАТ «ЦГЗК» усе більш ефективно реалізує виготовлену продукцію, та усе менша її частина залишається на складах.

Коефіцієнт та час дебіторської заборгованості не мають такої ж чіткої тенденції, проте підприємство рухається у напрямі нормативних показників.

Тривалість операційного циклу, відповідаючи нормативним показникам, помітно зменшується з року в рік. Разом із ним відповідно

рухається й тривалість фінансового циклу, підвищуючи ефективність роботи виробництва на підприємстві.

Прогнозування витрат є однією із найважливіших складових планування діяльності підприємства, адже завдяки цьому можна будувати подальші плани розвитку та модернізації підприємства. Найзручніше подібні розрахунки виконувати у форматі таблиці використовуючи кореляційно-регресійний аналіз (табл. 7-8).

Таблиця 7

Прогнозування і планування діяльності та витрат ПРАТ «ЦГЗК».

Кореляційний аналіз

№	x	y	x*y	x ²	y _i
1	3084268	4157357	12822403159676	9512709095824	3352236,5
2	4206408,5	3197372	13449452758462	17693872468872	4358195,7
3	5530148	5690238	31467858295224	30582536901904	5544881,3
4	6840059	6802916	46532346812044	46786407123481	6719170,2
5	8080687	7957950	64305703111650	65297502391969	7831349,2
6	27741571	27805833	168577764137056	169873027982050	27805833
7	5548314,1	5561166,6			

Примітка: X – собівартість виготовленої продукції, а Y — об'єм реалізації. 6 рядок — це сума кожної окремої колонки, а 7 – середнє значення x і y.

Продовження таблиці 7

x—x _{сер}	(x—x _{сер}) ²	y—y _{сер}	(y—y _{сер}) ²	(x—x _{сер})*(y—y _{сер})
—2464046	6071523182925	—1403809,6	1970681393052,2	3459051570022,6
—1341906	1800710639311	—2363794,6	5587524910989,2	3171989210989,8
—18166,1	330007189	129071,4	16659426298,0	—2344723959,5
1291744,9	1668604886676	1241749,4	1541941572400,4	1604023454528,1
2532372,9	6412912504654	2396783,4	5744570666515,6	6069549329329,9
0	15954081220756	0	14861377969255,2	14302268840910,7

Продовження таблиці 7

$y_i - y_{сер}$	$(y_i - y_{сер})^2$	$y - y_i$	$(y - y_i)^2$
-2208930	4879372057153,8	805120,5	648218972307,8
-1202971	1447138866435,5	-1160823,7	1347511778095,3
-16285,27	265209867,3	145356,7	21128560159,8
1158003,6	1340972242578,9	83745,8	7013365890,4
2270182,6	5153729161107,7	126600,8	16027755658,7
0	12821477537143,3	0,00	2039900432111,9

Таблиця 8

Кореляційний аналіз

n	5								
b1	0,8965	r	0,93	(Ft)	3,1824	Gr	0,0686	Ft	0,837425
b0	587299,4889	R	0,86	tf	13,5338	Fф	18,86		

Значення r (коефіцієнту кореляції) більше 0,7, що доводить зв'язок між цими показниками сильний або тісний.

Як ми можемо бачити, між витратами на реалізацію продукції та об'ємом реалізації є пряма кореляція.

Прогноз демонструє очікувані варіанти майбутнього економічного розвитку, яка базується на припущенні, що основні тенденції минулого збережуться або будуть враховані у найближчій перспективі.

У таблиці чітко видно, що, підвищуючи витрати на реалізацію продукції, ми отримуємо зростання кількості реалізованої продукції. У всіх випадках, коли витрати перевищують середні показники, обсяг реалізації відповідно зростає.

Вихід на нові ринки збуту, особливо з високоякісним продуктом, може стати чудовою можливістю та дасть поштовх до зростання ПРАТ «ЦГЗК».

Посилення контролю якості разом із збільшенням витрат на реалізацію продукції може стати додатковою конкурентною перевагою та дозволить піднятися на новий рівень.

Регулярне навчання та підвищення рівня кваліфікації співробітників також дасть змогу вийти на нові рівні у довгостроковій перспективі завдяки впровадженню сучасних тенденцій та додаткових знань у галузі.

Мотивація також зростатиме, коли люди бачитимуть, що підприємство не просто виконує певні необхідні навчальні заходи, а піклується про розвиток та довгострокове зростання компанії та робітників як єдиного цілого.

Тільки так можна досягти справжнього прориву та поєднати усі вищезапропоновані способи розвитку у максимально ефективному вигляді.

Усе це дозволить збільшити обсяги продажів, підвищити якість продукції, посилити корпоративну культуру та кадровий персонал та забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

2.3. Методики оцінки економічної ефективності удосконалення процесу стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК»

Основою стратегічного планування є кілька принципів:

1. Стратегія розвитку підприємства має бути чіткою та зрозумілою для всіх співробітників та відповідати його довгостроковим цілям.

2. Стратегія розвитку підприємства має базуватися на детальному аналізі ринкової ситуації, сильних та слабких сторін підприємства та його ресурсних можливостей.

3. Стратегічне планування — це безперервний процес, що потребує постійного скринінгу результатів реалізації стратегії.

4. У процесі стратегічного планування повинні брати участь усі зацікавлені сторони, у тому числі керівництво підприємства, співробітники, акціонери, партнери та клієнти.

Існує багато різних методів стратегічного планування, які можуть використовуватися підприємствами. Найпоширенішими з них є:

1. SWOT-аналіз, що використовується для аналізу сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища.

2. Метод аналізу конкурентного середовища — використовується для аналізу конкурентів підприємства, їхніх сильних та слабких сторін, а також їхніх стратегій розвитку.

