

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:

**Обґрунтування заходів з планування реалізації продукції на  
зовнішньому ринку в умовах ПрАТ «ЦГЗК»»**

Виконав: студентка IV курсу,

групи МН-20-1 \_\_\_\_\_ /Калько Т.С./

Керівник \_\_\_\_\_ / Мельнікова І.Є./

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ /Варава Л.М. /

Кривий Ріг

2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 .....	5
МЕТОДОЛОГІЧНА ПЛАТФОРМА ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧУЮЧИХ СТРАТЕГІЙ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ .....	5
1.1. Розробка стратегії маркетингу підприємства .....	5
1.2. Роль показника часу у конкурентній перевазі у міжнародній торгівлі.....	8
1.3. Кореляційно – регресійний аналіз на ПРАТ «ЦГЗК».....	11
Висновки до розділу 1 .....	16
РОЗДІЛ 2 .....	18
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ .....	18
2.1. Техніко – економічна характеристика ПРАТ «ЦГЗК» .....	18
та аналіз його фінансового стану.....	18
2.2. Оцінка результатів діяльності логістичної системи у міжнародній торгівлі на показник виручки від реалізації ПРАТ «ЦГЗК» .....	23
2.3. . Розрахунок економічної ефективності практичної реалізації заходів з удосконалення управління збутовою політикою на зовнішньому ринку підприємства ПРАТ «ЦГЗК».....	27
Висновки до розділу 2 .....	30
РОЗДІЛ 3 .....	31
ОЦІНКА СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ .....	31
3.1 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства .....	31
3.2 Оцінка конкурентної позиції на ПРАТ « ЦГЗК».....	36
3.3. Вибір маркетингової стратегії для ПРАТ «Центральний ГЗК» .....	38
Висновки до розділу 3 .....	41
ВИСНОВКИ.....	43

## ВСТУП

Ринкові відносини в українській корпоративній економіці вимагають докорінної зміни методів управління. Ці зміни мають бути спрямовані на виявлення та розвиток нових перспективних напрямів і форм виробничо-господарської діяльності. Саме на цьому переломному етапі розвитку країни особливого значення набуває розвиток технологічних інновацій як форми практичної реалізації головної мети підприємства - отримання прибутку. Це не тільки покращить економіку країни, але й сприятиме її інтеграції у світовий економічний простір.

Розробка зовнішньоекономічної стратегії компанії є одним з найважливіших аспектів ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії, саме тому проблема, обрана для дослідження, є актуальною та важливою.

**Метою дипломної роботи** є аналіз ситуації на світовому ринку залізної руди та позиціонування компанії на ньому, розробити зовнішньоекономічну стратегію, здатну збільшити валовий прибуток від діяльності комбінату та підвищити конкурентоспроможність продукції ПРАТ «Центрального гірничо-збагачувального комбінату» на сучасному ринку залізної руди.

Основними завданнями виконання роботи є:

- розгляд сутності понять «маркетинг» та «стратегічне управління компанією», аналіз існуючих стратегій ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» та оцінка стратегічних можливостей компанії на сучасному ринку залізородної сировини;
- техніко-економічний аналіз виробничо-господарської діяльності ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»;
- аналіз продажів і, зокрема, зовнішньоекономічної діяльності;
- раціоналізація організаційної структури компанії та структури відділу маркетингу та зовнішньоекономічних зв'язків
- розробка корпоративної та маркетингової стратегії компанії
- розробка зовнішньоекономічної стратегії компанії з урахуванням

поточної кон'юнктури ринку залізної руди;

- аналіз впливу розробленої зовнішньоекономічної стратегії на збільшення валового прибутку компанії та підвищення конкурентоспроможності її продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках;

У дослідженні будуть використані традиційні аналітичні методи, технічна, економічна та юридична інформація на ПРАТ «ЦГЗК», вітчизняна та міжнародна література з питань стратегії та стратегічного менеджменту, а також зарубіжні дослідження з питань економічної діяльності та менеджменту.

Аналітична частина роботи базуватиметься на річних звітах ПРАТ «ЦГЗК» та поточній інформації, отриманій від відділу маркетингу підприємства.

**Об'єкт дослідження:** процес вдосконалення управління збутовою політикою.

**Предмет дослідження:** теоретичні, методологічні та прикладні аспекти корпоративних стратегій.

**Одержаний економічний ефект (ефективність):** Економічний ефект від впровадження та застосування логістичної системи для вдосконалення управління збутовою політикою Центрального гірничо-збагачувального комбінату оцінюється в 2622919,28 грн.. грн.

**Ключові слова:** інвестиції, маркетинг, ліквідність, потенціал фірми, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, інтелектуальний потенціал фірми, науково-технічний прогрес.

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДОЛОГІЧНА ПЛАТФОРМА ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧУЮЧИХ СТРАТЕГІЙ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ

### 1.1. Розробка стратегії маркетингу підприємства

А.В. Герчкова зазначає, що стратегія - це система заходів, розрахованих на майбутнє, які забезпечують досягнення конкретних цілей. Суть розробки та реалізації стратегій полягає у виборі правильного напрямку розвитку серед багатьох варіантів.

Стратегія, яка реалізується у формі цільового рішення, називається стратегією результату. Стратегія, яка спрямована на визначення пріоритетів моделі поведінки, називається стратегією процесу.

Залежно від виду підприємницької діяльності виділяють такі групи стратегій: виробничі, конкурентні, маркетингові, збутові та цінові. Виробничі стратегії описують основні особливості виробничої політики компанії. Виробнича стратегія пов'язує всі аспекти діяльності компанії зверху донизу, включаючи: постановку цілей, стратегічне управління, вибір напрямку розвитку, конкурентну стратегію і функціональну відповідальність.

До найважливіших виробничих стратегій належать: Стратегія горизонтальної інтеграції, Стратегія вертикальної інтеграції, Стратегія диверсифікації та Асортиментна стратегія.

Основними завданнями конкурентної стратегії є наступні: визначити сильні та слабкі сторони компанії; виявити різні фактори, що впливають на маркетинг.

Існує три основні типи конкурентних стратегій: лідерство за витратами, диференціація продукту та фокусування.

Маркетингові стратегії складаються з концентрованого викладу основних напрямків маркетингової політики компанії. Існує три основні

маркетингові стратегії: недиференційована, диференційована і концентрована.

Недиференційовані стратегії збуту передбачають пріоритетні підходи до продажу продукції. Існує два основних типи збутових стратегій: стратегії проштовхування та витягування.

