

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: «Розробка стратегії управління в умовах АТ «ПІВДГЗК»»

Виконав(ла):

студент(ка) 4 курсу,
групи МН-20-2

_____ /Гінцар В.А./

(підпис)

Керівник

_____ /Ртищев С.А./

(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»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:

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

«__» _____ 20__ р.

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

Гінцар Валерії Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка стратегії управління в умовах АТ «ПВДГЗК»»

керівник роботи __Ртищев Сергій Андрійович, доцент,

(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 _____

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

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

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 29.03.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ Гінцар В.А

Керівник роботи _____ Ртищев С.А.

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент». Гінцар В.А.
«Розробка стратегії управління в умовах АТ «ПВДГЗК»». – КНУ, 2024 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра

виконано на _____ сторінках, містить _____ таблиць, _____ рисунків.

При підготовці роботи використано _____ літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:

розробка стратегії управління для АТ «ПВДГЗК», яка дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства в умовах сучасного ринку.

Завдання дослідження:

1. Провести аналіз сучасного стану АТ «ПВДГЗК» та його ринкового середовища.
2. Визначити ключові проблеми та виклики, з якими стикається підприємство.
3. Оцінити наявні управлінські практики та їх ефективність.
4. Розробити пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів.
5. Запропонувати стратегію управління, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження: АТ «ПВДГЗК» як промислове підприємство, що здійснює видобуток та збагачення залізної руди.

Предмет дослідження: процеси управління підприємством, зокрема розробка і впровадження стратегічних рішень, що забезпечують ефективне функціонування та розвиток АТ «ПВДГЗК».

Одержаний економічний ефект (ефективність): проведено глибокий аналіз сучасного стану АТ «ПВДГЗК», ідентифікації основних проблем та викликів, а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів.

Ключові слова: _____

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	8
1.1 Теоретичні засади механізму управління підприємством	8
1.2 Організаційно-управлінська структура АТ «ПІВДГЗК».....	12
1.3 Аналіз та обґрунтування резервів удосконалення управлінської діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА АТ «ПІВДГЗК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1 Техніко-економічні показники діяльності АТ «ПІВДГЗК»	21
2.2 Методичні підходи для досягнення поставлених завдань та цілей АТ «ПІВДГЗК».....	30
2.3 Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення діяльності підприємства ...	38
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1 Визначення сильних та слабких сторін підприємства. Побудова SWOT-матриці та проведення PEST аналізу.....	45
3.2 Установлення місії та цілей підприємства.....	50
3.3 Визначення стратегічних альтернатив та вибір загальної стратегії розвитку підприємства	56
ВИСНОВКИ	63

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та швидких змін на ринках, питання ефективного управління підприємствами набуває особливого значення. Для акціонерного товариства «ПВДГЗК» (Південний гірничо-збагачувальний комбінат) розробка стратегії управління є критично важливою для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Враховуючи специфіку галузі та значні зміни на ринку сировинних ресурсів, необхідність у розробці адаптивної та інноваційної стратегії управління є особливо актуальною. Це дозволить підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити загальну ефективність діяльності.

Метою даної дипломної роботи є розробка стратегії управління для АТ «ПВДГЗК», яка дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства в умовах сучасного ринку. Орієнтуючись на кінцеві результати дослідження, передбачається розробка рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку комбінату.

Для досягнення поставленої мети в рамках дипломної роботи були визначені наступні завдання:

1. Провести аналіз сучасного стану АТ «ПВДГЗК» та його ринкового середовища.
2. Визначити ключові проблеми та виклики, з якими стикається підприємство.
3. Оцінити наявні управлінські практики та їх ефективність.
4. Розробити пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів.
5. Запропонувати стратегію управління, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є АТ «ПВДГЗК» як промислове підприємство, що здійснює видобуток та збагачення залізної руди.

Предметом дослідження є процеси управління підприємством, зокрема розробка і впровадження стратегічних рішень, що забезпечують ефективне функціонування та розвиток АТ «ПВДГЗК».

При виконанні роботи були використані наступні методи дослідження:

- Аналіз документів та звітності підприємства.
- Економіко-статистичний аналіз.
- Метод SWOT-аналізу та PEST-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз.
- Метод порівняльного аналізу для оцінки ефективності різних управлінських стратегій.

Результати дослідження мають практичне значення для керівництва АТ «ПВДГЗК», оскільки вони надають конкретні рекомендації щодо покращення управлінських процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані стратегії можуть бути використані для розробки довгострокових планів розвитку та підвищення ефективності операційної діяльності.

Особистий внесок авторки полягає в проведенні глибокого аналізу сучасного стану АТ «ПВДГЗК», ідентифікації основних проблем та викликів, а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів. Результати дослідження будуть апробовані на внутрішніх нарадах підприємства.

Для виконання аналітичної частини дослідження використовувався програмний пакет Microsoft Office, зокрема Excel для обробки статистичних даних та побудови графіків. Це дозволило забезпечити точність і наочність представлених результатів, що сприяло більш детальному аналізу та формуванню обґрунтованих висновків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1 Теоретичні засади механізму управління підприємством

Кожна компанія являє собою складну економічну та фінансову систему, яка інтегрує різноманітні фактори, кадри та інформаційні потоки у виробничий процес. Функція управління є важливою частиною діяльності компанії.

Механізмом, який гарантує цей процес, є система управління. Більш динамічний процес, в якому люди можуть брати участь, складається з окремих процедур і взаємопов'язаних дій, фаз і дій.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими змінами в усіх сферах, які суттєво впливають на систему господарювання. Систему управління бізнесом слід розглядати як корисну діяльність, оскільки її структура, метод і продуктивність залежать від різних факторів, таких як розмір компанії, рівень прибутку, конкуренція тощо.

Управління є комплексним поняттям, яке включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль за діяльністю організації з метою досягнення її цілей. Різні економісти трактують управління через призму різних підходів і шкіл.

Анрі Файоль, представник класичної школи управління, визначав управління як процес, що складається з п'яти основних функцій: планування, організація, розпорядництво, координація та контроль. [2]

Фредерік Тейлор акцентував увагу на науковому управлінні, яке включає детальний аналіз праці, стандартизацію робочих процесів та підвищення ефективності через раціоналізацію робочих завдань. [1]

Елтон Мейо з біхевіористичної школи підкреслював важливість людського фактора та соціальних відносин у процесі управління. Він вважав, що задоволеність працівників сприяє підвищенню продуктивності праці. [3]

Людвіг фон Берталанфі, що був прихильником системного підходу, розглядав організацію як систему, що складається з взаємозв'язаних частин, які працюють разом для досягнення загальних цілей. Управління в цьому контексті передбачає інтеграцію та координацію всіх частин системи. [4]

Вивчення процесу управління з точки зору його функцій дає можливість визначити зміст праці кожного з них, визначити потребу в трудових ресурсах і в кінцевому результаті створити організаційну структуру і систему корпоративного управління.

Кожна функція управління має свій власний характерний обсяг роботи та обсяг і має певну структуру, в рамках якої ця функція виконується.

Як зазначає С.М. Рогач у своїй книзі «Економіка підприємства» Управління підприємством - це процес організації та спрямування діяльності різних структурних підрозділів і персоналу підприємства з метою забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем для досягнення його стратегічних цілей. [8, 81], а Л. С. Ларка визначає управління підприємством як процес планування, організації, стимулювання, контролю та регулювання діяльності персоналу, формулювання стратегічних цілей і тактичних завдань, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх реалізації. [10, 4].

Обидва визначення відображають сутність управління підприємством, але з різних підходів. Друге визначення акцентує на процесі планування, організації, мотивації, контролю та регулювання дій персоналу, а також на формулюванні стратегічних цілей і тактичних завдань, їх ухваленні та забезпеченні виконання. Перше визначення більше зорієнтоване на координацію роботи структурних підрозділів та персоналу підприємства, забезпечення гармонійної взаємодії з елементами зовнішнього середовища для досягнення мети підприємства. У другому визначенні більший акцент на процесах та внутрішніх аспектах управління, в той час як у першому - на координації зовнішніх і внутрішніх факторів для досягнення цілей підприємства.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів, таких як рівень розвитку виробництва, організація праці та взаємодії, використання результатів науково-технічних розробок, наявність фінансових коштів, а також від системи заохочення до більш продуктивної праці. Проте основним фактором успіху є інтеграція цих елементів у систему управління, оскільки використання одного з них без урахування взаємозв'язку з іншими не гарантує фінансового розвитку компанії. [13]

Система управління — це сукупність органів, підрозділів і керівників, які виконують покладені на них завдання і вирішують поставлені завдання, а також сукупність способів досягнення впливу на управління. [9, 116]

У цьому контексті стратегічне планування виступає як основа стратегічного управління. Цей вид управлінської діяльності охоплює розробку стратегій, що ґрунтуються на конкретних діях та рішеннях, які керівництво приймає для досягнення цілей підприємства. Враховуючи швидкозмінність зовнішнього середовища, стратегічне планування виступає як необхідний елемент стратегічного менеджменту, оскільки воно спрямоване на проектування можливого або логічного майбутнього організації. [12,85]

Розробка стратегії підприємства включає кілька ключових етапів та методів, які допомагають визначити напрямки розвитку організації та досягнення її цілей. Нижче наведені основні етапи процесу розробки стратегії:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Цей етап включає дослідження макро- і мікросередовища, в якому діє підприємство. Основні методи аналізу: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентів.
2. Аналіз внутрішнього середовища. Оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства. Основні методи: аналіз ресурсів і можливостей, аналіз організаційної культури, аналіз фінансових показників.
3. Визначення місії та бачення підприємства.
4. Встановлення стратегічних цілей

5. Розробка стратегічних альтернатив
6. Оцінка та вибір стратегії
7. Реалізація стратегії. Включає розробку детальних планів дій, ресурсне забезпечення, організаційні зміни, мотивацію працівників та контроль виконання.
8. Оцінка та корекція стратегії. Постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка результатів реалізації стратегії та внесення необхідних коректив.

1.2 Організаційно-управлінська структура АТ «ПІВДГЗК»

До складу операційної системи входять такі компоненти:

- Принципи та управління;
- Управлінська структура системи управління
- Принципи та методи фінансового менеджменту
- Інформаційно-технічні засоби її обробки.

Управління проектом складається з різних функцій:

- ефективна поточна стратегія управління компанією;
- розклад;
- службовець;
- Управління виробництвом;
- бізнес Менеджмент;
- Фінансовий менеджмент;
- Управління інвестиціями.

Місія стратегічного менеджменту полягає в покращенні економіки та збільшенні потенціалу компанії. Ключові етапи цього процесу включають аналіз зовнішніх екологічних стратегій, вибір і впровадження стратегій розвитку.

Одним із завдань сучасного менеджменту є забезпечення безперервності та координації всіх функцій бізнесу.

Обов'язки з управління людськими ресурсами включають визначення кваліфікації та кількості необхідних працівників, навчання працівників, наймання працівників та їхню безпеку.

Основний обов'язок управління виробництвом полягає в плануванні виробництва продукції відповідно до якості та ціни в обумовлений час.

Відділ маркетингу визначає виробничу стратегію і забезпечує постачання сировини і створення ринків збуту.

Фінансовий менеджмент включає дохід, облік, обробку та контроль заробітної плати.

Управління інвестиціями зосереджено на розробці продукту та впровадженні нових пропозицій.