3. Метод розробки сценаріїв. Він використовується для розробки різних сценаріїв розвитку подій на ринку та визначення стратегії розвитку підприємства для кожного з них.

Процес стратегічного планування зазвичай складається з таких етапів:

1. Визначення місії та бачення, коли формулюється місія підприємства, яка визначає його цінності та цілі, а також бачення, що описує його майбутнє.
2. Аналіз зовнішнього середовища, включаючи аналіз ринкової ситуації, конкурентів, а також факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства.
3. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також його ресурсних можливостей.
4. Формулювання стратегічних цілей. На цьому етапі формулюються стратегічні цілі підприємства, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними.
5. Розробка стратегій для досягнення поставлених цілей. Наприклад, стратегії зростання, стабілізації, скорочення витрат.
6. Реалізація розробленої стратегії, що потребує розподілу ресурсів, встановлення відповідальності та моніторингу прогресу.
7. Контроль та оцінка результатів реалізації стратегії. Це дозволяє визначити, чи досягнуті поставлені цілі, та чи потрібно внести необхідні корективи до стратегії.

Стратегічне планування визначає загальні цілі підприємства, які повинні бути враховані при розробці маркетингової стратегії та стратегії управління персоналом. Якщо стратегічною ціллю підприємства є збільшення ринкової частки, то маркетингова стратегія повинна бути спрямована на розробку та просування нових продуктів, вихід на вільні ринки та залучення нових клієнтів.

Маркетинг та управління персоналом забезпечують інструменти для реалізації стратегії розвитку підприємства та забезпечує інструменти для просування продукції, послуг підприємства. Управління персоналом забезпечує підбір, навчання та мотивацію кваліфікованих співробітників, необхідних для реалізації сформованої стратегії.

Таким чином, ефективне стратегічне планування, маркетинг та управління персоналом є взаємодоповнюючими складовими управління підприємством, які разом дозволяють досягати довгострокових цілей та невпинно розвиватися.

Планування роботи підприємства – одна з основних задач організації діяльності на підприємстві. Саме тому необхідно аналізувати та планувати фінансово-економічні показники, адже без цього буде доволі важко розподіляти ресурси на розвиток та інновації [19]. Розглянемо у табл. 9.

Як ми можемо бачити у таблиці, прибуток від господарської діяльності підприємства демонструє поступове зростання.

Ціна одиниці реалізованої продукції має деякі незначні коливання без помітних змін, а от обсяг продажу у натуральному виразі демонструє більш активну динаміку. Цей показник планомірно зростає з року в рік (за винятком 2021), що є позитивним знаком, адже чітко дає зрозуміти, що попит на продукцію підприємства збільшується.

Цей факт у свою чергу дає можливість керівництву більш упевнено та активно інвестувати частину фінансів підприємства у розвиток нових виробництв, а також підвищувати якість виробленої та реалізованої продукції, що надасть можливість у майбутньому розвиватися ще динамічніше.

Таблиця 9

Розподіл та планування фінансово-економічних показників

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
1. Обсяг продажу в натуральному виразі (тис. т.)	4538,47	4958,57	5320,58	4910,48	5430,49
2. Ціна одиниці реалізованої продукції (грн)	2461,49	2267,50	2336,37	2146,32	2366,23
Показник	2018	2019	2020	2021	2022
3. Обсяг продаж в натуральному виразі (тис. грн)	6272,22	7102,18	8201,45	7993,49	6972,48
4. Витрати на одиницю реалізованої продукції (грн)	1584,77	1396,68	1411,77	1502,99	1501,41
5. Валові витрати (тис. грн)	7192450	6925562	7511478	7380433	8153421
6. Прибуток від господарської діяльності (тис. грн)	11171441	11243592	12430882	10539509	12849811
7. Обсяг довгострокових кредитів (тис. грн)	0	0	0	0	0
8. Обсяг короткострокових кредитів (тис. грн)	0	0	0	0	321043

Збільшуючи витрати на реалізацію продукції, ми можемо бачити поступове зростання та продовжувати розвивати підприємство відповідно до поставлених цілей.

Дана стратегія у довгостроковій перспективі дозволить значно ефективніше використовувати наявні ресурси та посилювати позицію на ринку, а можливо навіть розширюватися на додаткові суміжні галузі.

Разом з тим необхідно фокусуватися на найголовнішому активі будь-якого підприємства, а саме кадрах. Інвестиції у людський капітал, їх розвиток, а також мотивацію, допоможе максимізувати прибутки від капітальних інвестицій.

Посилення контролю за якістю продукції разом із збільшенням витрат на реалізацію стане додатковою конкурентною перевагою та дозволить вирости до нових максимумів.

Мотивація колективу теж зростатиме, як тільки люди бачитимуть, що підприємство не просто проводить необхідні навчальні заходи, а дійсно піклується про розвиток та довгострокове зростання компанії та робітників як єдиного цілого.

Тільки таким чином можна досягти справжнього зростання та поєднати усі вищезапропоновані способи розвитку у максимально ефективному вигляді.

Це дасть змогу підвищити обсяги продажів, якість продукції, посилити корпоративну культуру та кадровий персонал, забезпечуючи стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Проаналізувавши діяльність і її фінансові результати підприємства ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», ми можемо зробити:

1. Висновки на основі отриманих даних, знайдених завдяки проведенню.
2. Необхідних розрахунків та використанню доступної для загального.
3. Ознайомлення інформації про комбінат.