Згідно з концепцією маркетингу, вибір розвитку здійснюється на основі аналізу відповідності між внутрішніми можливостями компанії та зовнішніми можливостями, що генеруються ринковим середовищем. Для цього використовуються різні методичні підходи, найефективнішим з яких є SWOT-аналіз. Він ґрунтується на порівнянні ринкових можливостей і загроз (зовнішніх факторів, що сприяють або перешкоджають розвитку) із сильними і слабкими сторонами компанії (внутрішнім середовищем). В результаті визначаються ті види діяльності, для яких існують як зовнішні, так і внутрішні можливості. Досягнення та утримання конкурентних переваг є ключовим компонентом успіху на ринку. Для цього необхідно розробити та впровадити маркетингову стратегію.

Технологічні процеси суворо контролюються протягом виробничого циклу: 1) чіткий розподіл обов'язків між працівниками; 2) суворе дотримання правил внутрішнього розпорядку і виробничо-господарського режиму; 3) суворе дотримання складу і послідовності роботи обладнання, машин і транспортних засобів, зазначених у графіках, схемах і картах; 4) своєчасне планування та інформування про необхідність подачі транспортних засобів на склад для завантаження і розвантаження, а також отримання транспортних засобів зі складу, суворе дотримання термінів і порядку оформлення необхідних документів.

Матеріальний потік є невід'ємною частиною виробничого циклу, що дозволяє об'єднати всі елементи логістичної системи в добре функціонуючий механізм. Будь-який потік реалізується на конкретному матеріальному носії, і з цієї точки зору всі потоки є матеріальними. Виробничі склади повинні виконувати основні завдання, а саме бути економічними системами,

незалежними від зовнішнього середовища, в той час як внутрішні потоки значною мірою перебувають під впливом логістики, тобто зовнішніх матеріальних потоків.

Крім терміну "управління матеріальними потоками", зарубіжні експерти розрізняють ще два поняття - "управління матеріалами" та "управління розподілом". Перше стосується руху матеріалів, друге - розподілу готової продукції між споживачами. Використання цих термінів є виправданим при формуванні нових організаційних структур - спеціальних підрозділів для управління рухом товарно-матеріальних цінностей. Різноманітність функцій на виробничих підприємствах і, як наслідок, різноманітність проблем, що виникають при цьому, створюють різноманітність організаційних рішень для управління матеріальними потоками.

Найвпливовішим фактором маркетингової стратегії є ефективність та якість вантажних перевезень. Централізований транспорт дозволяє ширше використовувати контейнери та посилки, забезпечуючи такі переваги на різних етапах виробничого циклу: зменшення кількості вантажно-розвантажувальних робіт завдяки об'єднанню невеликих вантажних одиниць в одну, спрощення прийому, сортування та доставки товарів, а також механізація вантажно-розвантажувальних операцій. Ефективність процесу підвищується за рахунок скорочення часу завантаження і розвантаження, що означає менший час простою транспортних засобів, вищу продуктивність і менші втрати вантажу під час транспортування. Перевагою централізованих перевезень є чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між вантажовідправником, вантажоодержувачем і автотранспортною організацією.

На сьогоднішній день складність впровадження пов'язана з проблемами в системі управління логістикою, які не враховуються ПРАТ "Центральний гірничо-збагачувальний комбінат". Логістичні структури впливають на конкурентоспроможність та ефективність підприємства в

цілому.

## 1.2. Роль показника часу у конкурентній перевазі у міжнародній торгівлі

Аналіз чутливості допомагає виявити найважливіші фактори ризику та розробити найефективнішу стратегію реалізації інноваційного проекту. Всіх показників вважається однаковим, хоча на практиці кожен показник змінюється стохастично під впливом різних обставин.

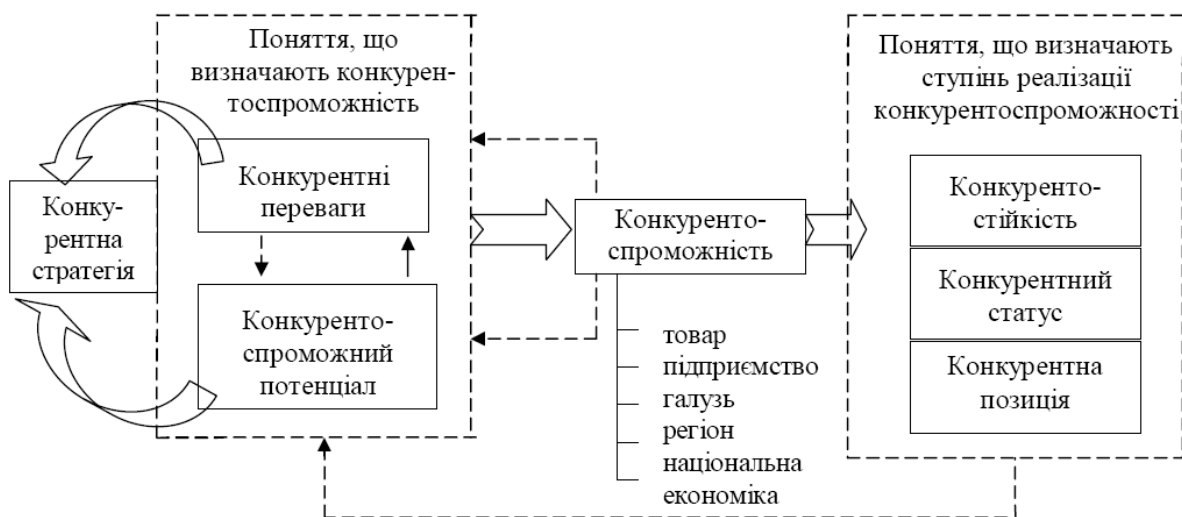


Рис. 1.1. Система конкуренції

Досліджуючи характер впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на КК підприємства, автор виділяє групи факторів, які можуть по-різному впливати на різні КК, посилюючи або послаблюючи їх. Фактори зовнішнього середовища неоднорідні за джерелами походження та мають різний ступінь впливу на КК підприємства. Деякі з них впливають на всіх учасників ринку, тоді як інші (наприклад, індивідуальні або галузеві податкові пільги) можуть бути джерелом посилення конкурентоспроможності. Компанія може безпосередньо впливати на



фактори свого внутрішнього середовища, що дає можливість збільшити свій стратегічний потенціал за рахунок вдосконалення та розвитку конкурентних переваг внутрішніх факторів і підвищення конкурентоспроможності. Процес створення конкурентних переваг компанії проходить кілька етапів, як показано на рис. 1.7.