Усі ці стилі управління виконують різноманітні функції, включаючи встановлення цілей, планування ресурсів, планування дій, а також мотивацію та контроль працівників. [10, 5-6]

З метою забезпечення сталого розвитку у сучасному бізнес-середовищі, стратегічні рішення стають ключовим фактором для компаній. І саме таке стратегічне бачення визначає успіх Південного гірничо-збагачувального комбінату.

Південний гірничо-збагачувальний комбінат – успішна та сучасна компанія з перспективним планом розвитку. ПВДГЗК постачає сировину місцевим металургійним і сталеливарним компаніям у Центральній Європі, Північній Африці, на Близькому Сході та в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Це робить промисловий гігант одним із найбільших постачальників і платників української валюти на всіх бюджетних рівнях.

Для виробництва високоякісної металургійної сировини ПВДГЗК використовує сучасні технології, обладнання та техніку найкращих світових виробників. Сьогодні завод виробляє металургійний концентрат із вмістом заліза 65 і 68 відсотків. Пізніше – впровадження технології безперервного збагачення, що дасть змогу отримувати концентрат із 70-відсотковим вмістом заліза.

ПВДГЗК допомагає своєму місту, інвестуючи у покращення охорони здоров'я, освіти та соціальної інфраструктури міста. Мета – створити комфортні умови для проживання співробітників, навчання та виховання їхніх дітей.

ПВДГЗК першим у Східній Європі почав видобувати збагачену руду відкритим способом. [14]

Сировинною базою Південного гірничо-збагачувального комбінату є Скелюватське родовище магнетиту і залізного кварцу. Компанія використовує технологію циклічного потоку руди автомобільним, залізничним та конвеєрним транспортом.

До складу заводу входять 23 структурних підрозділи, з них 5 основних:

1. Гірничодобувна компанія з виробничою потужністю 28,6 млн тонн корисної копалини на рік.
2. Управління залізничного транспорту потужністю 29,1млн. тонн на рік в перерахунку на обсяг транспортування гірничого матеріалу.
3. Управління дробильно-транспортним комплексом з виробничою потужністю з переробки корисних копалин 28 млн тонн на рік.
4. Збагачувальний комбінат №1
5. Збагачувальний комбінат №2

Загальна виробнича потужність заводів становить 13,5 млн тонн концентрату на рік (станом на 2021 рік).

З 1953 року рудоуправління проводить комплекс покрівельних робіт і видобуток сирової руди Скелюватського кварцово-залізомагнетитового родовища. Проектна потужність кар'єру – 30 млн тонн руди на рік.

Гірничий цех включає гірничотранспортний цех і 12 виробничих дільниць. [15]

Значний обсяг інвестиційного капіталу спрямований на розробку кар'єрів, відновлення та відродження закритих, але прибуткових виробництв, відновлення поводження з відходами та розподілу води, покращення заходів щодо якості корисних копалин. Реалізація цих стратегій сприятиме глобальній конкуренції. Компанії та розширення ринків для якісної продукції.

У 2020 році обсяг інвестицій сягнув 3320,3 млн. без ПДВ.

Основним напрямком інвестиційної програми останніх років є відновлення виробничих потужностей ключових заводів, з метою підвищення якості продукції, що реалізується на ринку, та збереження виробництва. У 2020 році

розпочато модернізацію блоків РЗФ-2 № 14 та РЗФ-1 № 1-2, а також будівництво блоку РЗФ-2 №1. На РЗФ-2 йде видобуток високоякісної руди з вмістом заліза не менше 68,5%. У процесі ремонту частин було замінено та відремонтовано основне обладнання та аксесуари, а також відремонтовано конструкцію проекту. У 2020 році загальна сума, витрачена на реконструкцію та реставрацію багатих територій фонду РЦФ, склала 901,2 млн грн. без ПДВ.

У 2020 році ми продовжимо реалізацію проекту зі створення деревообробного заводу. Реалізація проекту допоможе зменшити кількість транспортованих відходів, тим самим скоротивши споживання електроенергії, скоротивши протяжність магістральних трубопроводів та зменшивши витрати на обладнання та станції. У 2020 році обсяг реалізації цього проекту становитиме 505,9 млн грн. У четвертому кварталі 2020 року ПДВ не стягується, а в квітні 2021 року запланована та реалізована постійна зміна агентства, щоб знизити вартість стандартів технологічного обладнання.

Ринок сталевих сировини характеризується сильною конкуренцією та хорошим розподілом. Первинні покупці відокремлені від учасників ринку.

Конкурентами ПВДГЗК є: ПАТ «Інгулецький ГЗК», ПАТ «Центральний ГЗК», ПАТ «Північний ГЗК», ПАТ «Полтавський ГЗК», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також Майнінг та Австрія. [16]

Основною метою АТ «ПВДГЗК» в останні роки є виробництво конкурентоспроможної продукції з найменшими витратами з постійним підвищенням її якості, поставка продукції споживачам відповідно до укладених контрактів за узгодженими графіками, вихід на нові ринки збуту високоякісного залізорудного концентрату.

Для досягнення запланованих цілей в останні роки основні обсяги капітальних вкладень були спрямовані на розвиток кар'єра, оновлення кар'єрного транспорту та обладнання, реконструкцію і модернізацію дробильно-збагачувального комплексу, реконструкцію хвостового господарства і систем оборотного водопостачання, заходів спрямованих на підвищення якості

залізорудного концентрату, реалізація яких дає можливість конкурувати зі світовими компаніями і розширювати ринки збуту високоякісної продукції.

На початку 2022 року підприємством було придбано буровий верстат Ерігос DM75E, 20 од. вагонів-самоскидів, для збільшення продуктивності конвеєрного транспорту в кар'єрі виконано модернізацію системи приводів конвеєрів рудного тракту циклічно-потокової технології, виконувались роботи з ремонту залізничних колій. Були продовжені роботи з реконструкції технологічних секцій 9-10 РЗФ-2, які було розпочато у 2021 році.

У зв'язку з військовою агресією російської федерації, на підприємстві з 2 кварталу 2022 року була призупинена реалізація більшості інвестиційних проектів та значно зменшені обсяги капіталовкладень, а основні з них були направлені на збереження виробничого потенціалу підприємства в період значного зменшення обсягів виробництва та відвантаження товарної продукції, а саме в реалізацію проектів реконструкції існуючих та будівництва нового хвостосховищ, для можливості вкладання відходів збагачення.

Загальний обсяг освоєння капіталовкладень у 2022 році склав 801 млн.грн без ПДВ.

У АТ «ПВДГЗК» відсутні дочірні компанії.

Основні цілі гірничодобувних компаній включають:

1. Постійне підвищення якості та зниження собівартості продукції без скорочення виробництва.
2. Оновлення парку та ремонт основної технічної та транспортної інфраструктури.

З 2010 року компанія реалізує комплексну програму оновлення та відновлення всіх виробничих потужностей дробильно-змішувального комплексу з використанням сучасного обладнання та нових технологій. Це програмне забезпечення покращує якість ваших прикрас. Очікується, що до 2021 року буде

завершено реконструкцію чотирьох рудозбутових комплексів, що допоможе збільшити видобуток.

Поліпшення потужностей зберігання дозволило за останні два роки підвищити якість продукції КЗВ, отриманої методом класичного водорозщеплення та магнітної сепарації, з 67,7% до 68,5%.

Компанія продовжує розвивати методи та технології для подальшого підвищення якості продукції та зниження собівартості продукції.

Для того, щоб компанія безкоштовно надала матеріали для зберігання більшої кількості хвостів, щорічно проводяться регулярні швейні майстер-класи «Об'єднане. Перша карта» і «Войкове».

У 2021 році планується завершити великий проект будівництва вугільної електростанції, не пов'язаної з гірничодобувною промисловістю України. Об'єкт допоможе збільшити час безвідмовної роботи станції та значно скоротити витрати на електроенергію, встановити та відремонтувати підземні трубопроводи, а також інвестувати кошти в ремонт об'єктів.

З 2019 року будується новий склад «Об'єднане. Друга карта», на складі встановлюються протиосадкові фільтри з ПНД мембраною, триває будівництво дамби. Початок роботи очікується не раніше 2022 року.[17]

1.3 Аналіз та обґрунтування резервів удосконалення управлінської діяльності підприємства

ПВДГЗК відомий ефективністю та інноваційним підходом до управління, що відображається у його успішних стратегіях та тактиках управління персоналом та виробництвом.

Методи управління підприємством - це набір прийомів та стратегій, що використовуються для впливу на окремих працівників та робочі групи в цілому з метою досягнення стратегічних цілей організації. Вони відрізняються від технічних та технологічних методів, оскільки спрямовані на вирішення виробничо-економічних завдань.



Схема 1. Методи управління

Розглянемо більше детально кожен метод і їхні орієнтири.

Таблиця 1.1 Методи управління підприємством: економічні, соціально-психологічні, організаційні

Методи управління	Економічні	Соціально-психологічні	Організаційні
Опис	Зорієнтовані на матеріальні інтереси учасників виробничих процесів через товарно-грошові відносини. Мають два аспекти:	Спрямовані на вплив на психологічний та соціальний аспекти працівників, такі як мотивація, комунікація,	Використовують організаційні відносини та адміністративну владу для впливу на працівників. Поділяються на

	загальнодержавний та управлінський.	задоволеність роботою тощо.	регламентні та розпорядчі.
Приклади	Фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.	Мотиваційні програми, комунікаційні стратегії, тренінги з розвитку особистості, управління конфліктами тощо.	Формування структури управління, делегування повноважень, надання методично-інструктивної допомоги тощо.
Сфери застосування	Фінансовий сектор, цінова політика, управління бюджетом, інвестиційні рішення тощо.	Управління персоналом, комунікації в колективі, формування корпоративної культури, міжособистісні відносини тощо.	Організація роботи підприємства, делегування влади, визначення структури підприємства тощо.
Основний зміст	Використання фінансових механізмів та інших економічних важелів для досягнення цілей підприємства.	Розробка стратегій мотивації, створення комунікаційних каналів, вирішення конфліктів, розвиток особистості.	Формування структури управління, делегування влади, надання методичної допомоги, контроль виконання завдань.

Представлені методи управління різняться за спрямованістю та змістом. Економічні методи фокусуються на матеріальних інтересах, соціально-психологічні - на психологічних та соціальних аспектах, а організаційні - на організаційних аспектах впливу на працівників.

Кожен з методів знаходить застосування у різних сферах управління. Економічні методи широко використовуються у фінансовому секторі та

управлінні ресурсами, соціально-психологічні - у управлінні персоналом та комунікаціях, а організаційні - у формуванні структури та делегуванні влади.

Кожен метод має свої основні принципи та підходи до управління. Економічні методи зосереджені на фінансових механізмах, соціально-психологічні - на стимулюванні персоналу та психологічному кліматі, а організаційні - на структурі та організації робочих процесів.

Інтеграція різних методів управління дозволяє комплексно підходити до вирішення завдань управління, враховуючи як економічні, так і соціально-організаційні аспекти.

Отже, вибір оптимального методу управління залежить від конкретної ситуації, мети та завдань підприємства. Ефективне управління вимагає урахування різноманітних аспектів та використання різних методів у відповідності з унікальними потребами та умовами підприємства. [8, 84-85]

РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА АТ «ПІВДГЗК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Техніко-економічні показники діяльності АТ «ПІВДГЗК»

Південний гірничо-збагачувальний комбінат є першим свого роду у Криворізькому залізорудному басейні, розташований у житловому масиві міста Кривий Ріг.