Аналізуючи звіти, ми стикаємося з тим, що показники 2021 року у багатьох напрямках перевершують дані інших років, такі як кількість реалізованої продукції (окатиші, концентрат) та собівартість продукції.

Проте не все так ідеально, як хотілося би бачити, адже збільшення кількості витрат, як адміністративних, так і збутових та інших, провокує ріст собівартості продукції.

Найбільшу частку цього показника займають витрати на амортизацію, електроенергію, паливо та оплату праці.

У майбутньому необхідно знайти спосіб витратити на дані позиції менше коштів, таким чином можна буде покращити показники досліджуваного підприємства. Також цікавим є те, що з кожним роком свого

існування підприємство все більше виготовляє товарів саме на експорт, скорочуючи продаж на внутрішній ринок.

Уваги також потребують значення дебіторської та кредиторської заборгованості. Адже кредиторська заборгованість зростає у той час, як дебіторська заборгованість зменшується, що не можна назвати позитивною тенденцією. З початкових етапів аналізу за показниками витрат на 1 грн. товарну продукцію та чистого доходу стає зрозуміло, що найбільш вигідними для підприємства були 2018—2020 роки.

З поглибленням аналізу, зробивши розрахунки коефіцієнтів рентабельності, маємо такі результати: найбільші показники по всіх пунктах були отримані у 2018—2019 роках. Висновками двох етапів аналізу є те, що на 2022 рік підприємство має фінансові та управлінські проблеми, саме тому необхідно приділити особливу увагу подальшому розвитку вищезгаданих напрямів, у першу чергу фокусуючись на довгострокову перспективу [18].

Але найголовнішим є розвиток людського капіталу та необхідність довгострокового інвестування у реалізацію продукції.

Покращення показників рентабельності, фондомісткості та прибутковості підприємства у довгостроковій перспективі неможливе без розвитку кадрів, які будуть у змозі забезпечити максимально ефективно використання наявних ресурсів та рух у напрямі заявлених цілей, місії підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРАТ «ЦГЗК»

3.1. Стратегічний аналіз підприємства

Стратегічний аналіз — це ключовий етап у розробці стратегії розвитку будь-якого підприємства. Він дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими вона стикається у зовнішньому середовищі. Зібрана інформація використовується для формулювання стратегічних цілей та розробки плану їх досягнення.

Загальний економічний аналіз включає огляд економічних факторів, що сприятливо або не дуже впливають на прибуток підприємства.

Не можна оминати й ціни на сировину, а також технологічні інновації, які активно впроваджуються нові технології та можуть призвести до зниження собівартості продукції й значних фундаментальних змін на ринку.

Державне регулювання теж може мати як позитивний, так і негативний вплив на підприємство.

Аналіз конкурентів на світовому та локальному ринку може дати додаткове розуміння, яким чином використовувати різні стратегії для розвитку підприємства.

Необхідно провести внутрішній аналіз та врахувати такі [18] показники:

1. Виробничі потужності. Підприємство має значні виробничі потужності, що дозволяє йому випускати великий обсяг продукції.
2. Запаси корисних копалин та їх детальне вивчення.
3. Кваліфікований персонал, що має досвід роботи в гірничодобувній промисловості.
4. Інвестиції в інноваційні розробки задля довгострокового підвищення

ефективності виробництва.

5. Сильний бренд. Підприємство має сильний бренд, який добре відомий на світовому ринку залізної руди.

6. Маркетингова стратегія для просування своєї продукції має враховувати безліч аспектів гнучкого та швидкоплинного ринку.

7. Рентабельність свідчить про його стійке фінансове становище.

Найкраще буде розглянути це у вигляді матриці для проведення SWOT-аналізу у табл.10

Таблиця 10

SWOT-аналіз ПРАТ «ЦГЗК»

Внутрішні фактори Зовнішні фактори	Внутрішні сили Випускна продукція відзначається високою якістю. Підприємство має потужну сировинну базу.	Внутрішні слабості Зношеність основних засобів становить великий показник Собівартість продукції в Акціонерному товаристві «ЦГЗК» трохи вища, ніж у їх основних конкурентів.
О—можливості	SO—стратегії	WO—стратегії
Наявність стабільних ринків збуту для продукції. Довгострокові стосунки з українськими металургами та споживачами за кордоном.	Реалізовувати високоякісну продукцію на стабільні ринки збуту Надалі вибудовувати довгострокові стосунки зі споживачами	Постійно розширювати виробничі можливості шляхом вдосконалення технології обробки піску з хвостового сховища і розробки нових методів. Зменшувати витрати на виробництво завдяки впровадженню нових технологій
Т—загрози	ST—стратегії	WT—стратегії
Постійне підвищення тарифів на залізничний транспорт. Інфляційні процеси в країні сприяють нестабільності. Нестабільність валютного курсу.	Забезпечувати фінансову стійкість підприємства та можливість інвестування в оновлення обладнання. Розвивати систему управління для підвищення якості та ефективності у всіх сферах діяльності підприємства.	Розробляти проекти, спрямовані на підвищення якості продукції до рівня. Впроваджувати довгострокові програми розвитку, спрямовані на підвищення продуктивності праці та скорочення непродуктивних витрат.

Як бачимо, основними стратегіями для розвитку підприємства є:

1. Забезпечувати фінансову стійкість підприємства та можливість інвестування в оновлення обладнання.

2. Розвивати систему управління для підвищення якості та ефективності у всіх сферах діяльності підприємства [19].

3. Розробляти проекти, спрямовані на підвищення якості продукції до світового рівня.