Компанія може позбутися своїх конкурентів, лише якщо вона може утримувати певну перевагу протягом тривалого періоду часу. Або вона повинна запропонувати кращий продукт, або зменшити витрати, або поєднати ці два способи. Пропонуючи кращий продукт, компанія може встановлювати вищі ціни, а будучи більш ефективною, вона може знизити середні витрати на одиницю продукції.

Так само, як час можна використовувати для вимірювання продуктивності кожного з процесів вашої компанії, його також можна використовувати для кількісної оцінки продуктивності логістичної магістралі. Ось два показники, які є ключовими для розуміння продуктивності логістичної магістралі - час П і час С.

П-час - це перший виробничий показник у загальному логістичному процесі, який використовується для визначення того, скільки часу знадобиться для просування продукту по ланцюгу постачання. Цей показник використовується для визначення загального логістичного часу виконання замовлення, який називається Р-час або виробничий час. П-час включає в себе час виробництва і час дистрибуції. Цей час починається з моменту отримання нового замовлення. П-час враховує весь час, необхідний для того, щоб продукт пройшов через усі процеси, які необхідно виконати для його виробництва та доставки.

Час С - це час, протягом якого клієнт готовий чекати на задоволення своїх потреб, або тривалість попиту. Час С пов'язаний з необхідністю освоїти вікно можливостей, визначене замовником. Наслідки ситуацій, коли час виробництва довший за попит:

П-час слід вимірювати для кожної групи продуктів, оскільки всі вони

характеризуються різними внутрішніми процесами. С-час слід вимірювати для кожного сегмента ринку, що обслуговується. Після збору цих даних компанія повинна порівняти П-час і С-час для кожної групи продуктів і визначити, який з них довший. Для цього необхідно представити час графічно у вигляді інтервалів П- і С-часу.

Кожного процесу вимірюється відповідно до проектних специфікацій і вказується в робочому замовленні. Плануються лише вузькі виробничі ділянки, які не можуть бути завантажені більш ніж на 100% виробничої потужності. На основі дати готовності, вказаної замовником, програма виробничого планування відраховує час і визначає діяльність основних ресурсів таким чином, щоб дотриматись кінцевого терміну виробництва. Виробничий план створюється шляхом "протягування" попиту через виробничу систему, процес, відомий як "стратегія протягування".

Будування цехових планів:

У системах виробничого планування створюються листи, що санкціонують кожну технологічну операцію, зазначену в плані. Коли для виконання операції не вистачає сировини, лист-дозвіл надсилається назад у відділ видобутку і запускає виробничу операцію. Для попередньої операції це слугує сигналом, що необхідно виготовити таку кількість сировини, яку потрібно поповнити, щоб замінити використану.

Робота організована як послідовність листів-дозволів і виконується лише тоді, коли ділянка, на якій має бути вироблена сировина, є вільною. Коли операції завершуються, про це робиться відмітка на копії виробничого плану, яка вивішується на стіні в кабінеті головного інженера в кінці робочої зміни. Виробничий план оновлюється щонеділі, щоб відобразити нові операції та нові замовлення.

Бізнес стикається з ситуацією, коли час П довший за час С, а час попиту коротший за час виробництва, у нього є кілька варіантів. Або він може спробувати виготовити продукцію на замовлення в найближчому майбутньому, або передбачити попит і доставити продукцію зі складу.

Виробництво на замовлення за таких обставин, швидше за все, призведе до незадоволення клієнтів. Однак, якщо в сегменті ринку відсутня конкуренція, компанія може мати змогу продавати свою продукцію протягом певного часу.

Виробництво на замовлення та виробництво на склад пов'язане з певними витратами та ризиками. Тому бізнес повинен розглянути, як він може зменшити витрати та ризики в довгостроковій перспективі. Зменшення ризиків можна розділити на три взаємопов'язані сфери:

- Маркетинг
- Розробка продукції
- Вдосконалення технологій виробництва

Кожен із цих процесів впливає на собівартість кінцевого продукту, скорочуючи час виконання замовлення та прогножуючи його, компанія може підвищити ефективність і вчасно реалізувати свою стратегію без великих капітальних вкладень.

Диверсифікація інвестицій в інноваційні проекти з виробництва різних видів інноваційної продукції дозволяє виробнику забезпечити перехресне фінансування виробництва тимчасово збиткової продукції за рахунок прибуткової, що дає можливість побудувати прибуткове виробництво в цілому.

### 1.3. Кореляційно – регресійний аналіз на ПРАТ «ЦГЗК».

Кореляційний аналіз широко використовується для виявлення впливу факторів на фінансово-економічні процеси зі стохастичними залежностями. Кореляційно-регресійний аналіз передбачає побудову та аналіз фінансово-статистичної моделі у вигляді рівняння регресії (рівняння кореляції), тобто у

вигляді функції, яка апроксимує залежність середнього результативного показника від одного або декількох факторів.

Оскільки ринкова вартість продукції комбінату (концентрату) регулюється конкуренцією на ринку залізної руди, то збільшити прибуток можливо лише за рахунок зниження собівартості продукції при одночасному збільшенні обсягів реалізації. Розглянемо детальніше собівартість виробництва концентрату ПрАТ "ЦГЗК" (табл. 1.2). Для цього проведемо кореляційно-регресійний аналіз витрат.

Таблиця 1.2.

Витрати на 1 грн. товарної продукції у 2018 – 2023рр.