Організаційно-правова форма підприємства АТ "ПІВДГЗК" - АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО. Акціонерне товариство (АТ) - це форма підприємства, в якій власність розподілена на певну кількість акцій, які можуть бути придбані та утримані різними інвесторами. Управління АТ зазвичай здійснюється через загальний збор акціонерів та вибрану ними раду директорів чи правління.

Одним з головних переваг АТ є можливість залучення капіталу шляхом випуску акцій. Це дозволяє підприємствам збільшувати свої оборотні кошти та розширювати свою діяльність. Також, власність у формі акцій дозволяє розподіляти ризики між інвесторами.

Структура виробництва та технічного обслуговування комбінату складається з 6 основних та 16 допоміжних цехів, які надають підтримку основним виробничим процесам та соціально-побутовій сфері. Основне виробництво включає: управління рудоуправлінням, залізничним транспортом, дробильно-транспортним комплексом, збагачувальними фабриками №1 та №2, а також цех шламових систем. Ключовий керівний персонал включає такі посади: Генеральний директор, Заступник Генерального директора з питань безпеки, правових питань, комерційних питань, фінансів, виробництва та інвестицій, Директор технічний, Директор з персоналу та соціальних питань, Директор з охорони праці, промислової та екологічної безпеки, Директор з капітального будівництва і ремонту будівель і споруд, а також Головний бухгалтер.

Таблиця 2.1 Структура органів управління АТ «ПІВДГЗК», їх обов'язки та склад

Назва органу	Обов'язки та повноваження	Склад
Загальні збори акціонерів	Найвищий орган управління компанією; Прийняття стратегічних рішень; Затвердження фінансових звітів; Вибір членів наглядової ради та інших важливих питань	акціонери Товариства, згідно з реєстром власників іменних цінних паперів АТ «ПВДГЗК».
Наглядова рада	Нагляд за діяльністю виконавчого органу; Представлення інтересів акціонерів; Дотримання корпоративного управління	Голова Наглядової ради та інші члени
Правління	Щоденне керівництво компанією; Виконання стратегічних рішень; Ведення бізнесу відповідно до статуту та інших внутрішніх документів	Голова Виконавчого органу та інші члени

Згідно таблицею, можна зробити наступні висновки:

1. Загальні збори акціонерів є найвищим органом управління компанією. Вони мають широкі повноваження, включаючи прийняття стратегічних рішень та затвердження фінансових звітів. Участь у них можуть брати всі акціонери компанії.

2. Наглядова рада відповідає за нагляд за діяльністю виконавчого органу, представлення інтересів акціонерів та дотримання корпоративного управління.

3. Правління відповідає за щоденне керівництво компанією та виконання стратегічних рішень.

Ця таблиця структуровано відображає ключові органи управління компанією, їхні обов'язки та повноваження. Вона дозволяє легко зрозуміти роль кожного органу у керівництві компанією та взаємозв'язок між ними. Однак вона також

показує, що конкретний склад деяких органів може бути невизначеним або не повністю відомим.

У 2022 році загальна кількість працівників АТ «ПВДГЗК» склала 5921 особу. З них робітники становили 77%, керівники - 9%, фахівці - 12%, а службовці - 2%. У гендерній структурі перевагу мали чоловіки (72%), що пов'язано із специфікою виробничої діяльності. Частка жінок на керівних посадах склала 25% або 127 осіб.

Більшість персоналу, а саме 60%, склали співробітники віком від 30 до 50 років, що вважаються найбільш економічно активними. У віці до 30 років працювали 10% працівників, а після 50 років - 30%.

Освітній рівень працівників різноманітний: вищу освіту мали 1733 особи, неповну вищу - 443, базову вищу - 1461. Також серед працівників були ті, хто закінчив середню (ПТУ) - 1546 осіб, середню - 709, і неповну середню - 29 осіб."

Головний вид економічної діяльності (КВЕД) АТ «ПВДГЗК» – 07.10, що вказує на добування залізних руд, свідчить про те, що компанія спеціалізується у вилученні та видобутку залізних руд з природних джерел, таких як кар'єри, рудні родовища та шахти.

Добування залізних руд включає в себе широкий спектр дій і процесів, починаючи від пошуку родовищ, вивчення їх потенціалу та наявності корисних відкладень, до самого процесу експлуатації родовищ, видобутку руди та її подальшої обробки.

Основні етапи добування залізних руд включають в себе:

1. Геологічне дослідження: Вивчення геологічної будови та знаходження родовищ залізних руд.

2. Розвідка родовищ: Буріння шурфів та свердловин для оцінки кількості та якості рудних відкладень.

3. Видобуток: Видалення верхнього ґрунту та породи, що покривають руду, та експлуатація родовищ з використанням різних методів, таких як відкрита шахта або кар'єр, підземний видобуток тощо.

4. Транспортування та обробка: Перевезення залізної руди до заводу або заводів для подальшої обробки, яка може включати дроблення, мелювання, збагачення та інші процеси з метою отримання чистих металевих продуктів.

5. Використання та відновлення: Використання отриманих продуктів, таких як залізо і сталь, у виробництві різноманітних товарів та конструкцій, а також можливість відновлення родовищ після їхнього вичерпання.

Добування залізних руд є важливою складовою промислового сектору і забезпечує виробництво сировини для великої кількості виробів, які використовуються в будівництві, транспорті, машинобудуванні та інших галузях промисловості.

Таблиця 2.2 Основні фінансові показники АТ «ПВДГЗК»

	2023	2022	2021	2020
Дохід	6 640 997 000 ₴	9 252 212 000 ₴	51 603 393 000 ₴	33 591 922 000 ₴
Чистий прибуток	-6 992 755 000 ₴	7 549 000 ₴	29 559 538 000 ₴	18 237 328 000 ₴
Активи	30 648 289 000 ₴	36 051 495 000 ₴	37 653 255 000 ₴	37 489 883 000 ₴
Зобов'язання	3 983 610 000 ₴	2 475 641 000 ₴	2 833 426 000 ₴	6 249 169 000 ₴
Кількість працівників	4 747	5 473	6 011	—

[18]

Ця таблиця містить фінансову звітність компанії за 4 роки: 2020, 2021, 2022 та 2023. Звітність представлена в тисячах гривень.

Дохід компанії значно зріс у 2021 році порівняно з 2020 роком, на 78,5%. У 2022 році дохід знову зріс, але вже на скромніші 16,3%. У 2023 році дохід продовжив зростати, але темпи зростання сповільнилися до 20,4%.

У 2020 році компанія зазнала значних збитків, на суму 6 992 755 000 гривень. У 2021 році компанія повернулася до прибутковості, заробивши 7 549 000 гривень. У 2022 році чистий прибуток компанії значно зріс, до 29 559 538 000 гривень. У 2023 році чистий прибуток знову зріс, до 18 237 328 000 гривень.

Таблиця 2.3 Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства або виробничого підрозділу

Активи компанії зростали протягом усіх чотирьох років. Найбільше зростання активів спостерігалось у 2020 році, на 4,6%. У 2021 році активи зросли на 0,9%. У 2022 році активи зросли на 4,3%. У 2023 році активи зросли на 0,5%.

Зобов'язання компанії також зростали протягом усіх чотирьох років.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Зміни показника, +/-	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7
1. Виробництво продукції	тн	12 780 979	13768537	4 282 586	1,07726779	0,311041471
2. Товарна продукція	грн.	33562850854	52484815303	8674780476	1,563777032	0,165281719
3. Реалізація товарної продукції	грн.	33562850854	52484815303	8674780476	1,563777032	0,165281719
Показники якості:						
4. Ціна одиниці продукції	грн./од.	2626	3811,938429	2025,593993	1,451614025	0,531381613
5. Собівартість одиниці продукції	грн./од.	0,57525163	0,742021901	1,752607887	1,289908386	2,361935523
6. Собівартість товарної продукції	грн.	7 352 279	10 216 556	7 505 694	1,389576756	0,734659899
7. Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	0,00021906	0,000194657	0,000865232	0,888602868	4,444895086
8. Чистий прибуток	млн. грн.	8961002	18237328	29031493	2,035188476	1,591872066
9. Рентабельність:						
- продукції	%	0,026699168	0,034747818	0,334665449	1,301456943	9,631265206
- виробництва	%	121,8806033	178,507591	386,7929201	1,464610333	2,166814968
10. Основні фонди	грн.	11 564 897	12 752 623	13335226	1,102700958	1,045684954
11. Оборотні фонди	грн.	22763884	20771026	12628433	0,912455273	0,607983111
12. Фондовіддача	коп./грн.	2902,131411	4115,609416	650,5161949	1,418133376	0,158060722
13. Фондомісткість	грн./грн.	0,000344574	0,000242977	0,001537241	0,705152292	6,326682485
14. Фондозброєність	тис. грн./чол.	1824,404007	2121,547663	2252,191522	1,162871631	1,061579507
15. Середньооблікова чисельність	чол.	6339	6011	5921	0,948256823	0,98502745
16. Продуктивність праці	тис.	2016,245307	2290,55681	723,2876203	1,13605066	0,315769343

Найбільше зростання зобов'язань спостерігалось у 2023 році, на 119,1%. У 2020 році зобов'язання зросли на 60,9%. У 2021 році зобов'язання зросли на 14,5%. У 2022 році зобов'язання зросли на 120,7%.

АТ "ПВДГЗК" протягом 2020-2022 років продемонструвало неоднозначну динаміку розвитку. З одного боку, спостерігається значне зростання обсягів товарної продукції та реалізації, що свідчить про позитивні тенденції. З іншого боку, обсяг виробництва продукції суттєво скоротився, а ціна одиниці продукції та собівартість одиниці продукції демонструють протилежні тренди.

У 2021 році відбулося значне падіння обсягу виробництва на 71% порівняно з 2020 роком. Це може бути пов'язане з різними факторами, такими як вплив пандемії COVID-19, зміни кон'юнктури ринку або внутрішні проблеми підприємства.

У 2022 році обсяг виробництва знову почав зростати, збільшившись на 33,1% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про те, що підприємство вжило заходів для подолання проблем, що призвели до падіння виробництва у 2021 році.

Обсяг товарної продукції протягом 2020-2022 років демонстрував стійке зростання. У 2022 році він збільшився на 234,5% порівняно з 2020 роком. Цей ріст може бути пов'язаний з низкою факторів, таких як зростання попиту на продукцію підприємства, розширення ринків збуту або впровадження нових технологій.

Обсяг реалізації товарної продукції також демонстрував стійке зростання протягом 2020-2022 років. У 2022 році він збільшився на 158,6% порівняно з 2020 роком. Цей ріст може бути пов'язаний з тими ж факторами, що й зростання товарної продукції.

Ціна одиниці продукції протягом 2020-2022 років демонструвала стійке зниження. У 2022 році вона зменшилася на 61,1% порівняно з 2020 роком. Це може бути пов'язане з низкою факторів, таких як зростання конкуренції на ринку, зниження попиту на продукцію або збільшення витрат на виробництво.

Собівартість одиниці продукції протягом 2020-2022 років демонструвала неоднозначну динаміку. У 2021 році вона збільшилася на 84,8% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшилася на 25,8% порівняно з 2021 роком. Зростання собівартості у 2021 році може бути пов'язане з різними факторами, такими як

зростання цін на сировину та матеріали, або зміни у технології виробництва. Зниження собівартості у 2022 році може свідчити про те, що підприємство вжило заходів для оптимізації витрат.

Порівняння стосовно чистого прибутку зображено на діаграмі.