4. Впроваджувати довгострокові програми розвитку, спрямовані на підвищення продуктивності праці та скорочення непродуктивних витрат. Також необхідно провести PEST—аналіз, аби врахувати зовнішні фундаментальні фактори.

Таблиця 11

PEST—аналіз ПРАТ «ЦГЗК»

Група факторів	Опис проблеми	Незначний вплив	Середній вплив	Значний вплив	Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
Р (Політичні)	Війна, що триває довгий час, та призводить до значних проблем у логістиці, реалізації та безпекових питаннях. Це призводить до суттєвих проблем.			х	Існує ненульова можливість усіякого погіршення чи ще більшого загострення ситуації між Україною та росією, що в результаті призведе до ще сильнішого порушення логістики та економічної ситуації в цілому. Така ситуація може стати фатальною для будь-якого окремого бізнесу чи галузі в цілому.
Е (Економічні)	Перелік негативних факторів від війни до карантинних обмежень, може призвести як до зростання цін на сировину, так і до зупинки виробництва або неможливості			х	Необхідно вживати заходів, що дозволять підстрахуватися від різноманітних різких коливань на ринку.

Група факторів	Опис проблеми	Незначний вплив	Середній вплив	Значний вплив	Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
	доставити продукцію у точку призначення				
Група факторів	Опис проблеми	Незначний вплив	Середній вплив	Значний вплив	Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
S (Соціальні)	Епідемія та війна призвели до безлічі надскладних економічних та соціальних питань та вимусила перевести частину працівників на дистанційний режим роботи. Це також ускладнило ситуацію з частиною персоналу та дотриманням достойного рівня праці, а також дотримання рівності та справедливості у колективі.		x		Посилення ризиків та витрат призводить до потужного виклику як для окремого підприємства, так і суспільства в цілому.
T (Технологічні)	Потужні соціальні та економічні зміни призвели до суттєвого зростання попиту на технічне оснащення. У першу чергу дистанційна робота й керування стосується віддалених працівників через війну та карантинні обмеження. Усе це разом пришвидшує фундаментальні зміни та розвиває новітні технології.		x		Зростання популярності засобів і методів: дистанційної роботи і ведення бізнесу. Роботизація і штучний інтелект все частіше цікавлять різні компанії через непросту ситуацію на ринку праці.

Як ми можемо бачити у таблиці, ситуація на ринку та в суспільстві є вкрай неоднозначною та непрогнозованою. У такий напружений час необхідно бути вкрай обережними у фундаментальних змінах та максимально диверсифікувати [6] як виробничі потужності, так і ринки збуту.

Усе це працюватиме лише у поєднанні з висококваліфікованим та мотивованим персоналом [22].

Для цього необхідно постійно розвиватися та впроваджувати нові технології комунікації та навчання у якомога коротші терміни, адже інформація додається й оновлюється надто швидко.

Оцінку впливу п'яти сил за моделлю Портера проведемо у табл.12

Таблиця 12

Модель Портера

Фактор	Характеристика	Оцінка
Конкуренти	Існує достатній рівень конкуренції серед як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, що стимулює постійно зростати та знаходити нові можливості покращити позиції на ринку.	3
Потенційні конкуренти	Ймовірність появи нових конкурентів є низькою ціною, що намагатимуться демпінгувати ринок з метою заволодіння монопольним становищем чи принаймні посилити наявні позиції.	2
Товари-замінники	Технологічний розвиток може призвести до появи нових замінників, що значно знизить попит, а відповідно й ціну на продукцію підприємства. Аби запобігти цьому необхідно відслідковувати ситуацію на ринку та невпинно впроваджувати нові напрями діяльності підприємства.	3
Споживачі	Ринок сировини є циклічним та повністю залежить від попиту й пропозиції, який в свою чергу коливається від економічної ситуації та очікувань ринку з приводу майбутньої ситуації.	4
Постачальники	Підприємство має власну сировинну базу та постійних замовників, але залежить від цін на енергію та ризиків різноманітних збоїв, що з цим сумісні.	3
Середня оцінка:		3

Як видно з таблиці, ПРАТ «ЦГЗК» є одним з сильних гравців на ринку зі своєю сировинною базою та місцем на ринку. Проте варто враховувати різноманітні ризики й складності, що можуть реалізуватися та скоригувати будь-які плани та очікування.

Конкуренти завжди можуть прийти на ринок з іноваційним продуктом чи новою стратегією ведення бізнесу, тому до цього теж необхідно бути готовими. Ми можемо приблизно оцінювати ситуацію підприємства як достатньо стабільну, та все ж необхідно мати план дій на випадок різноманітних форс-мажорів [7].

3.2. Місія та цілі стратегічного розвитку ПРАТ «ЦГЗК»

Будь-яка компанія може успішно конкурувати на ринку лише тоді, коли у неї є чітко визначені принципи діяльності, які визначають стратегію. Процес реалізації стратегії повинен починатися з визначення місії, оскільки стратегія повинна сприяти досягненню місії та цілей.

Зміна спрямованості управління компанією, від виробничо-орієнтованої до соціально-орієнтованої, вимагає більшої уваги до того, як компанія взаємодіє зі своєю спільнотою і суспільством в цілому. Таким чином, формулювання місії стає більш складним завданням, оскільки воно повинно враховувати не лише економічні аспекти, але й соціальну відповідальність компанії та її внесок у загальне благополуччя.

Місія підприємства визначає його ідентичність і спрямованість. Вона встановлює важливі цілі і принципи, які компанія прагне втілити у своїй діяльності. Чітко сформульована місія допомагає всім учасникам організації розуміти, для чого вони працюють і які цінності вони пропагують.