Показник	Роки					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Витрати на 1 грн. товарної продукції, коп.	63,12	65,36	79,97	86,25	79,12	95,49

Так як витрати на 1 грн. товарної продукції розташовані приблизно на параболі . Рівняння кореляції буде мати такий вигляд після розрахунках :

№	$x_i$	$y_i$	$x^2$	$x^3$	$x^4$	$x \cdot y$	$(x^2) \cdot y$	$\Delta y = b_0 + b_1 x_i + b_2 x_i^2$
1	63,12	82,5	3984,1344	251478,563	15873326,92	5207,4	328691,088	76
2	65,36	85,2	4271,9296	279213,319	18249382,51	5568,672	363968,4019	79
3	79,97	87,7	6395,2009	511424,216	40898594,55	7013,369	560859,1189	94
4	86,25	90,2	7439,0625	641619,141	55339650,88	7779,75	671003,4375	100
5	79,12	92,5	6259,9744	495289,175	39187279,49	7318,6	579047,632	93
6	95,49	92,8	9118,3401	870710,296	83144126,18	8861,472	846181,9613	109
7	95,51	104,2	9122,1601	871257,511	83213804,89	9952,142	950529,0824	109
8	95,72	110,9	9162,3184	877017,117	83948078,46	10615,348	1016101,111	110
9	97,10	112,9	9428,41	915498,611	88894915,13	10962,59	1064467,489	111
10	98,87	136,6	9775,2769	966481,627	95556038,47	13505,642	1335302,825	113
Сума	856,51	995,5	74956,807	6679989,58	604305197,48	86784,985	7716152,146	994
Середнє	155,7290909	99,55						

							17,886			
						D0			D1	
D0	D1	D2			995,5	856,51	74956,8073		5	995,5
738397078632	-4519552064811	6831646989			86784,985	74956,8073	6679989,576		856,51	86784,985
					7716152,146	6679989,576	604305197,48		74956,81	7716152,146
A	c									
-3370438078108,89	#3НАЧ!									
						D2				A
b0	b1	b2			5	856,51	995,5		5	856,51
-0,219	1,341	-0,002			856,51	74956,8073	86784,985		856,51	74956,8073
					74956,8073	6679989,576	7716152,146		74956,81	6679989,576
Δупр	1735,777									
S	70,841									
Д	222025,6					c				
t	2,306					995,50				
Δпр	84,008					86784,99				
						7716152,15				
ΔYmax	1819,785									
ΔYmin	1651,769									

Факторний аналіз - це метод дослідження економічних показників, заснований на аналізі впливу різних факторів на результати господарської діяльності підприємства. Факторний аналіз є основою економічного аналізу, тобто виведення економічних закономірностей на основі вивчення відповідних фактів економічної дійсності, розкладання цілого на окремі частини та їх аналізу.

За таких обставин іноді використовують крос-факторний аналіз - аналіз економічних факторів, який враховує вплив факторів один на одного та кумулятивний ефект на інтегровані показники, що залежать від цих факторів. У цьому випадку зазвичай вказуються основні показники, економічні величини, що використовуються, база порівняння та порівняння з іншими показниками. Основні показники необхідні для аналізу, економічних досліджень та визначення відносних величин економічних змінних зображені на рис. 1.2..

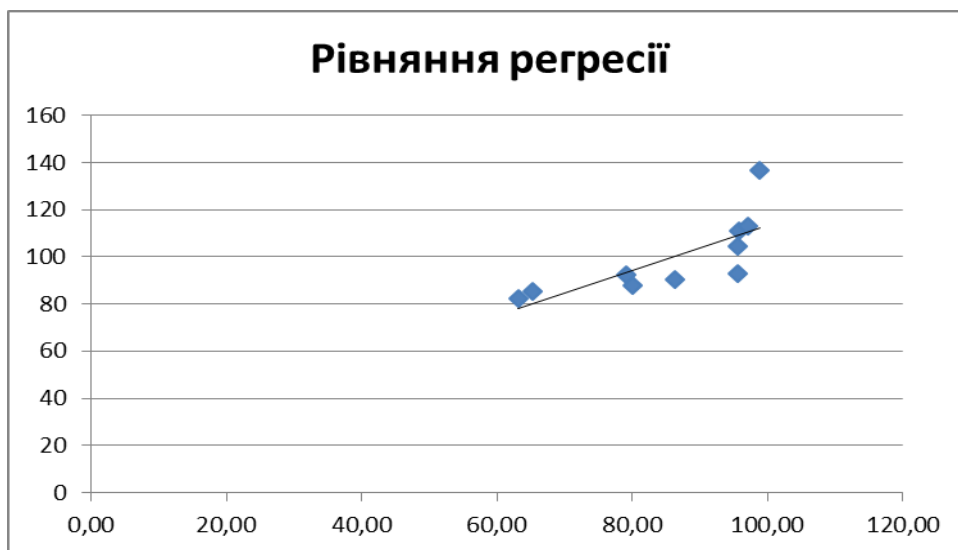
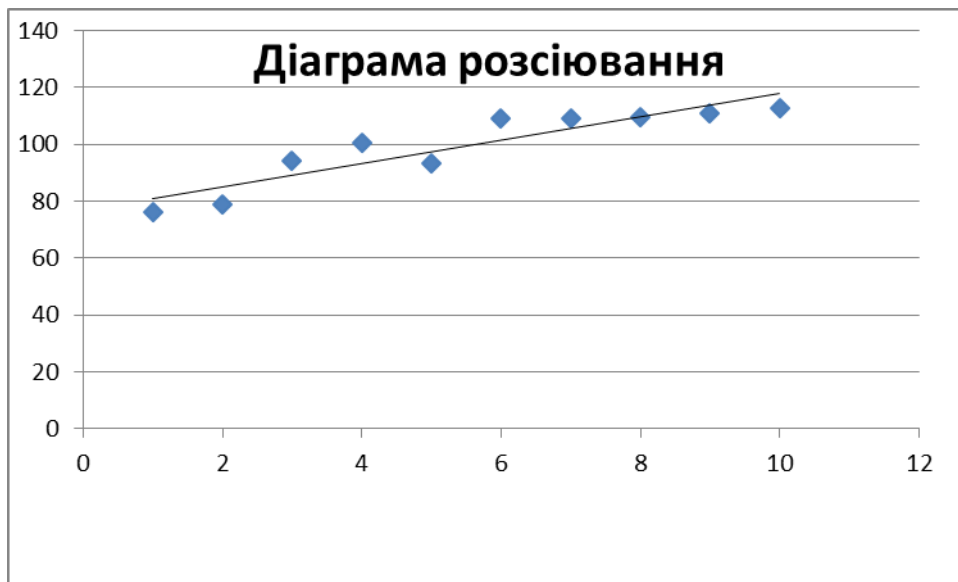


Рис.1.2. основні показники необхідні для аналізу, економічних досліджень та визначення відносних величин економічних змінних зображені Початкові результати факторного аналізу прибутку від реалізації концентрату на зовнішньому та внутрішньому ринках компанії представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Вихідні дані для факторного аналізу прибутку від реалізації сировини на зовнішні та внутрішні ринки збуту концентрату 2022-2023 рр.