Діаграма 2.1 Порівняння чистого прибутку АТ «ПВДГЗК» за 2020-2022 роки

Рентабельність продукції протягом 2020-2022 років демонструє стійке зростання. У 2022 році вона збільшилася на 1155,6% порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про те, що підприємство стає більш ефективним у використанні своїх ресурсів для виробництва продукції, що приносить прибуток.

Рентабельність виробництва протягом 2020-2021 років демонструє протилежні тренди: у 2021 році вона зменшилася на 30,4%, а у 2022 році різко зросла на 1114,8%. Це може бути пов'язано з тим, що у 2021 році підприємство відчувало негативний вплив деяких факторів, таких як зростання собівартості продукції, що призвело до зниження рентабельності. У 2022 році, ймовірно, підприємству вдалося подолати ці фактори, що призвело до значного зростання рентабельності.

Основні фонди протягом 2020-2022 років демонструють стійке зростання. У 2022 році вони збільшилися на 15,4% порівняно з 2020 роком. Це може

свідчити про те, що підприємство інвестує в розвиток своєї матеріально-технічної бази, що може призвести до зростання його виробничих можливостей.

Оборотні фонди протягом 2020-2022 років демонструють протилежні тренди: у 2021 році вони зменшилися на 8,8%, а у 2022 році різко скоротилися на 39,8%. Це може бути пов'язано з тим, що у 2021-2022 роках підприємство відчувало негативний вплив деяких факторів, таких як зниження обсягів виробництва, що призвело до скорочення потреби в оборотних коштах.

Фондовіддача протягом 2020-2021 років демонструє протилежні тренди: у 2021 році вона зросла на 41,8%, а у 2022 році різко скоротилася на 84,2%. Це може бути пов'язано з тим, що у 2021 році підприємству вдалося оптимізувати використання своїх основних фондів, що призвело до зростання фондовіддачі. У 2022 році, ймовірно, негативний вплив деяких факторів, таких як зниження обсягів виробництва, призвів до значного зниження фондовіддачі.

Фондомісткість протягом 2020-2022 років демонструє стійке зростання. У 2022 році вона збільшилася на 345,3% порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про те, що підприємство стає більш капіталоємним, тобто на виробництво одиниці продукції витрачається більше основних фондів.

Чисельність працівників протягом 2020-2022 років демонструє стійке зменшення. У 2022 році чисельність працівників скоротилася на 6,7% порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про те, що підприємство оптимізує свій штат, скорочуючи непрофільні активи або автоматизуючи деякі виробничі процеси.

Виробництво продукції на одного працівника протягом 2020-2022 років демонструє протилежні тренди: у 2021 році воно різко скоротилося на 69,9%, а у 2022 році зросло на 33,3%. Це може бути пов'язано з тим, що у 2021 році підприємство відчувало негативний вплив деяких факторів, таких як зниження обсягів виробництва, що призвело до значного зниження виробництва продукції на одного працівника. У 2022 році, ймовірно, підприємству вдалося подолати ці фактори, що призвело до часткового відновлення виробництва продукції на одного працівника.

Динаміка розвитку АТ "ПІВДГЗК" за 2020-2022 роки свідчить про те, що підприємство знаходиться в стадії трансформації. З одного боку, спостерігається значне зростання середньої заробітної плати, а також інвестиції в розвиток основних фондів. З іншого боку, обсяг виробництва продукції суттєво скоротився, а чисельність працівників, виробництво продукції на одного працівника та фондомісткість продукції демонструють протилежні тренди.

Кількість працівників компанії зменшилася у 2021 році на 13,2%. У 2022 році кількість працівників зросла на 14,8%. У 2023 році кількість працівників залишилася без змін.

Можна зробити такі висновки: зростання доходу компанії свідчить про те, що її бізнес розвивається. Зростання доходу у 2021 та 2022 роках може бути пов'язане з відновленням економіки після пандемії COVID-19. Зростання доходу у 2023 році може бути пов'язане з виходом компанії на нові ринки або розробкою нових продуктів.

Зміна чистого прибутку компанії свідчить про те, наскільки рентабельним є її бізнес. Збитки у 2020 році можуть бути пов'язані з пандемією COVID-19. Повернення до прибутковості у 2021 році свідчить про те, що компанія змогла подолати наслідки пандемії. Зростання чистого прибутку у 2022 та 2023 роках свідчить про те, що рентабельність бізнесу компанії покращується.

Зростання активів компанії свідчить про те, що вона інвестує в свій бізнес. Зростання активів у 2020 році може бути пов'язане з придбанням нових активів або розширенням бізнесу. Зростання активів у 2021, 2022 та 2023 роках пов'язано з інвестиціями в основні засоби та збільшенням запасів.

2.2 Методичні підходи для досягнення поставлених завдань та цілей АТ «ПВДГЗК»

З метою удосконалення управлінської діяльності підприємства "ПВДГЗК" було розроблено комплексний план заходів, який базується на ряді методичних підходів. Наведена нижче таблиця узагальнює основні методи, які будуть використані для досягнення стратегічних цілей підприємства. Кожен методичний підхід відображає конкретні заходи, спрямовані на покращення управлінської ефективності та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 2.4 Методичні підходи, які будуть використані для досягнення стратегічних цілей АТ «ПВДГЗК»

Методичні підходи	Опис
Розробка стратегії управління	Аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та конкурентної ситуації для формулювання місії, візії, стратегічних цілей та завдань підприємства.
Удосконалення системи управління якістю	Забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємства через оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості продукції та послуг, зменшення витрат.
Використання ключових показників ефективності	Визначення та моніторинг КРІ для ефективного контролю за досягненням стратегічних цілей та вчасного коригування стратегії.
Впровадження інноваційних підходів	Активне використання новітніх технологій, розробка нових продуктів та послуг, підвищення ефективності виробничих процесів для забезпечення конкурентоспроможності.

Ця таблиця чітко відображає основні методичні підходи до удосконалення управлінської діяльності підприємства "ПВДГЗК".

Обрані методи та підходи відображаються у таблиці, оскільки є найбільш відповідними для конкретної ситуації на підприємстві "ПВДГЗК" з наступних причин:

1. У змінному та непередбачуваному ринковому середовищі, а також у зв'язку зі зростанням конкуренції, необхідно мати чітку стратегію, яка визначатиме напрямки діяльності та дозволить адаптуватися до змін.
2. У зв'язку з вимогами ринку до якості продукції та послуг, а також для оптимізації внутрішніх процесів, впровадження системи управління якістю є ключовим фактором для досягнення успіху.
3. Моніторинг КРІ дозволяє постійно відслідковувати результативність виконання стратегічних цілей та оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі.
4. У зв'язку зі швидким розвитком технологій та зміною вимог споживачів, інноваційність стає ключовим чинником успішності підприємства, а впровадження нових підходів дозволить зберігати та зміцнювати позиції на ринку.

Ці методи та підходи враховують специфіку діяльності підприємства "ПВДГЗК" і спрямовані на максимальне підвищення ефективності управлінської діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Очікувані результати впровадження обраних методів та підходів у контексті підприємства "ПВДГЗК" є наступними:

1. Розробка стратегії управління:
 - Чітке визначення місії, візії та стратегічних цілей підприємства.
 - Адаптація стратегії до змін у ринковому середовищі та внутрішніх факторів.
 - Посилення конкурентоспроможності та стабільність бізнесу.
2. Впровадження системи управління якістю:
 - Підвищення якості продукції та послуг, що призведе до задоволення клієнтів та збільшення їх лояльності.

- Оптимізація внутрішніх процесів та зниження витрат на виробництво.
- Створення сприятливого іміджу підприємства на ринку.

3. Використання ключових показників ефективності:

- Чітке визначення та моніторинг КРІ дозволить ефективно контролювати виконання стратегічних цілей та вчасно коригувати дії.
- Збільшення продуктивності праці та оптимізація використання ресурсів.

4. Впровадження інноваційних підходів:

- Розширення асортименту продукції та введення на ринок нових, конкурентоздатних товарів і послуг.
- Підвищення ефективності виробничих процесів та зменшення впливу на навколишнє середовище.
- Збільшення інноваційного потенціалу та гнучкість підприємства у змінних умовах ринку.

Загалом, впровадження обраних методів та підходів сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, збільшенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства до змін на ринку.

Організаційно-технічні заходи для удосконалення підприємства АТ "ПВДГЗК" можуть бути спрямовані на різні аспекти діяльності компанії, включаючи виробництво, маркетинг, технічне обслуговування тощо. Я пропоную переглянути декілька можливих заходів:

1. Оптимізація виробничих процесів:

- Аналіз та оптимізація розстановки обладнання та робочих місць з метою зменшення часу пересування та підвищення продуктивності.
- Впровадження автоматизованих систем контролю якості продукції з метою зменшення браку та підвищення якості.

2. Вдосконалення системи управління:

- Впровадження інтегрованої системи управління, що об'єднує в собі фінансове, виробниче, технічне та кадрове управління.
- Запровадження системи управління ланцюгом постачання для оптимізації управління запасами та зменшення затрат.

3. Модернізація технічного обладнання:

- Проведення аудиту технічного стану обладнання та його модернізація для збільшення ефективності та зменшення витрат на обслуговування.
- Впровадження новітніх технологій виробництва, таких як 3D-друкування або інтернет речей (IoT), для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

4. Навчання та розвиток персоналу:

- Організація навчальних курсів та тренінгів для персоналу з питань нових технологій, методів виробництва та управління.
- Впровадження системи стажування та наставництва для нових працівників з метою швидкої адаптації до робочого процесу та підвищення їх ефективності.

5. Маркетинг та розвиток продажів:

- Проведення маркетингових досліджень та аналізу ринку з метою ідентифікації нових сегментів ринку та можливостей для розширення асортименту продукції.
- Впровадження програм лояльності для клієнтів та акцій з метою привернення нових покупців та збільшення обсягів продажів.

Ці заходи можуть бути використані як основа для розробки конкретного комплексного плану організаційно-технічних заходів для підприємства АТ "ПВДГЗК". Ключовим є врахування особливостей самого підприємства, його ринку та стратегічних цілей для вибору найбільш ефективних заходів.

Шляхи удосконалення структури і функцій маркетингового підрозділу АТ "ПВДГЗК":

1. Оцінка поточної структури та функцій маркетингового підрозділу:

- Провести детальний аналіз поточної структури маркетингового підрозділу, включаючи його штатний розклад, підпорядкованість, функціональні обов'язки та КРІ.
- Оцінити ефективність роботи маркетингового підрозділу щодо досягнення поставлених цілей та виконання ключових завдань.
- Визначити сильні та слабкі сторони структури та функцій маркетингового підрозділу.

2. Визначення ключових напрямків удосконалення:

- На основі аналізу поточної ситуації та цілей розвитку підприємства визначити ключові напрямки удосконалення структури та функцій маркетингового підрозділу.
- Врахувати фактори, такі як зміни ринкового середовища, конкурентний ландшафт, потреби та очікування споживачів, технологічні інновації.
- Розглянути кращі практики маркетингового менеджменту в подібних галузях.

3. Рекомендації щодо оптимізації структури:

Централізація або децентралізація маркетингових функцій:

- Оцінити доцільність централізованого або децентралізованого підходу до управління маркетинговими функціями.
- Розглянути можливість створення маркетингових відділів на рівні продуктових ліній або регіонів.

Спеціалізація маркетингових функцій:

- Створити спеціалізовані підрозділи, такі як відділ маркетингових досліджень, відділ маркетингових комунікацій, відділ product-менеджменту.
- Забезпечити чіткий розподіл функціональних обов'язків та відповідальності.