Таким чином, процес визначення місії є важливим кроком у розвитку стратегії підприємства, особливо у сучасному соціально-орієнтованому

бізнесі, де важливе значення має співвідношення між прибутком і соціальною відповідальністю.

На основі аналізу місій багатьох українських і іноземних підприємств були виявлені ключові фактори, що визначають успішне формулювання місії підприємства:

1. Місія повинна бути індивідуальною. Важливо формулювати місію кожного підприємства виключно та конкретно, враховуючи його унікальне положення та майбутні цілі, а не взагалі.
2. Місія повинна бути короткою, ясною та лаконічною. Дослідження, проведені в США, показали, що 95—99% директорів не можуть точно відтворити текст місії свого підприємства. Для уникнення недорозумінь іншими стосовно місії, важливо, щоб її зміст розумівся так само, як задумувалося розробниками. Це правильне розуміння місії стимулює персонал до досягнення поставлених цілей.
3. Місія повинна відображати стратегічні цілі підприємства. Збереження цих аспектів допомагає створити місію підприємства, яка не лише відображає його спрямованість і цілі, але й є ефективним інструментом для вдосконалення управління та досягнення успіху в бізнесі.
4. Місія визначатиме стратегічний курс розвитку підприємства, що, в свою чергу, сприятиме прискоренню та спрощенню прийняття відповідних рішень. У межах місії повинні бути визначені основні принципи організації діяльності підприємства.
5. Місія повинна відображати переваги підприємства [13]. Це допомагає в розробці стратегії підприємства, заснованої на його конкурентних перевагах та ключових факторах успіху.
6. Місія встановлюється на довгострокову перспективу, що надалі не потребує певних кардинальних змін.

Питання необхідності формулювання місії для підприємства є предметом дискусій серед експертів [22] у сфері стратегічного

управління. Тому, розглянувши переваги, які приносить місія підприємству, доведемо необхідність її визначення. Місія сприяє встановленню пріоритетів для конкретних бізнес-сегментів компанії, спрощуючи розподіл ресурсів і їх спрямування на розвиток конкретних напрямків діяльності підприємства. Таким чином, місія допомагає визначити, які сфери бізнесу відповідають стратегічним цілям підприємства і які потребують додаткової уваги або припинення.

Місія виступає як орієнтир для інвесторів, які розглядають можливість вкладення коштів у компанію. Це означає, що місія часто вказує на спрямованість та обмеження діяльності підприємства, допомагаючи інвесторам у певній мірі прогнозувати прибутковість їх інвестицій. Місія також є основою для подальшого синергетичного впливу діяльності різних підрозділів компанії, оскільки «місія допомагає оптимізувати загальну діяльність організації, раціонально поєднуючи цілі окремих структурних підрозділів.»

Місія визначає психологічну мотивацію працівників, які відчують себе частиною загального завдання і розуміють свій внесок у досягнення цілей компанії. Отже, місія сприяє формуванню міцного корпоративного духу, що вважається одним з ключових факторів успіху підприємства.

Місія також сприяє впровадженню цивілізованих методів конкурентної боротьби, оскільки аналізуючи місії інших компаній на ринку, можна визначити, чи є доцільність входу на цей ринок або, навпаки, раціональність розширення діяльності на інші сегменти ринку. Це може допомогти зменшити ризики та втрати при прийнятті рішень про діяльність на ринку.

Хоча місія не є обов'язковою, вона стає ключовою, коли підприємство керується стратегічними принципами управління.

Місією ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» є надання найвищої якості концентратів і окатишів металургійної продукції для підприємств у металургійній галузі. Компанія прагне підвищити наш імідж та

надійність в очах клієнтів і споживачів, долаючи їхні очікування і надаючи продукцію, яка відповідає найвищим стандартам якості. Місія полягає в постійному покращенні і розвитку, сприяючи успішності і ведучи бізнес з відповідальністю перед суспільством та навколишнім середовищем.

На базі аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, наступним логічним кроком є побудова дерева цілей. [21]

Дерево цілей розкриває загальну місію та стратегію підприємства, розбиваючи їх на більш конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі.

Для кожної цілі мають бути ключові показники ефективності. Це дозволить виміряти ступінь її досягнення. Далі необхідно створити план дій з конкретними кроками, що дасть змогу їх реалізувати.

Дерево цілей дозволяє візуалізувати стратегію та розставити пріоритети розвитку ПРАТ «ЦГЗК», полегшує комунікацію стратегії та цілей, сприяючи кращому розумінню та співпраці.

Чітко визначені та вимірювані цілі мотивують персонал досягати кращих результатів, що є запорукою довгострокового розвитку та зростання колективу як єдиної команди.

Складемо дерево цілей та розглянемо у вигляді Рис. 1.