РОКИ	Обсяг виробництва, тис. тонн (VNP)	Оптова ціна (W), грн.	Ціна за одиницю (P), грн.	Дохід (виручка), грн.
Орієнтація на внутрішній ринок				
2022	11 904,8	270,08	362,4	91 428,86
2023	13318,3	382,12	395,31	130 652,52
Експортний концентрат				
2022	541,1	277,7	273,41	2 321,32
2023	409,4	496,7	594,29	986,65

Результати проведення факторного аналізу заносимо в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Результати факторного аналізу прибутку на ПРАТ «Центрального гірничо-збагачувального комбінату» орієнтація на внутрішній та зовнішній ринок за 2022-2023 рр.

	Ціна (P2023), грн.	Обсяг виробництва, тис. тонн (VNP)	P	C	Δ PDNP	Δ P	Δ C	Δ VNP
Концентрат на експорт	93 428,91	112 284,54	277 636,88	130 252,52	12 877,68	164 352,33	-131 984,72	+41 223,66
Концентрат на внутрішній ринок	4 221,34	1 856,33	9 555,93	1086,65	1264,99	7 778,60	10 548,27	12 334,21

В результаті факторного аналізу, на прибуток найбільше впливають ціна та собівартість концентрату, і, як зазначалося в пункті 1 вище, прибуток від реалізації на експорт значно вищий, ніж прибуток на внутрішньому ринку, тому підприємству вигідніше продавати концентрат на експорт.

## Висновки до розділу 1

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства, оцінивши його загрози та можливості, було зроблено висновок про доцільність розробки та використання фінансової стратегії, яка є різновидом функціональної стратегії. Вона охоплює всі основні напрямки розвитку господарської діяльності. Наявність фінансових ресурсів сприятиме динамічному розвитку підприємства та створить умови для розширення експортного потенціалу підприємства.

Удосконалення маркетингу є важливим елементом загальної системи управління компанією. При цьому велике значення має розробка і практична реалізація фінансово обґрунтованої маркетингової стратегії. Розробці такої стратегії повинна передувати оцінка ринку. Виходячи з поточних характеристик світового та національного ринків чорної металургії, можна зробити висновок, що їх потенціал буде продовжувати зростати. Металургійні підприємства є традиційними споживачами залізної руди з гірничо-збагачувальних комбінатів. Аналіз показує, що світове споживання сталі в найближчому майбутньому продовжить зростати, тому попит на залізну руду буде задовільним відповідно до тенденції зростання цін.

Дискреційних витрат (50% логістичних витрат) до планових витрат, що уможливить облік, аналіз, розробку рекомендацій та їх впровадження у виробництво.

Аналіз сильних і слабких сторін фабрики, потенційних можливостей і загроз показує, що підприємство має передумови для подальшого динамічного розвитку. Це буде забезпечено при наявності маркетингової стратегії, яка буде стратегією орієнтації на європейський ринок.

Факторний аналіз показав наявність невеликого лінійного зв'язку та показав, що витрати за 6 років корелюють за допомогою квадратичної функції. За результатами факторного аналізу найбільший вплив на прибуток мають ціна концентрату та його собівартість, причому прибуток від



реалізації концентрату на експорт значно перевищує прибуток на внутрішньому ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ

#### 2.1. Техніко – економічна характеристика ПРАТ «ЦГЗК» та аналіз його фінансового стану.

ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» спеціалізується на видобутку, переробці та виробництві сировини для металургійної промисловості, зокрема залізородного концентрату та окатишів. ПРАТ «ЦГЗК» - велике підприємство в Україні, що поєднує відкритий і підземний видобуток магнетитових кварцитів з подальшою переробкою. Входить до Гірничодобувного дивізіону Групи Метінвест.

Інноваційний проект стартував у 2018 році до кінця 2028 року, вже придбано 50 БелАЗ кар'єрних самоскидів у рамках програми модернізації обладнання. Інновації направлені на збільшення реалізації продукції ПРАТ «ЦГЗК» на зовнішньому ринку. Планування на підприємстві сконцентровано на продовженні розширення ринків збуту, реалізовано партію окатишів обсягом 40 000 тонн британській компанії Tata Steel у 2023р. На ПРАТ «Центральному гірничо-збагачувальному комбінаті» було модернізовано 12 частотних перетворювачів швейцарської компанії АВВ для автоматичного регулювання роботи електродвигунів. Економічний ефект від цього проекту складе 5,5 млн гривень на рік. У 2023 році Центральний гірничо-транспортний цех №1 ГЗК отримав 5-й бульдозер БелАЗ-78231. Техніка буде використовуватися для дорожнього покриття та очищення технологічних ліній на Глеватівському кар'єрі, ГТЦ №1 Центрального ГЗК і залізничній транспортній дільниці.

Наразі компанія інвестує в новий верстат, загалом на виробництво витрачено понад 13 мільйонів гривень на БелАЗ-78231, як єдину колісна модель в автотранспортному цеху №1. Цей автомобіль має такі переваги,

як маневреність, підвищена продуктивність і додаткові функції. Повнопривідні автомобілі полегшують роботу водія. У 2026 році компанія планує використовувати у виробництві стаціонарний ніж з центральною і бічними стрілами. У цеху буде використовуватися обладнання з гідроциліндрами. Це необхідно для управління нахилом і підйомом.

Відповідність міжнародним стандартам щодо шуму, вібрації, шкідливих речовин і пилу в повітрі приміщень. У 2024 році планомірно оновлюється парк гірничо-шахтної техніки, для забезпечення продуктивної роботи, також поставлено чотири 130-тонні самоскиди БелАЗ, два колісні бульдозери та самохідний кран. Це важливо для ефективного виконання виробничих планів, а також для підвищення комфорту та безпеки працівників.

Місія ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» - забезпечення металургійних підприємств високоякісним концентратом і окатишами, поліпшення корпоративного іміджу та підвищення довіри споживачів. Керівництво ПрАТ «ЦГЗК» постійно аналізує і вдосконалює виробництво для збільшення реалізації та ініціює заходи, пов'язані з функціонуванням і поліпшенням системи менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2009.

Система управління якістю ISO 9001 визначає цілі та завдання управління якістю продукції протягом усього виробничого процесу. Впроваджуються інноваційні ідеї для підвищення ефективності процесів, що впливають на якість продукції, а також для підвищення кваліфікації фахівців на всіх рівнях. Система управління якістю конкретизується в технологічних картах, робочих документах, інструкціях, методиках і стандартах компанії.