Впровадження матричної структури:

- Створити матричну структуру, яка поєднує функціональні та проектні підходи до управління.
- Забезпечити гнучкість та адаптивність маркетингового підрозділу до мінливих умов.

4. Рекомендації щодо оптимізації функцій:

Розширення використання маркетингових досліджень:

- Збільшити обсяг та глибину маркетингових досліджень для кращого розуміння потреб та очікувань споживачів.
- Використовувати сучасні методи та інструменти маркетингових досліджень.
- Забезпечити регулярне оновлення маркетингової інформації.

Підсилення фокусу на цифровому маркетингу:

- Розробити та реалізувати комплексний план цифрового маркетингу, що охоплює SEO, SEM, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг.
- Використовувати сучасні цифрові інструменти та платформи для ефективного охоплення цільової аудиторії.
- Відстежувати та аналізувати результати цифрового маркетингу для постійного вдосконалення стратегії.

Впровадження CRM-системи:

- Створити систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для збору, аналізу та управління даними про клієнтів.
- Використовувати CRM-систему для персоналізації маркетингових комунікацій та підвищення лояльності клієнтів.
- Забезпечити інтеграцію CRM-системи з іншими маркетинговими та комерційними системами.

Підвищення кваліфікації маркетингового персоналу:

- Забезпечити регулярне навчання та розвиток навичок маркетингового персоналу.

- Ознайомлювати з кращими практиками маркетингового менеджменту та сучасними трендами.
- Заохочувати до інновацій та творчого підходу до маркетингової діяльності.

Таблиця 2.5 Фактори створення та зміцнення конкурентних переваг маркетингового підрозділу АТ "ПВДГЗК"

Фактор	Опис
Глибоке розуміння ринку та цільової аудиторії	Проведення регулярних маркетингових досліджень, сегментування ринку, розробка портретів цільових аудиторій, використання даних та аналітики.
Розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії	Визначення чітких маркетингових цілей та завдань, розробка комплексної маркетингової стратегії, координація та співпраця між підрозділами.
Використання інноваційних маркетингових інструментів та каналів	Застосування сучасних методів маркетингових досліджень, використання цифрових маркетингових інструментів, впровадження нових маркетингових каналів.
Створення та підтримка сильного бренду	Розробка чіткої та диференційованої позиції бренду, послідовна бренд-комунікація, позитивний досвід клієнтів з брендом.
Розвиток та підтримка висококваліфікованого маркетингового персоналу	Регулярне навчання та розвиток навичок, заохочення до інновацій, сприятлива атмосфера для командної роботи.
Використання даних та аналітики для прийняття рішень	Збір та аналіз даних про ефективність маркетингових кампаній, оптимізація

	витрат та ресурсів, прийняття рішень на основі даних.
Створення та підтримка партнерських відносин	Налагодження партнерських відносин з ключовими постачальниками, дистриб'юторами, інфлюенсерами, співпраця з агентствами, участь у галузевих заходах.
Постійне вдосконалення та адаптація до мінливих умов	Регулярний моніторинг ринкового середовища та конкурентної ситуації, внесення змін до стратегії та тактики, використання нових технологій та інноваційних підходів.

Очікувані результати:

- Підвищення ефективності маркетингової діяльності АТ "ПВДГЗК".
- Збільшення обсягів продажів та частки ринку.
- Зміцнення позицій АТ "ПВДГЗК" на ринку.
- Покращення лояльності та прихильності клієнтів.
- Зростання прибутку та рентабельності підприємства.

2.3 Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення діяльності підприємства

У сучасних умовах конкурентного бізнесу, ефективне управління є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. У цьому розділі проводиться огляд стратегії управління в умовах АТ «ПВДГЗК» та надається обґрунтування необхідності оцінки її економічної ефективності.

Аби чітко і доцільно спрогнозувати діяльність АТ «ПВДГЗК» на подальші 2 роки, спочатку потрібно:

1. Проаналізувати таблицю з показниками виробництва, обсягами продукції, витратами та іншими фінансовими показниками за 2020-2022 роки.

2. На основі аналізу даних визначити зміни у кожному з ключових показників за кожен з років 2021 та 2022 в порівнянні з попереднім роком.

3. За допомогою отриманих змін показників спрогнозувати значення кожного з них на 2023 та 2024 роки. Для цього використовуємо збільшення або зменшення показників за попередні роки, щоб підрахувати очікувані значення наступних років.

4. Підготувати прогнозовані значення для кожного з ключових показників на 2023 та 2024 роки, враховуючи зміни, прогнозовані на підставі аналізу даних за попередні роки.

5. На завершальному етапі переглянути отримані прогнози та їх взаємозв'язок, щоб зрозуміти, як ці зміни вплинуть на фінансове становище та діяльність підприємства в цілому.

Для прогнозування діяльності АТ "ПВДГЗК" на 2023-2024 роки можна використати дані за попередні роки та зміни показників за цей період. Давайте розглянемо прогноз для деяких ключових показників:

1. Виробництво продукції (тони):

- Прогноз на 2023 рік: $4\,282\,586 + 1\,077\,267.79 \approx 5\,359\,854$ тони

Очікується зростання виробництва до 5 359 854 тон, оскільки підприємство може розширити свою діяльність та підвищити обсяги видобутку газу у зв'язку зі зростанням попиту на енергетичні ресурси.

- Прогноз на 2024 рік: $5\,359\,854 * (1 + 0.311041471) \approx 6\,996\,228$ тон

Подальше зростання до 6 996 228 тон очікується внаслідок розвитку технологій видобутку та підвищення ефективності виробництва.

2. Товарна продукція (гривні):

- Прогноз на 2023 рік: $8\,674\,780\,476 * (1 + 1.563777032) \approx 13\,544\,363\,254$ грн

Хоча зростання обсягів може сповільнитися, прогнозується подальше зростання обсягів до 15 716 758 436 грн завдяки підвищенню цін на продукцію та підвищенню її якості. Збільшення обсягів виробництва призведе до значного зростання товарної продукції до 13 544 363 254 грн.

- Прогноз на 2024 рік: $13\,544\,363\,254 * (1 + 0.165281719) \approx 15\,716\,758\,436$ грн

3. Чистий прибуток (мільйони гривень):

- Прогноз на 2023 рік: $29\,031\,493 * (1 + 2.035188476) \approx 89\,299\,713$ млн грн

Значне зростання чистого прибутку до 89 299 713 млн грн очікується внаслідок збільшення обсягів виробництва та підвищення рентабельності продукції.

- Прогноз на 2024 рік: $89\,299\,713 * (1 + 1.591872066) \approx 226\,539\,291$ млн грн

Подальше зростання до 226 539 291 млн грн прогнозується завдяки подальшому розширенню діяльності та оптимізації виробничих процесів.

4. Рентабельність продукції (%):

- Прогноз на 2023 рік: 33.47%

Значне зростання рентабельності до 33.47% відбудеться внаслідок підвищення ефективності виробництва та підвищення цін на продукцію.

- Прогноз на 2024 рік: 96.31%

Очікується подальше зростання рентабельності до 96.31% через оптимізацію виробничих процесів та збільшення обсягів виробництва.

5. Основні фонди (гривні):

- Прогноз на 2023 рік: $13\,335\,226 * (1 + 1.102700958) \approx 26\,981\,103$ грн

Збільшення основних фондів до 26 981 103 грн очікується внаслідок інвестицій у розвиток виробництва та модернізацію обладнання.

- Прогноз на 2024 рік: $26\,981\,103 * (1 + 1.045684954) \approx 56\,223\,221$ грн

Подальше зростання до 56 223 221 грн прогнозується через інтенсифікацію виробничих процесів та розширення діяльності.

6. Оборотні фонди (гривні):

- Прогноз на 2023 рік: $12\,628\,433 * (1 + 0.912455273) \approx 24\,168\,485$ грн

Збільшення оборотних фондів до 24 168 485 грн передбачається внаслідок зростання обсягів виробництва та підвищення витрат на виробництво.

- Прогноз на 2024 рік: $24\,168\,485 * (1 + 0.607983111) \approx 38\,721\,604$ грн

Подальше зростання до 38 721 604 грн прогнозується завдяки підвищенню ефективності виробництва та оптимізації управління запасами.

7. Середньооблікова чисельність (чол.):

- Прогноз на 2023 рік: $5\,921 * 0.98502745 \approx 5\,825$ чол.

Мінімальне зменшення середньооблікової чисельності до 5 825 чол. відбудеться внаслідок оптимізації виробничих процесів та автоматизації.

- Прогноз на 2024 рік: $5\,825 * 0.98502745 \approx 5\,737$ чол.

Спрогнозоване зниження до 5737 чол. може відбутися внаслідок подальшої оптимізації процесів та впровадження новітніх технологій.

Ці прогнози можуть бути корисними для планування діяльності АТ "ПВДГЗК" на наступні два роки. Однак слід пам'ятати, що прогнозування базується на існуючих даних та припущеннях, тому їхній результат може бути приблизним і залежить від реальних умов та обставин.

Для успішного розвитку у 2023-2024 роках АТ «ПВДГЗК» має використовувати такі методи:

АТ "ПВДГЗК" може використовувати різні методи для свого розвитку на 2023-2024 роки, зокрема:

1. Підприємство може розширювати свою виробничу базу, збільшуючи кількість видобувних свердловин або модернізуючи існуючі. Це дозволить підприємству збільшити обсяги видобутку і, відповідно, збільшити прибуток.

2. Використання передових технологій у видобутку та обробці ресурсів може підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати.

3. Вдосконалення системи управління може допомогти управляти виробництвом більш ефективно, зменшуючи час на прийняття рішень та оптимізуючи використання ресурсів.

4. Пошук нових ринків збуту для своєї продукції може допомогти підприємству збільшити обсяги продажів та розширити свою клієнтську базу.

5. Вкладання коштів у дослідження та розробки нових технологій, методів видобутку та обробки ресурсів може підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

6. Укладення стратегічних партнерств або здійснення процесів злиття та поглинання з іншими підприємствами може допомогти підприємству збільшити свою ринкову частку та отримати доступ до нових технологій та ресурсів.

Ці методи можуть бути використані підприємством для досягнення своїх цілей розвитку на наступні два роки. Комбінація цих стратегій може допомогти підприємству забезпечити стабільний та успішний розвиток у майбутньому.

Але підприємство може зіткнутися з ризиками, які можуть вплинути на його діяльність та результативність. Деякі з найбільш поширених ризиків для підприємства включають:

Звісно, розглянемо детальніше кожен із ризиків та його потенційну небезпеку для підприємства АТ "ПВДГЗК":

1. Ринкові ризики:

- Зменшення попиту на видобувані ресурси, такі як залізна руда або концентрат, може призвести до зменшення обсягів продажів та зниження прибутковості підприємства.

- Коливання цін на сировину можуть вплинути на собівартість продукції та прибуток підприємства, особливо якщо ціни зростають швидше, ніж можуть бути передані споживачам.

- Поява нових конкурентів або зміни відомих гравців на ринку можуть створити тиск на ціни та підвищити вимоги до якості продукції, що може вплинути на прибутковість підприємства.

2. Фінансові ризики:

- Надмірні витрати на виробництво, енергію, транспорт та інші витрати можуть призвести до зменшення прибутковості підприємства та фінансових труднощів.

- Якщо підприємство здійснює зовнішню торгівлю або має заборгованості в іноземних валютах, зміни валютних курсів можуть призвести до збитків.

- Проблеми з отриманням фінансування або погіршення фінансового стану підприємства можуть призвести до зниження ліквідності та навіть до банкрутства.