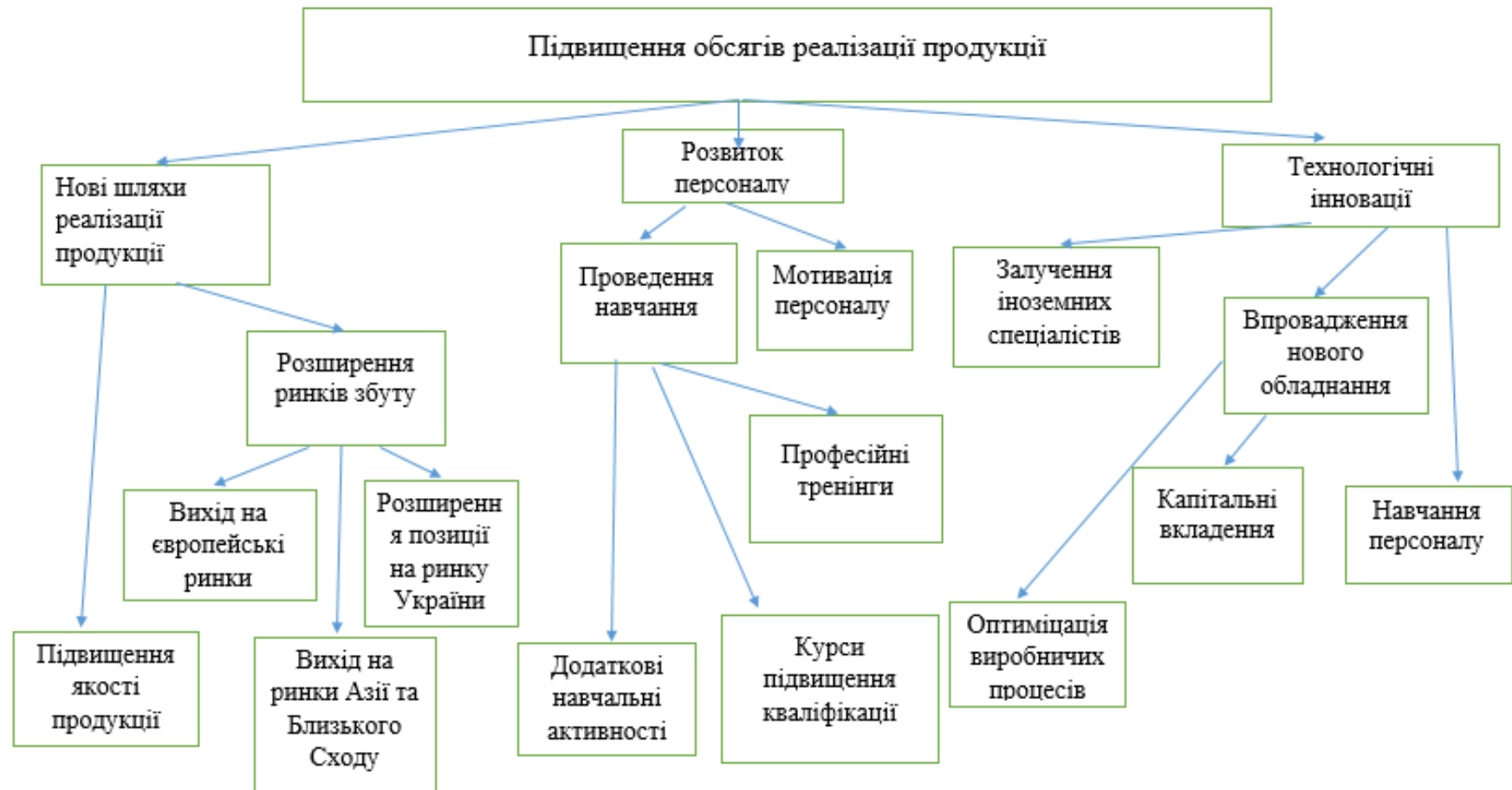


Рис. 3.1. Дерево цілей

Головним завданням будь-якого підприємства є збільшення прибутку. А для цього необхідно збільшувати обсяги реалізації продукції та прибутки.

Ключовими шляхами до реалізації даної [19] мети є вихід на нові ринки. Тут можна розвиватися кількома шляхами:

1. Вихід на європейські ринки
2. Вихід на ринки Азії та Близького Сходу
3. Розширення позиції на ринку України

Також підвищення якості продукції дозволяє активніше займати нові позиції на ринку.

Другим необхідним вектором розвитку є розвиток та мотивація персоналу [11]. Тільки з колективом, що є командою, яка діє як одне ціле, можна мати довгострокові успіхи.

Це в свою чергу дозволить мати міцний фундамент для подальшого розвитку. Для досягнення такої мети необхідно проводити професійні тренінги, курси підвищення кваліфікації та додаткові навчальні активності.

Різноманітні методи мотивації робітників як премії, відзнаки та нагороди також стануть у нагоді.

Технологічні інновації як ніщо інше дозволяють закріпити та посилити наявні надбання на підприємстві. Впроваджуючи нові технології, маємо врахувати ключові фактори:

1. Залучення іноземних спеціалістів
2. Впровадження нового обладнання. Такі капітальні вкладення дозволять оптимізувати виробничі процеси.
3. Навчання персоналу щодо правильного використання спеціального обладнання.

3.3. Вибір загальної та ключової функціональної стратегії розвитку ПРАТ «ЦГЗК»

Стратегія на підприємстві є необхідною умовою для майбутнього

розвитку.

Головним ресурсом та рушійною силою потенціалу будь-якого підприємства є персонал, що докладася максимум зусиль для підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції відповідно до сформульованих цілей та місії.

Для отримання максимального результату в цьому напрямі необхідно виконати наступні кроки:

1. Проаналізувати наявну систему мотивації персоналу на підприємстві.
2. Визначити фактори, які суттєво впливають на мотивацію персоналу та корпоративну культуру.
3. Розробити комплекс заходів з підвищення мотивації персоналу.

Анкетування персоналу та інтерв'ю з керівниками, фахівцями підприємства можуть дати достатньо повні дані.

Проте попередження за роботою персоналу теж не будуть зайвими, адже можуть відкрити очі на різні недоліки.