Збагачення залізної руди - це процес підвищення концентрації корисного елемента в руді шляхом видалення пустої породи. В даний час більше 90% залізної руди, що направляється для виплавки в доменних

печах, збагачується. Всі методи збагачення руд, включаючи залізну руду, засновані на відмінностях у фізичних властивостях рудних мінералів і порожньої породи, таких як зовнішній вигляд, щільність, вологість, магнітна сприйнятливість і т.д.

Сьогодні деякі залізні руди навмисно змінюють свої магнітні властивості перед видобутком, так званим магнітним випалюванням. Процес випалу перетворює парамагнітні оксиди заліза та їхні карбонати - гематит, гідроксид і сидерит - на феромагнітні сполуки заліза, такі як магнетит, магнезит та інші, а також феромагнітні металізовані продукти, такі як залізна губка і кірка. У цеху використовується магнітна сепарація. Найважливішими технологічними властивостями залізистих кварцитів є наявність включень у руді та її магнітна сприйнятливість. Підготовка до видобутку починається з усереднення і змішування різних сортів руди, що підвищує стабільність хімічного складу і фізичних властивостей сировини. Залізні кварцити - міцна і дуже міцна порода, а максимальний розмір сировини, що подається на збагачувальну фабрику, становить 1 200 мм, тому зазвичай вона подрібнюється в чотири стадії. Перші дві стадії здійснюються в конусних дробарках відкритого циклу типу ККД (I стадія) і КРД (II стадія). Третя стадія здійснюється в конусних дробарках відкритого циклу типу КСД або з попереднім грохоченням, а четверта стадія - з попереднім грохоченням в конусних дробарках типу КМД.

Для аналізу основних показників, які характеризують діяльність підприємства доцільно скласти наступну таблицю:

Таблиця 2.2

Техніко-економічна характеристика підприємства ПРАТ «Центральний ГЗК»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Виручка від реалізації продукції	6 995 242	7 521 933,2	10 884 988	15266 571,2	13 891 500
Чистий дохід від реалізації, грн.	7 531 7855	7 132 122	12 727 577	15938 790	12 113 280
Балансовий прибуток	7 426	12 832 750	15212	16 538 195	17 664

	322		429		784
Собівартість реалізованих товарів	4 227 357	4 197 322	5 622 238	6 718516	7 997 950
Середньорічна вартість основних засобів	3 334 268	4 506 408,5	5 320 148	6 552259	8880 687
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	4 981	5125	5 576	5 583	5 593
Витрати на оплату праці, грн.	427 455	477147	622 562	922 022	2 089 922
Фондовіддача	4,2	5,8	5,9	4,3	6,1

Порівняно з 2020-2021 роками обсяги виробництва зменшилися, тоді як у 2022 та 2023 роках вони майже не змінилися. Починаючи з 2019 року, виробництво пелет суттєво не змінювалося. Однак, як показано в таблиці 1.1, чистий дохід від реалізації продукції значно зріс - удвічі порівняно з 2019 роком і майже вдвічі порівняно з 2020 роком, що свідчить про значну зміну собівартості продукції, яку виробляє завод, тобто окатишів і концентрату. Таким чином, виробляючи менше продукції у 2023 році, ніж у 2019 році, підприємство не втратило жодної потенційної економічної вигоди, а лише збільшило свої доходи. Графік також демонструє чітку зміну пріоритетів у виробництві: якщо у 2019-2020 роках основна увага приділялася концентратам, то у 2023 році обкотиші явно лідирують.

За п'ятирічний період баланс значно збільшився на 69,85%. Основні та оборотні активи зросли пропорційно збільшенню балансу на 35,92% та 71,90% відповідно. Власний капітал також збільшився на 78,85% за п'ять років, тоді як виручка від реалізації зростала протягом п'яти років, але меншими темпами. У період з 2019 по 2023 рік вона змінилася на 45,54%. Собівартість продукції мала нерівномірну динаміку: у 2021 році вона суттєво зросла на 80,74% порівняно з 2020 роком, але потім почала знижуватися в наступні роки, збільшившись лише на 8,18% між 2019 і 2020 роками. Це свідчить про постійне зростання виробничих, транспортних та збутових витрат, а також витрат на сировину та енергію. Середньооблікова кількість працівників зменшується з року в рік через високу плинність кадрів та еміграцію. Протягом аналізованого періоду чистий та валовий прибуток

компанії збільшився. Кількість працівників з кожним роком зменшується, що свідчить про високу плинність кадрів у компанії. Ефективність використання капіталу компанії з кожним роком зростає. Коефіцієнт фондомісткості, який є протилежним до коефіцієнта ефективності використання капіталу, навпаки, має тенденцію до зниження протягом періоду, що розглядається. Це свідчить про те, що частка основних засобів на гірничо-збагачувальних комбінатах зменшиться на 6,52 % у 2023 році порівняно з попереднім роком, а через 5 років - на 23,87 %. Фінансовий аналіз гірничо-збагачувального комбінату базуватиметься на критеріях платоспроможності (ліквідності), фінансової стійкості та рентабельності. Ліквідність підприємства - це його потенційна здатність покривати свої зобов'язання за рахунок різних класів активів, так як на ПРАТ «ЦГЗК» високий рівень ліквідності.

За результатами дослідження виробничо-господарської діяльності ПРАТ «Центральний ГЗК» доречно було б взяти до уваги інформацію про виробничі витрати, оскільки динаміка витрат, наведена в техніко-економічній таблиці, демонструє щорічне зростання.

Інші фактори вплинули на збільшення собівартості реалізованої продукції на 713,1 млн грн, зокрема: амортизаційні витрати на 438,5 млн грн у зв'язку з переоцінкою основних засобів; ремонти та обслуговування 218 млн грн; збільшення ставки рентного податку, що призвело до збільшення обов'язкового платежу за користування надрами на 8,8 млн грн та платежів за розвідку та видобування корисних копалин на 5,3 млн грн.

У січні-вересні 2023 року підприємство збільшило валовий прибуток в 12,53 раза до 54,3 млрд грн порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Прибуток підприємства за 9 місяців збільшився в 11 разів до 9,47 млрд грн порівняно з січнем-вереснем минулого року. Прибуток до оподаткування збільшився в 10,7 раза - до 11,33 млрд грн. Чистий прибуток підприємства збільшився в 2,1 рази до 19,7 млрд грн, а нерозподілений прибуток на кінець вересня склав 6,19 млрд грн. На виплату дивідендів комбінат направив 6,2 мільярда гривень.