3. Операційні ризики:

- Виникнення технічних проблем з обладнанням або аварії на виробництві можуть призвести до зупинки виробництва, збитків та погіршення репутації підприємства.

- Відсутність або затримки у постачанні необхідної сировини можуть призвести до зупинки виробництва та втрат клієнтів.

- Недостатність кваліфікованого персоналу або конфлікти на робочому місці можуть вплинути на продуктивність та якість виробництва.

4. Правові ризики:

- Зміни в законодавстві щодо екології, оподаткування, промислової безпеки та інші можуть створити додаткові витрати або обмеження для підприємства, що можуть вплинути на його діяльність та витрати.

- Судові позови або штрафи за порушення законодавства можуть призвести до великих фінансових втрат та погіршення репутації підприємства.

- Відсутність необхідних ліцензій або дозволів може призвести до зупинки виробництва та втрати ринкових позицій.

5. Екологічні ризики:

- Негативний вплив на довкілля, забруднення повітря, води та ґрунту можуть призвести до штрафів, судових позовів та втрати репутації підприємства.

- Зміни в екологічному законодавстві або обмеження на виробництво з боку влади можуть обмежити діяльність підприємства та вплинути на його прибутковість.

6. Технологічні ризики:

- Використання застарілого обладнання та технологій може призвести до низької ефективності виробництва та втрати конкурентних переваг.

- Зростання кіберзагроз може призвести до кібератак, втрати даних та витрат на відновлення систем, що може негативно позначитися на діяльності підприємства.

Звичайно, війна або військовий конфлікт є серйозним ризиком для будь-якого підприємства, включаючи АТ "ПВДГЗК". Додамо цей ризик до списку:

7. Військові ризики:

- Військові дії в регіоні, де знаходиться підприємство, можуть призвести до руйнування інфраструктури, зупинки виробництва, загибелі або травмування персоналу, а також втрати майна та обладнання.

- Військові дії можуть призвести до пошкодження доріг, залізниць, електропостачання та іншої інфраструктури, що може обмежити доступ до сировини, евакуації продукції та персоналу.

- Військовий конфлікт може призвести до закриття кордонів, введення торговельних обмежень та санкцій, що може обмежити доступ до зовнішніх ринків для збуту продукції.

- Військовий конфлікт може призвести до погіршення інвестиційного клімату в регіоні, що може обмежити можливості для залучення інвестицій у розвиток підприємства.

Врахування цього ризику важливо для розробки стратегії ризик-менеджменту та планування діяльності підприємства в умовах невизначеності та потенційних загроз.

Всі ризики можуть мати серйозний вплив на діяльність та фінансовий стан підприємства, тому їх слід враховувати при розробці стратегії ризик-менеджменту та плануванні діяльності на майбутнє. Більшість ризиків можуть бути зменшені за допомогою відповідних стратегій та заходів захисту, таких як розробка резервних планів, страхування, диверсифікація бізнесу та інші. Це допомагає забезпечити стабільність та стійкість підприємства в умовах невизначеності та ризику.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Визначення сильних та слабких сторін підприємства. Побудова SWOT-матриці та проведення PEST аналізу

В глобальній економічній науці аналіз важливих зовнішніх факторів часто відомий як PEST-аналіз. Цей інструмент допомагає виявити вплив політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) аспектів на діяльність підприємства. Головна мета PEST-аналізу полягає в ідентифікації тих зовнішніх факторів, які можуть найбільше впливати на підприємство, а також у прогнозуванні тенденцій у цьому впливі (чи то позитивних, чи негативних).

Політичні фактори включають аналіз законодавства, регулювання та політичну стабільність, що можуть впливати на бізнесове середовище. Економічні фактори охоплюють аналіз економічного зростання, валютних курсів, інфляції та безробіття, що визначають фінансові умови для підприємства. Соціальні фактори охоплюють демографічні та культурні зміни, які можуть впливати на попит на продукцію або послуги. Технологічні фактори стосуються інновацій, швидкості технологічного розвитку та його впливу на способи виробництва та зв'язок з клієнтами. [7]

PEST-аналіз АТ "ПВДГЗК":

1. Політичні фактори:

- Зміни в законодавстві, що стосуються гірничої та збагачувальної промисловості, впливають на умови роботи компанії, включаючи вимоги до екологічного захисту, безпеки праці, оподаткування та ліцензування.

- Стабільність уряду та політична ситуація в країні можуть впливають на інвестиційний клімат та загальні умови для бізнесу.

- Зміни у міжнародних відносинах, конфлікти та санкції також мають вплив на зовнішньоекономічну діяльність компанії, доступ до ринків, сировини та інвестицій.

- Торгові угоди, митні тарифи та імпорتنі обмеження впливають на доступ до іноземних ринків.

2. Економічні фактори (Economic):

Наразі існують декілька економічних змін, які можуть впливати на діяльність АТ "ПВДГЗК":

- Зміни в світовій економіці, такі як зростання або спад економічного зростання, можуть впливати на попит на металургійну продукцію, що виробляє АТ "ПВДГЗК". Наприклад, підвищення економічної активності може призвести до збільшення попиту на метали, тоді як економічний спад може зменшити цей попит.

- Зміни цін на сировинні матеріали, зокрема на залізну руду, можуть впливати на витрати виробництва АТ "ПВДГЗК" і, відповідно, на їхню прибутковість.

- Зміни в обмінних курсах мають вплив на вартість імпортованих матеріалів і обладнання, а також на вартість експортної продукції.

- Зміни в міжнародних торговельних угодах та митних тарифах впливають на конкурентоспроможність продукції АТ "ПВДГЗК" на міжнародних ринках.

3. Соціальні фактори (Social):

- Зміни у складі населення, наприклад, через коронавірус, хвороби, смертність та народжуваність загалом вплинули на чисельність робочої сили, на доступність робочої сили для підприємства.

- Зміни в споживчих уподобаннях, стандартах життя та соціальних цінностях можуть впливати на попит на продукцію та послуги підприємства.

4. Технологічні фактори (Technological):

- Зміни в технологіях видобутку, обробки та виробництва вплинули на ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

- Впровадження нових цифрових технологій змінило способи виробництва, логістики та взаємодії з клієнтами для підприємства.

Цей аналіз допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та приймати стратегічні рішення, щоб використовувати можливості та зменшити загрози, які виникають з цих факторів.

Аналіз п'яти сил Портера є ключовим інструментом стратегічного планування, який допомагає оцінити конкурентну позицію бізнесу в галузі. Цей аналіз дозволяє визначити прибутковість, можливості та загрози, враховуючи п'ять основних факторів: силу постачальників, силу покупців, бар'єри для входу і виходу, наявність замінників і рівень конкуренції.[19]

Мікросередовище АТ «ПВДГЗК» можна проаналізувати за моделлю Портера, яка виділяє п'ять основних сил, що впливають на діяльність підприємства:

- Покупці АТ «ПВДГЗК» мають значну силу переговорів, оскільки вони можуть вибирати постачальників і вимагати знижок. Це пов'язано з тим, що залізна руда є важливим компонентом металургії, і металургійні заводи мають обмежені можливості зберігання запасів сировини. АТ «ПВДГЗК» може зменшити вплив покупців, диверсифікувавши свою клієнтську базу і укладаючи довгострокові контракти з покупцями.

Покупці залізородного концентрату Південного ГЗК:

Металургійні підприємства України:

- ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"
- ПАТ "Запоріжсталь"
- ПАТ "Дніпровський металургійний завод"
- ПАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь"
- ПАТ "Криворіжсталь"

Металургійні підприємства Європи:

- ArcelorMittal (Нідерланди)
- ThyssenKrupp (Німеччина)
- Voestalpine (Австрія)
- SSAB (Швеція)
- ArcelorMittal (Італія)

Металургійні підприємства Китаю:

- Baosteel (Китай)
 - Ansteel (Китай)
 - Wuhan Iron and Steel (Китай)
 - Shougang Group (Китай)
 - Hebei Iron and Steel (Китай)
- Постачальники сировини для АТ «ПВДГЗК» також мають значну силу переговорів, оскільки вони можуть вимагати підвищення цін. Це пов'язано з тим, що шахти Кривбасу є єдиним джерелом залізної руди для АТ «ПВДГЗК». АТ «ПВДГЗК» може зменшити вплив постачальників, диверсифікувавши джерела сировини і укладаючи довгострокові контракти з постачальниками.

Постачальники Південного ГЗК:

- Виробники гірничо-транспортної техніки: ПАТ "Кременчуцький автомобільний завод" (Україна), Caterpillar (США).
 - Виробники обладнання для збагачення руди: ПАТ "Центренерго" (Україна), ПАТ "Завод "Електротяжмаш" (Україна), Metso (Фінляндія).
 - Виробники енергоносіїв: ПАТ "Укрнафта" (Україна), ПАТ "Укргазвидобування" (Україна).
 - Виробники матеріалів для будівництва та ремонту: ПАТ "Дніпровський металургійний завод" (Україна), ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (Україна), ПАТ "Запоріжсталь" (Україна).
- Замінники продукції АТ «ПВДГЗК» мають обмежену силу, оскільки вони зазвичай дорожчі за вітчизняну залізну руду. АТ «ПВДГЗК» може посилити силу замінників, підвищивши якість своєї продукції і знизивши її ціну.
- Потенційними новими конкурентами АТ «ПВДГЗК» є інші гірничо-збагачувальні комбінати, які можуть бути побудовані в Кривбасі або в інших регіонах України. АТ «ПВДГЗК» може зменшити вплив нових

конкурентів, удосконаливши свою технологію і знизивши собівартість виробництва.

Конкуренти Південного ГЗК: Криворізький залізорудний комбінат (Україна), Керченський залізорудний комбінат (Україна), Алчевський металургійний комбінат (Україна), ММК ім. Ілліча (Україна), ММК ім. Петровського (Україна), Європейські та китайські виробники залізорудного концентрату.

Держава має значний вплив на діяльність АТ «ПВДГЗК», оскільки встановлює податки, квоти та інші правила. АТ «ПВДГЗК» може зменшити вплив держави, лобіюючи свої інтереси в органах державної влади.

Здійснення стратегічних планів та постійний розвиток відображаються у позиції Південного гірничо-збагачувального комбінату як провідного постачальника на міжнародному ринку. Поряд з цим, він інтегрує модель життєвого циклу товару у свою стратегію, щоб забезпечити стійкість та конкурентоспроможність.

3.2 Установлення місії та цілей підприємства

В ринковому середовищі підприємство має постійно заявляти про себе, формувати, насамперед у клієнтів, заінтересованість, певний імідж. З другого боку, воно повинно об'єднати дії персоналу в обраному напрямку, консолідувати трудовий колектив. І в першому, і в другому випадках напрошується висновок про необхідність оголошення конкретних цілей підприємства. Однак цього робити не можна з огляду на конкурентів. Місія – найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві. Йдеться про виробничо-комерційну таємницю фірми. Тому і формують місію підприємства, яка в загальному відображає цілі, не розкриваючи згадану таємницю. [6]

Південний гірничо-збагачувальний комбінат – це провідне підприємство України та світу з видобутку та збагачення залізної руди. Ми забезпечуємо стале виробництво високоякісної продукції, яка відповідає світовим стандартам, і сприяємо розвитку економіки України та регіону.

Ця місія відповідає таким критеріям, як:

- Ясність і зрозумілість;
- Короткість і стислість;
- Конкретність і чіткість;
- Реалістичність.