Вивчивши наявну інформацію, можна перейти до розробок комплексу заходів з підвищення мотивації персоналу, спрямованих на:

1. Збільшення продуктивності праці.
2. Зниження плинності кадрів.
3. Підвищення рівня лояльності персоналу.
4. Покращення якості роботи.
5. Підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Час роботи та відпочинку працівників має регламентуватися законодавством про працю, правилами внутрішнього трудового розпорядку та графіками роботи та відпочинку, що розроблені на підставі норм тривалості робочого часу, встановлених законодавством.

Графіки роботи та відпочинку на відповідний робочий рік узгоджуються з Профспілковим комітетом. Працівники заводу мають працювати відповідно до затверджених графіків роботи та відпочинку.

Про запровадження нових графіків та про зміну істотних умов праці працівники повідомляються відповідно до чинного законодавства.

При складанні графіків відпусток необхідно враховувати особисті інтереси праворобітників та можливості їх відпочинку відповідно до законодавства за умови надання різного виду підтверджуючих документів.

На ПРАТ «ЦГЗК» обов'язково має бути професійне навчання та навчання з охорони праці за рахунок коштів підприємства [23] з відривом від виробництва із збереженням середньої заробітної плати.

Дотримуючись чинного законодавства України про працю, забезпечуючи необхідні умови для виконання членами трудового колективу внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій, підприємство може продемонструвати колективу свої наміри та підвищити рівень мотивації.

На базі ПРАТ «ЦГЗК» можна проводити різноманітні активності з метою підвищення рівня мотивації співробітників [21].

Для прикладу, можна створити систему, яка враховуватиме всі корисні дії кожного співробітника, які не стосуються основного робочого функціоналу, але так чи інакше пов'язані з життям його підприємства. В основному йдеться про участь у вже реалізованих виробничих та соціальних заходах та проектах.

В рамках системи визнання вони згруповані у п'ять напрямків: виробнича комунікація із співробітниками, навчання й розвиток, турбота про здоров'я та виробнича безпека та мобілізуюча комунікація. Також співробітнику можна самому виступити ініціатором проекту чи окремого заходу, запропонувавши та реалізувавши свою ідею.

За участь у корпоративних проектах співробітники, крім існуючих винагород, отримуватимуть [20] бали, за які можна отримати додаткове заохочення. Усі оцінки, отримані за реалізацію чи участь у проектах, будуть вноситись у загальну базу компанії, накопичуватися та впливати на їхнє становище у рейтингу.

Рейтинги активностей складатиме адміністратор системи на підприємстві та в кінці року чи кварталу проводитиме різні заходи з відзнакою найактивніших учасників.

Бали за участь у проектах компанії та підприємства зараховуватимуться автоматично. А якщо співробітник бере участь у проектах чи заходах, що реалізуються у його підрозділі або які він ініціював самостійно, то він може сам звернутися із проханням зарахувати бали.

Учасником системи визнання є кожен співробітник компанії. Звичайно, проявляти активність та брати участь у ній – справа [20] добровільна. Але цінність участі в системі швидко зрозуміють ті, хто прагне досягти більшого:

1. Стати більш помітним на підприємстві та в компанії.
2. Знайти нові шляхи для особистісного зростання
3. Підніматися кар'єрними сходами активніше та мати певні переваги на цьому шляху.

Для керівників будь-якого рівня система дає можливість краще дізнатися про потреби співробітників, їх мотивацію та потреби у розвитку, звернути увагу на нових лідерів змін та сформувати кадровий резерв.

Впровадження функціональної стратегії [24] мотивації персоналу дасть змогу ПРАТ «ЦГЗК» підвищити ефективність використання трудових ресурсів, що, в результаті, призведе до покращення фінансово-економічних показників підприємства.

Для розуміння ступіню виконання мотиваційних заходів необхідно регулярно проводити моніторинг системи мотивації персоналу та вносити необхідні корективи, залучати персонал до розробки та впровадження заходів з підвищення мотивації та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі.

Необхідно розвивати відділ економічного аналізу. Цей відділ може відігравати ключову роль у зборі, аналізі та інтерпретації даних, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень щодо персоналу, які відповідають загальній стратегії компанії.

Економічний аналіз може допомогти керівництву зрозуміти зв'язок між інвестиціями в персонал та ключовими показниками ефективності компанії, допомогти приймати обґрунтовані рішення щодо найму, навчання, розвитку та винагородження працівників, що максимізують віддачу від інвестицій в персонал.

Економічний аналіз допомагатиме з виявленням тенденцій та проблем, пов'язаних з персоналом, на ранній стадії. Дасть змогу ПРАТ «ЦГЗК» взяти проактивних заходів для вирішення цих проблем, перш ніж вони негативно вплинуть на бізнес, допомогти керівництву зрозуміти, як зміни в структурі персоналу, навичках та компетенціях вплинуть на загальну стратегію компанії. Економічний аналіз може покращити комунікацію та співпрацю між відділами компанії й забезпечити, щоб усі зацікавлені сторони володіли інформацією, необхідною для прийняття кращих рішень щодо персоналу.

Плановий та фінансовий відділ, що займаються бізнес-плануванням зможуть максимально ефективно прорахувати стратегії щодо реалізації місії та довгострокових цілей ПРАТ «ЦГЗК».

Фінансовий відділ розробляє бюджет компанії, який узгоджується з її стратегічними цілями. Бюджет повинен включати всі витрати, які компанія очікує понести, а також джерела надходження коштів для покриття цих витрат.

Плановий та фінансовий відділи можуть допомогти відстежувати прогрес компанії у досягненні своїх стратегічних цілей, допомогти оцінити ризики, з якими стикається компанія.

ВИСНОВКИ

Зробивши внутрішній аналіз підприємства ми можемо виокремити основні стратегії розвитку підприємства є:

Забезпечувати фінансову стійкість підприємства та можливість інвестування в оновлення обладнання.