## 2.2. Оцінка результатів діяльності логістичної системи у міжнародній торгівлі на показник виручки від реалізації ПРАТ «ЦГЗК»

Основним етапом аналізу впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність є виявлення ризику зміни стану зовнішнього середовища, який визначається за допомогою імітаційного моделювання. Воно складається з серії чисельних експериментів, результатом яких є емпірична оцінка впливу різних факторів на кінцевий показник - прибуток компанії.

Використовуючи імітаційне моделювання аналізу ризиків змін у зовнішньому середовищі, оцінимо прибуток на ПРАТ «ЦГЗК» може отримати у 2023 році, експортуючи свою продукцію на зовнішні ринки. Одним з найпоширеніших способів аналізу затрат є виявлення впливу на них об'ємів виробництва та подальша реалізація на зовнішній ринок. Проаналізувавши пояснювальні записки та баланс ПРАТ „ЦГЗК” за період 2022-2023 роки сформулюємо наступні таблиці:

Таблиця 2.3.

### Аналіз показників виручки від реалізації, випуску продукції та загальних витрат ПРАТ «ЦГЗК»

№ п/п	Показники	Періоди, роки	
		2022	2023
1	Виручка від реалізації товару, тис. грн.	20577,3	3184934,4
2	Виробництво концентрату та окатишів для продажу, тис. тонн	138451,1	131243,6
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1635136,8	1722534,2
4	Витрати пов'язані з реалізацією товарної продукції тис. грн.	47545,0	59359,0
5	Витрати пов'язані з адмініструванням тис. грн.	27228,2	24221,6

Після завершення аналізу не менш важливо скласти більш детальний та обґрунтований перелік завдань та обов'язків, що є основною метою логістичного проекту. Іншими словами, у цьому переліку мають бути викладені основні результати, яких очікується досягти від персоналу, що працює у відділі логістики, виконуючи певні функції. Це можна зробити, запропонувавши більш детальну посадову інструкцію.

Прогнозується, що попит на продукцію ПРАТ «ЦГЗК» зросте на 7% у 2024 році, зі свого боку, підприємство має потенціал для збільшення виробництва на 7% за рахунок збільшення завантаження потужностей. Експортуючи цю продукцію, компанія частково покриває зростаючий попит на концентрат, окотиши на ринку Східної Європи.

Логістична система розрахована на зовнішній ринок, що може призвести до збільшення попиту з боку всіх користувачів. У цьому випадку ми використаємо 7% зростання обсягів у 2023 році для визначення обсягів поставок у 2026 році.

Останні три роки в динаміці мають виробничі витрати на підприємстві, які збільшуються. Тому найкращим сценарієм для 2024 року буде такий самий рівень виробничих витрат, як і в 2023 році, а найгіршим - зростання на 15%. Виходячи з цих міркувань, ми визначили найкращий і найгірший сценарії собівартості.

Ефективність впровадження логістичної системи проявляється у взаємодії системи управління з кожним елементом ланцюга поставок, «підштовхуючи» виробництво до задоволення попиту, при цьому система управління бере на себе функцію планування кількості сировини, необхідної для процесу.

Підхід моделювання використовується лише тоді, коли передбачається, що всі випадкові величини мають однакову ймовірність виникнення. Розрахунок ефективності впровадження логістичної системи реалізації продукції на зовнішньоекономічному ринку покаже, що основні змінні мають однаковий розподіл ймовірностей, як показано на рисунку 2.1.



Microsoft Excel - Моделирование												
файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Данные Окно Справка												
P17												
	A	B	C	D		E	F	G	H	I	J	K
2			Показники	Сценарий								
3				Найгірший	Найкращий							
4			Обсяг експорту, V	846,2	905,43							
5			Ціна, Ц	27,65	33,18							
6			Собівартість, С	20,85	18,11							
7												
8			Кількість експериментів	500								
9												
10		№ п/п	Обсяг експорту	Ціна	Собівартість	Прибуток	Квадрат відхилення прибутку	Квадрат відхилення обсягу	Квадрат відхилення ціни	Квадрат відхилення собівартості		
11		1	903,68	32,91	18,86	12701,58	9893255,15	828,60	6,45	0,35		
12		2	885,83	29,61	18,70	9659,09	10582,17	119,62	0,59	0,56		
13		3	853,60	32,26	19,87	10576,89	1041767,34	453,21	3,57	0,18		
14		4	886,96	27,95	19,66	7355,16	4844681,51	145,65	5,85	0,04		
15		5	898,18	29,76	18,19	10391,87	698306,95	542,51	0,37	1,58		
16		6	893,20	32,37	18,21	12642,99	9528155,00	335,21	3,98	1,53		
17		7	860,84	28,04	18,46	8243,85	1722318,70	197,37	5,47	0,99		
18		8	876,96	30,74	19,61	9562,98	716,02	4,26	0,13	0,13		
19		9	898,83	30,66	19,50	10029,82	224295,32	573,32	0,08	0,00		
20		10	875,82	32,07	20,82	9851,31	87078,35	1,06	2,88	1,88		
21		11	866,03	32,93	19,31	11791,99	4998657,67	78,42	6,53	0,02		
22		12	866,17	32,80	18,91	12028,06	6109987,02	76,07	5,88	0,29		
23		13	898,37	29,40	19,19	9173,89	146177,50	551,14	0,94	0,07		
24		14	877,51	29,82	18,60	9840,55	80839,37	6,87	0,31	0,72		
25		15	892,65	30,32	20,32	8924,90	398562,39	315,32	0,00	0,75		
26		16	867,70	31,50	18,18	11607,73	1709669,06	87,00	1,10	1,61		

Готово

	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1	Показники	Обсяг експорту	Ціна	Собівартість	Середній прибуток				
2	Середнє значення	874,89	30,37	19,45	9556,22				
3	Стандартне відхилення	17,09	1,64	0,79	1567,32				
4	Коефіцієнт варіації, %	1,95	5,38	4,09	16,40				
5	Мінімум	857,80	28,74	18,66	7988,90				
6	Максимум	891,98	32,01	20,25	11123,55				
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									

Рис.2.1. Розрахунок ефективності впровадження логістичної системи по реалізації продукції на зовнішньоекономічний ринок.