1. Вироблені на основі місії цілі організації є критерієм для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають основної цілі, то вони не матимуть основи для вибору найкращої альтернативи. Згідно з вибраною місією розробляються цілі організації. [20]

Цілі підприємства – це конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та часово обмежені Довгострокові цілі Південного ГЗК спрямовані на забезпечення

сталого розвитку підприємства на довгострокову перспективу. Вони включають в себе такі цілі:

- Збереження лідерства на світовому ринку залізної руди.
- Покращення якості продукції та її відповідності міжнародним стандартам.
- Зниження собівартості виробництва.
- Розширення ринків збуту продукції.
- Впровадження інноваційних технологій.

Середньострокові цілі Південного ГЗК спрямовані на досягнення певних успіхів у найближчі кілька років. Вони включають в себе такі цілі:

- Збільшення обсягу виробництва залізної руди до 40 млн тонн на рік.
- Підвищення якості залізної руди до міжнародних стандартів.
- Зниження витрат виробництва на 10%.
- Розширення ринків збуту продукції до 50 країн.
- Впровадження 5 нових інноваційних технологій.

Короткострокові цілі Південного ГЗК спрямовані на вирішення поточних завдань і проблем. Вони включають в себе такі цілі:

- Забезпечення безперебійного виробництва залізної руди.
- Покращення безпеки праці на підприємстві.
- Зменшення негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище.
- Розвиток соціальної відповідальності підприємства.

Дерево цілей є важливим інструментом для підприємства, оскільки воно сприяє стратегічному плануванню та забезпечує чіткість і зрозумілість у визначенні напрямків розвитку. Завдяки дереву цілей, всі співробітники можуть бачити, як їхні завдання пов'язані з загальною стратегією компанії, що підвищує їхню усвідомленість та мотивацію.

Цей інструмент дозволяє ефективно координувати дії різних відділів і працівників, забезпечуючи їхнє розуміння своїх ролей у досягненні загальних цілей. Це знижує ймовірність дублювання зусиль та конфліктів. Крім того, дерево цілей надає чіткі критерії для оцінки виконання завдань на різних рівнях організації, що полегшує моніторинг прогресу та внесення коректив у разі відхилень.

Завдяки структурі цілей керівництво підприємства може приймати більш обґрунтовані рішення, зосереджуючись на пріоритетах та ефективному розподілі ресурсів. У разі змін на ринку або в середовищі підприємства дерево цілей дозволяє швидко адаптуватися, коригуючи нижчі рівні цілей відповідно до нових стратегічних напрямів.

Крім того, дерево цілей полегшує комунікацію всередині організації, забезпечуючи спільне розуміння цілей і завдань, що сприяє ефективній співпраці та синергії. Коли співробітники бачать, як їхня робота впливає на досягнення загальних цілей підприємства, це підвищує їхню мотивацію та залучення до роботи.

Таблиця 3.2 Дерево цілей АТ «ПВДГЗК»

Генеральна ціль:	Забезпечення сталого розвитку Південного ГЗК на довгострокову перспективу.		
Цілі першого рівня:			
Економічні цілі:	Матеріально-технічні цілі:	Соціальні цілі:	Організаційні цілі:
Збереження лідерства на світовому ринку залізної руди.	Покращення якості продукції та її відповідності міжнародним стандартам.	Покращення безпеки праці на підприємстві.	Забезпечення безперебійного виробництва залізної руди
Зниження собівартості виробництва.	Впровадження інноваційних технологій.	Розвиток соціальної відповідальності підприємства.	
Розширення ринків збуту продукції.			
Цілі другого рівня:			

Економічні цілі:	Матеріально-технічні цілі:	Соціальні цілі:	Організаційні цілі:
<p>1. Збереження лідерства на світовому ринку залізної руди:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Проведення маркетингових досліджень для вивчення конкурентного середовища. 	<p>1. Покращення якості продукції та її відповідності міжнародним стандартам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Впровадження систем контролю якості на кожному етапі виробництва. - Модернізація обладнання для підвищення якості продукції 	<p>1. Покращення безпеки праці на підприємстві:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Проведення навчань та тренінгів з питань безпеки праці. - Впровадження сучасних систем контролю за безпекою. 	<p>1. Забезпечення безперебійного виробництва залізної руди:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Впровадження програми технічного обслуговування та планового ремонту обладнання. - Розробка системи аварійного реагування та кризового управління.
<p>2. Зниження собівартості виробництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація виробничих процесів. - Впровадження енергоефективних технологій. 	<p>2. Впровадження інноваційних технологій:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Інвестування у дослідження та розвиток нових технологій. - Підтримка стартапів у сфері інновацій. 	<p>2. Розвиток соціальної відповідальності підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Реалізація програм соціального партнерства з місцевими громадами. - Створення умов для розвитку спільноти працівників. 	
<p>3. Розширення ринків збуту продукції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Пошук нових ринків збуту за допомогою міжнародних торговельних місій. - Укладання міжнародних угод та контрактів. 			
Цілі третього рівня:			

Економічні цілі:	Матеріально-технічні цілі:	Соціальні цілі:	Організаційні цілі:
<p>1. Проведення маркетингових досліджень для вивчення конкурентного середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Аналіз ринкових тенденцій та конкурентної активності. - Визначення переваг та недоліків конкурентів. 	<p>1. Впровадження систем контролю якості на кожному етапі виробництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Встановлення точок контролю якості на вхідних, проміжних та вихідних етапах процесу виробництва. - Постійне моніторинг якості сировини та готової продукції. 	<p>1. Проведення навчань та тренінгів з питань безпеки праці:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Організація обов'язкових навчальних курсів для всіх працівників. - Проведення інструктажів з безпеки праці на робочих місцях. 	<p>1. Впровадження програми технічного обслуговування та планового ремонту обладнання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розробка графіка технічного обслуговування для всього обладнання. - Організація системи моніторингу стану обладнання та планування ремонтів заздалегідь.
<p>2. Оптимізація виробничих процесів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Впровадження систем Lean або Six Sigma для ефективного управління процесами. - Автоматизація рутинних операцій для зменшення витрат на робочу силу. 	<p>2. Інвестування у дослідження та розвиток нових технологій:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Формування дослідницького центру або лабораторії для постійного дослідження інноваційних технологій. - Співпраця з університетами та дослідницькими інститутами для обміну 	<p>2. Реалізація програм соціального партнерства з місцевими громадами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Співпраця з місцевими органами влади та громадськими організаціями для розвитку місцевих інфраструктурних проєктів. - Організація соціальних заходів та заходів спільного благодійного характеру. 	<p>2. Розробка системи аварійного реагування та кризового управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Створення ефективної команди кризового управління та розробка сценаріїв дій у випадку непередбачених ситуацій. - Проведення тренувань та симуляцій кризових ситуацій для персоналу.

	знаннями та ресурсами.		
3. Пошук нових ринків збуту за допомогою міжнародних торговельних місій: - Участь у виставках та конференціях для знайомства з потенційними партнерами та клієнтами. - Організація зустрічей та переговорів з представниками потенційних ринків.			

Важливо, щоб цілі Південного ГЗК були узгоджені між собою та підтримувалися всіма співробітниками підприємства. Це дозволить підприємству досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Отже, місія АТ «ПВДГЗК» є чіткою, зрозумілою та реалістичною. Вона визначає основне призначення підприємства та його основні цілі. Цілі підприємства також є чіткими, вимірюваними, досяжними, актуальними та часово обмеженими. Вони відповідають місії підприємства та сприяють його розвитку.

Місія підприємства підкреслює його роль як провідного підприємства в галузі видобутку та збагачення залізної руди. Це є важливим для підприємства, оскільки дозволяє йому позиціонувати себе як конкурентоспроможного гравця на світовому ринку.

Цілі підприємства спрямовані на підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та розширення ринків збуту. Це є важливими

напрямами розвитку підприємства, які дозволять йому досягти успіху в майбутньому.

3.3 Визначення стратегічних альтернатив та вибір загальної стратегії розвитку підприємства

Матриця БКГ «ріст / частка ринку» базується на моделі життєвого циклу товару, відповідно до якої продукт проходить чотири стадії у своєму розвитку:

1. Вихід на ринок: На цьому етапі товар виступає як “знак питання” або “проблема”. Це нові продукти, що з'являються в зростаючих галузях, які можуть бути перспективними, але потребують значної фінансової підтримки.
2. Ріст: Товари на цій стадії називаються “зірками”. “Зірка” є лідером ринку, що перебуває на піку свого життєвого циклу. Вони генерують достатні доходи для підтримки значної частки ринку, який швидко зростає. Ці продукти мають стратегічно привабливу позицію завдяки великій частці ринку, але витрати на утримання цієї лідерської позиції високі, тому чистий грошовий потік таких товарів зазвичай близький до нуля.
3. Зрілість: Коли темпи зростання ринку сповільнюються, “зірки” перетворюються на “дійні корови” або “грошові мішки”. Це продукти або підрозділи, які займають лідерські позиції на ринку.
4. Спад: Ця стадія характеризується появою “собак на сіні” або просто “собак”. Це підрозділи, які не приносять віддачі та лише споживають фінансові ресурси. Такі бізнес-одиниці мають незначну частку ринку і не мають можливостей для росту, оскільки знаходяться в непривабливих галузях економіки, наприклад, через високу конкуренцію.

Таким чином, матриця БКГ дозволяє компаніям аналізувати та розподіляти ресурси між різними продуктами або бізнес-одиницями, залежно від їхньої

позиції на ринку та стадії життєвого циклу. [11,98]

Перед побудовою матриці БКГ зробимо портфельний аналіз Південного ГЗК

Таблиця 3.3 Портфельний аналіз АТ «ПІВДГЗК»

Продукт	Конкурентні переваги	Переваги розвитку ринку	Бізнес-стратегія	Відповідність корпоративній стратегії
Залізнорудний концентрат	Сильні позиції на ринку з високими темпами зростання. Висока якість продукції. Значні запаси сировини. Наявність конкурентоспроможної цінової політики.	Зростання попиту на залізнорудну сировину в світі, зокрема в Китаї. Розвиток нових технологій, що підвищують ефективність виробництва залізнорудного концентрату.	Продовжувати інвестувати в модернізацію виробництва та впровадження нових технологій, щоб підтримувати високу якість і конкурентоспроможність залізнорудного концентрату. Розширити асортимент продукції, щоб задовольнити потреби різних споживачів. Розширити присутність на ринках, зокрема в країнах Азії.	Відповідає

В таблиці показано, що конкурентні переваги та переваги розвитку ринку залізнорудного концентрату є значними. Бізнес-стратегія для залізнорудного концентрату також відповідає корпоративній стратегії компанії.