Розвивати систему управління для підвищення якості та ефективності у всіх сферах діяльності підприємства.

Розробляти проекти, спрямовані на підвищення якості продукції до рівня.

Впроваджувати довгострокові програми розвитку, спрямовані на підвищення продуктивності праці та скорочення непродуктивних витрат.

Будь-яка компанія може успішно конкурувати на ринку лише тоді, коли у неї є чітко визначені принципи діяльності, які визначають стратегію. Процес реалізації стратегії повинен починатися з визначення місії, оскільки стратегія повинна сприяти досягненню місії та цілей.

Місія встановлює важливі цілі і принципи, які компанія прагне втілити у своїй діяльності. Чітко сформульована місія допомагає всім учасникам організації розуміти, для чого вони працюють і які цінності вони пропагують.

Місією ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» є надання найвищої якості концентратів і окатишів металургійної продукції для підприємств у металургійній галузі.

Вихід на нові ринки збуту, особливо з високоякісним продуктом, може стати чудовою можливістю та дасть поштовх до зростання ПРАТ «ЦГЗК».

Посилення контролю якості разом із збільшенням витрат на реалізацію продукції може стати додатковою конкурентною перевагою та дозволить піднятися на новий рівень.

Тільки з колективом, що є командою, яка діє як одне ціле, можна мати довгострокові успіхи.

Це в свою чергу дозволить мати міцний фундамент для подальшого розвитку. Для досягнення такої мети необхідно проводити професійні тренінги, курси підвищення кваліфікації та додаткові навчальні активності.

Впровадження функціональної стратегії мотивації персоналу дасть змогу ПРАТ «ЦГЗК» підвищити ефективність використання трудових ресурсів, що, в результаті, призведе до покращення фінансово-економічних показників підприємства.

Регулярне навчання та підвищення рівня кваліфікації співробітників також дасть змогу вийти на нові рівні у довгостроковій перспективі завдяки впровадженню сучасних тенденцій та додаткових знань у галузі.

Мотивація також зростатиме, коли люди бачитимуть, що підприємство не просто виконує певні необхідні навчальні заходи, а піклується про розвиток та довгострокове зростання компанії та робітників як єдиного цілого.

Тільки так можна досягти справжнього прориву та поєднати усі вищезапропоновані способи розвитку у максимально ефективному вигляді.

Усе це дозволить збільшити обсяги продажів, підвищити якість продукції, посилити корпоративну культуру та кадровий персонал та забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Таким чином можна успішно удосконалювати процес стратегічного планування на ПРАТ «ЦГЗК» й утілювати наявні цілі та місію,

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві машинобудівної галузі». URL: http://biblioobzor.blogspot.com/2013/08/blog—post_27.html
2. «Методичні аспекти стратегічного планування на підприємствах гірничодобувної промисловості». URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011—07/Gorbulin_Kachynsky—e2dd0.pdf
3. «Управлінські рішення в сфері стратегічного розвитку підприємств» URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36173/1/193.pdf>
4. Портер М. Конкурентна стратегія. М.: ЮНІТИ-ДАНА, 2005.
5. Стаття «Стратегічне планування на українських підприємствах: проблеми та перспективи розвитку» URL: (http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf)
6. «Стратегічне планування»: Навчальний посібник / О. І. Карпіщенко, К. В. Шкідченко. Київ: 11. «Центр навчальної літератури, 2019». — 320 с. URL: <https://hs.gov.ua/u—shkoli—pidgotovky—strategiv—opraczyuvaly—modul—strategiya—rozvytku—krayiny/>
7. «Методологічні основи стратегічного управління підприємством»: URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/34.pdf
8. Податковий кодекс 2011 р. Пункт 8.2.1 п.8.2 22.05.97 р. №283/97— ВР «Про оподаткування прибутку зі змінами та доповненнями»
9. МЕТІНВЕСТ: ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО—ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ, Історія підприємства. URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info>
10. GMK CENTER — URL: <https://gmk.center/ua/news/eksport—rudiz—ukraini—u—2019—roci—zris—na—18—5/>

11. Витрати на 1 гривню товарної продукції — [Електронний ресурс]
URL: https://studopedia.com.ua/1_390558_vitrati-na-grn-tovarnoi-produktsii.html
12. ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО—ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» – 00190977 — URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/72526>
13. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу — URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokazniki/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu>
14. Стаття «Укправління персоналом» URL: <https://www.management.com.ua/hrm/motivation.php>
15. Є.Р. Кірянова «Удосконалення системи мотивації співробітників у сучасній практиці управління персоналом».
16. І.О. Ляш електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf
17. Податковий кодекс 2011 р. — Пункт 8.2.1 п.8.2 22.05.97 р. №283/97—ВР «Про оподаткування прибутку зі змінами та доповненнями»
18. «Витрати на 1 гривню товарної продукції» — URL: https://studopedia.com.ua/1_390558_vitrati-na-grn-tovarnoi-produktsii.html
19. ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО—ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» – 00190977 — URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/72526>
20. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./ За заг.ред. Бутка М.П. Київ: ЦУЛ, 2016. 376с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf

21. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління.: навч посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 440 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf
22. Бровкова О.Г. Стратегічне управління Київ: ЦУЛ, 2011. 224 с.
23. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. Київ: «Персонал», 2008. 496. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_18.pdf
24. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. URL: <https://www.finalon.com/slovník—ekonomichnikh—pokazniki/338—pokaznik—rentabelnosti—vlasnogo—kapitalu>

ДОДАТКИ

Додаток А. Концентрат