Загалом, продукт Південного ГЗК має високі конкурентні переваги та переваги розвитку ринку. Бізнес-стратегії компанії щодо залізнорудного концентрату відповідають корпоративній стратегії та спрямовані на збереження та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 3.4 Допоміжна таблиця для побудови матриці БКГ

Продукт	Темп росту ринку, %	Відносна частка ринку підприємства	Частка продукції у портфелі, %
---------	---------------------	------------------------------------	--------------------------------

Залізнорудний концентрат	-0,2	1,88	78
--------------------------	------	------	----

На підставі даних таблиці будемо матрицю БКГ:

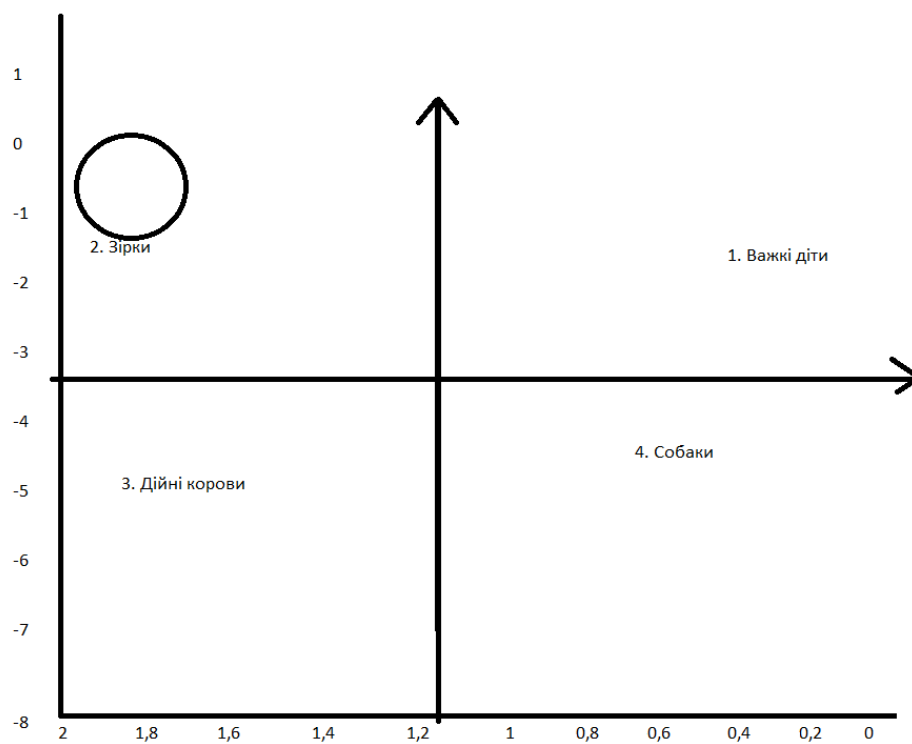


Рисунок 3.1 Матриця БКГ АТ «ПВДГЗК»

Таким чином, рисунок показав, що залізнорудний концентрат – це зірки, які знаходяться на піку свого життєвого циклу.

Щоб проаналізувати загальну ситуацію та конкуренцію в галузі, використовують методу, запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом [5], за якою можна адекватно оцінити ситуацію в галузі, визначити характер і рівень конкурентної боротьби. Результати аналізу дають змогу розробити стратегію, відповідну до загальної ситуації в галузі, та прийняти рішення щодо доцільності інвестицій у розширення діяльності компанії в галузі.



Рисунок 3.2 Матриця АТ «ПівДГЗК» за методикою Томпсоном та Стріклендом

Квадрант І - стратегія відновлення. Південний ГЗК має слабку конкурентну позицію на ринку, який характеризується високими темпами зростання. Тому для компанії найбільш доцільною є стратегія відновлення, яка включає в себе такі заходи, як зміцнення конкурентної позиції, оновлення конкурентної стратегії, об'єднання з іншою організацією, вертикальну інтеграцію та диверсифікацію.

Квадрант ІІ - стратегія концентрації. Південний ГЗК має сильну конкурентну позицію на ринку, який характеризується високими темпами зростання. Тому для компанії найбільш доцільною є стратегія концентрації, яка включає в себе такі заходи, як збереження і збільшення частки ринку, розвиток конкурентних переваг та вертикальну інтеграцію.

Квадрант ІІІ - стратегія диверсифікації. Південний ГЗК має сильну конкурентну позицію на ринку, який характеризується повільними темпами зростання. Тому для компанії найбільш доцільною є стратегія диверсифікації, яка

включає в себе такі заходи, як диверсифікація в суміжні галузі та вертикальну інтеграцію.

Квадрант IV - стратегія збору урожаю. Південний ГЗК має слабку конкурентну позицію на ринку, який характеризується повільними темпами зростання. Тому для компанії найбільш доцільною є стратегія збору урожаю, яка включає в себе такі заходи, як скорочення інвестицій в основну діяльність та пошук можливостей для диверсифікації.

Можна зробити висновок, що вибір стратегії для Південного ГЗК залежить від оцінки двох факторів: конкурентної позиції компанії та темпів зростання ринку. На основі аналізу цих факторів виходить, що для компанії найбільш доцільною є стратегія концентрації. Ця стратегія дозволить компанії зміцнити свою конкурентну позицію на ринку та продовжувати отримувати прибуток навіть за умов його сповільненого зростання.

Однак, оскільки Південний ГЗК має значну базу активів, то компанія може також розглядати можливість диверсифікації в суміжні галузі. Це дозволить компанії диверсифікувати свої ризики та підвищити свою прибутковість.

Стратегія відновлення та стратегія збору урожаю є менш ймовірними для Південного ГЗК. Стратегія відновлення потребує значних інвестицій, які компанія може не мати. Стратегія збору урожаю може призвести до зниження конкурентної позиції компанії та її витіснення з ринку.

Стратегія концентрації є одним із основних типів стратегій, який передбачає зосередження зусиль компанії на одній галузі або одному сегменті ринку. Для розробки стратегії концентрації Південного ГЗК необхідно дотримуватися наступних методичних підходів:

На першому етапі необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Це дозволить визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які існують у галузі.

На другому етапі необхідно визначити можливі стратегічні альтернативи для Південного ГЗК. Це можна зробити за допомогою SWOT-аналізу або матриці Ансоффа.

На третьому етапі необхідно вибрати конкретну стратегію концентрації, яка буде найбільш доцільною для Південного ГЗК. При виборі стратегії необхідно враховувати сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які існують у галузі.

На четвертому етапі необхідно розробити плани реалізації обраної стратегії. Це включає в себе визначення конкретних цілей, завдань та заходів, які необхідно реалізувати для досягнення стратегічних цілей.

На п'ятому етапі необхідно регулярно оцінювати ефективність реалізації стратегії. Це дозволить своєчасно внести необхідні корективи в плани реалізації стратегії.

Конкретні заходи для реалізації стратегії концентрації Південного ГЗК

На основі методичних підходів, викладених вище, можна визначити наступні конкретні заходи для реалізації стратегії концентрації Південного ГЗК:

Зміцнення конкурентних переваг у сфері видобутку та переробки руди.

Це можна зробити за рахунок:

- Інвестування в розвиток нових технологій
- Підвищення кваліфікації персоналу
- Покращення якості продукції та послуг
- Розширення номенклатури продукції і послуг. Це дозволить компанії диверсифікувати свій бізнес та підвищити свою конкурентоспроможність.
- Пошук нових ринків збуту. Це дозволить компанії збільшити обсяги продажів та прибуток.
- Зниження витрат на виробництво. Це дозволить компанії підвищити свою прибутковість.

Реалізація цих заходів дозволить Південному ГЗК зміцнити свою конкурентну позицію на ринку та забезпечити успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У випусковій роботі було проведено аналіз середовища підприємства та вибір загальної стратегії розвитку на прикладі АТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат».

Аналіз зовнішнього середовища показав, що галузь видобутку та переробки руди характеризується високими темпами зростання, проте також має ряд загроз, таких як зростання конкуренції, зміна попиту на руду та зміни в законодавстві.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що АТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» має ряд сильних сторін, таких як значна база активів, досвід роботи та кваліфікований персонал. Однак компанія також має ряд слабких сторін, таких як високі витрати на виробництво та недостатня диверсифікація діяльності.

На основі проведеного аналізу було встановлено, що для АТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» найбільш доцільною є стратегія концентрації. Ця стратегія дозволить компанії зміцнити свою конкурентну позицію на ринку та продовжувати отримувати прибуток навіть за умов його сповільненого зростання.

Для реалізації цієї стратегії компанія має здійснити ряд заходів, таких як:

- Зміцнення конкурентних переваг у сфері видобутку та переробки руди;
- Розвиток нових технологій;
- Пошук нових ринків збуту;
- Зниження витрат на виробництво.

Крім того, компанія може розглядати можливість диверсифікації в суміжні галузі, такі як виробництво будівельних матеріалів або виробництво енергії. Це дозволить компанії диверсифікувати свої ризики та підвищити свою прибутковість.

В цілому, результати проведеного дослідження показали, що АТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» має потенціал для успішного розвитку. Однак для цього компанії необхідно реалізувати ряд заходів, спрямованих на зміцнення конкурентної позиції та диверсифікацію діяльності.

Для реалізації стратегії концентрації АТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» може розглянути такі заходи:

- Розробка і впровадження нової стратегії ціноутворення, яка дозволить компанії підвищити свою конкурентоспроможність;
- Розширення номенклатури продукції і послуг, що пропонуються компанією;
- Пошук нових ринків збуту, зокрема в країнах Азії та Африки;
- Зниження витрат на виробництво за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів і оптимізації виробничих процесів.

Для реалізації стратегії диверсифікації компанія може розглянути такі заходи:

- Покупку або приєднання інших підприємств, які працюють у суміжних галузях;
- Створення нових підприємств у суміжних галузях;
- Інвестування в розвиток нових технологій, які можуть бути використані в суміжних галузях.

Реалізація цих заходів дозволить АТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» зміцнити свою конкурентну позицію на ринку та забезпечити успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Забелин, П. В., Моисеева, Н. К. Основы стратегического управления: учеб. пособие. М.: Информ.-внедренческий центр «Маркетинг», 1997.
2. Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
3. Корінев, В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства [Текст] / В. Л. Корінев // Держава та регіони: Економічний аналіз. 2012. Вип. 11, ч. 2. С. 142-146.
4. Рогач, С. М., Суліма, Н. М., Гудул, Т. А. Економіка підприємства (в схемах і таблицях): навч. посіб. Київ: НУБіП України, 2017. 510 с.
5. Гуторова, О. О. Менеджмент організації: навч. посіб. / О. О. Гуторова; Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2017. 268 с. Режим доступу: https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/gutorova_o_o_menedzhment_organizatsiyi.pdf.
6. Економічне управління підприємством: конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання за спеціальністю 051 "Економіка" / уклад. Л. С. Ларка ; рец. М. В. Мірошник ; НТУ "ХПІ", каф. економіки і маркетингу. – [електронне видання]. – Харків: НТУ "ХПІ", 2017. – 84 с. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/161791038.pdf>.
7. Пилипенко, О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Пилипенко; за заг. ред. М. І. Ковалю. Київ: ДП "Вид. дім "Персонал", 2018. 350 с.
8. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець. Харків: ХНУВС, 2021. 400 с. Режим доступу: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf
9. Taylor, F. W. «The Principles of Scientific Management». Harper & Brothers, 1911.
10. Fayol, H. «General and Industrial Management». Sir Isaac Pitman & Sons, 1949.

11. Mayo, E. «The Human Problems of an Industrial Civilization». Macmillan, 1933.
12. Bertalanffy, L. von. «General System Theory: Foundations, Development, Applications». George Braziller, 1968, 295 p.
13. Режим доступа: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18712/.
14. Режим доступа: <https://www.ugok.com.ua/ua/about/history.php>.
15. Режим доступа: <https://www.ugok.com.ua/ua/about/structure.php>.
16. Режим доступа:
<https://www.ugok.com.ua/upload/iblock/782/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%90%D0%A2%20%D0%9F%D0%86%D0%92%D0%94%D0%93%D0%97%D0%9A%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf>.
17. Режим доступа: <https://www.ugok.com.ua/ua/development/investment.php>.
18. Режим доступа: <https://opendatabot.ua/c/00191000>.
19. Режим доступа: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera>.
20. Режим доступа: <http://kk.nau.edu.ua/article/1397>.