У найгіршому випадку, якщо логістична схема буде реалізована, ціни на зовнішньому ринку залишаться на рівні 2023 року, як це передбачено зовнішньоторговельними контрактами, а в кращому випадку - зростуть на 20% від експортної ціни на відповідному ринку.

Як найгірший сценарій ми використовуємо дані щодо експорту сировини ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» у 2022 році, оскільки підприємство має довгострокові контракти на постачання, за якими воно відвантажуватиме продукцію споживачам у будь-якому випадку. Таким чином, кількість і ціна продукції залишаться незмінними, тоді як виробничі витрати зростуть на 15%.

2.3. . Розрахунок економічної ефективності практичної реалізації заходів з удосконалення управління збутовою політикою на зовнішньому ринку підприємства ПРАТ «ЦГЗК».

Для розрахунку ефективності впровадження логістичної системи реалізації продукції на зовнішньоекономічному ринку велике значення має класифікація факторів її зростання. Рекомендується класифікувати всі фактори за обмеженою кількістю групвальних ознак, що допомагає визначити основні напрями та шляхи підвищення ефективності виробництва (продуктивності підприємства).

На думку В. Федоровського [28], вимірювання економічної ефективності діяльності підприємства вимагає її кількісної та якісної оцінки, тобто визначення критерію та показників ефективності виробництва.

При оцінці критерію ефективності підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, особливу увагу слід звернути на збільшення прибутку не тільки за рахунок зростання рентабельної продукції, підвищення цін на продукцію без відповідного підвищення якості, а й збільшення за рахунок кращої роботи, зростання обсягів виробництва необхідної продукції при зниженні витрат.

Ефективність впровадження логістичної системи проявляється у взаємодії системи управління з кожним елементом ланцюга поставок, «підштовхуючи» виробництво до задоволення попиту, при цьому система управління бере на себе функцію планування кількості сировини, необхідної для процесу.

Вимірювання рівня і динаміки ефективності всього виробництва та його окремих стадій здійснюється на основі системи взаємопов'язаних показників. Ця система базується на принципах, визначених завданнями її практичного використання в процесі економічного аналізу та планування розвитку виробництва. Розрахунок ефективності від реалізації запропонованих заходів наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

## Розрахунок економічної ефективності

Показники	Фактичні значення	Очікувані значення	Зміни
1. Загальні активи компанії, тис. грн.	1668066	1746974	+79908
2. Валовий прибуток, тис. грн.	115560	124776	+69322
3. Валовий дохід, тис. грн.	1991384	2097092	+253508
4. Власний капітал, тис. грн.	927179	1329756	+195577
5. Резервний капітал, тис. грн..	1241614	1346775	+124161
6. Загальна сума боргу, тис. грн.,	780882	630745	-190222
7. Фінансова стійкість за інтегральним показником, одиниць, у тому числі	1,528	2,09	+1,36
Коефіцієнт ефективності використання оборотного капіталу	1,51	2,54	1,157
Ефективність використання капіталу	1,58	2,64	+1,06
Рентабельність виробництва	2,86	2,89	+2,03
Коефіцієнт заборгованості	2,22	3,71	+1,49
Коефіцієнт ефективності використання активів	3,72	3,52	+2,30

Результати аналізу показують, що ризик негативного впливу змін у зовнішньому середовищі на зовнішньому ринку є незначним. Середній валовий прибуток від експорту в цей регіон становить 9556,22 тис. грн. Середньоквадратичне відхилення - 1567,32 тис. грн., що означає, що валовий прибуток може відрізнятись від середнього на 1567,32 тис. грн. Коефіцієнт варіації менший за 1, що означає, що ризик втрат через зміни у зовнішньому середовищі незначний. Аналіз показує, що підприємство не зазнає збитків на цьому ринку, оскільки не було випадків, коли прибуток був меншим за 0. Визначення ризику зміни стану зовнішнього середовища показані в таб.2.5.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для експерименту.

Показники	Сценарій	
	Найгірший	Найкращій
Обсяг експорту, V	716,3	766,4
Ціна, Ц	28,92	34,70
Собівартість, С	20,85	18,11

Єдиним узагальнюючим показником економічної ефективності будь-якої заходів з планування реалізації продукції є економічна ефективність, яка характеризує абсолютну величину перевищення кошторисної вартості очікуваних (фактичних) результатів над сумарною вартістю всіх спожитих ресурсів за певний розрахунковий період.

Таблиця 2.6

Розрахунок економічного ефекту від впровадження логістичної системи удосконалення управління збутової політики на ПРАТ «ЦГЗК»

Показники	До впровадження	Після впровадження	Зміна,+/-	Зміна,%
<i>Концентрат</i>				
Ціна за тону, перерахована на 1 % вмісту заліза, грн.	1754			
Вміст Fe, %	67,06	67,07	0,02	
Обсяги реалізації, т.	3202300	3727300	16345	2,952
Виручка від реалізації, грн	62224317,4	63426425,68	722908,28	2,66
<i>Обкотиши</i>				
Ціна за тону, перерахована на 1 % вмісту заліза, грн.	2654			
Вміст Fe, %	64,4	64,6	0,03	
Об'єм реалізації, т.	4530000	5555000	36547	3,160
Виручка від реалізації, грн	92914580	95924591	1124711	4,175
Загальний економічний ефект, грн.	2622919,28			

Отже, економічний ефект від впровадження та застосування логістичної системи удосконалення управління збутової політики на ПРАТ «ЦГЗК» становить 2622919,28 грн..

Дослідження, проведене в цій роботі, показує, що ефективність експортних операцій має значний вплив на фінансовий стан компанії. У цьому контексті вдосконалення управління збутовою політикою може покращити кількісні та якісні показники діяльності підприємства. Перспективні розрахунки показують, що інтегральний показник фінансової стійкості може зрости на 0,0536 пункти в результаті впровадження запропонованих у роботі комплексних заходів.

## Висновки до розділу 2

Загальне положення про переведення дискреційних витрат (50% логістичних витрат) до планових витрат, що дасть змогу вести облік, аналіз, розробляти рекомендації та впроваджувати їх у виробництво. Запровадження більш повної посадової інструкції для працівників логістики допоможе підвищити ефективність без значних інвестицій.

Дослідження, проведене в даній статті, показує, що ефективність експортних операцій має значний вплив на фінансовий стан підприємства. У зв'язку з цим удосконалення управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності дає можливість покращити кількісні та якісні показники діяльності підприємства. Прогнозні розрахунки показали, що в результаті реалізації запропонованих у статті комплексних заходів інтегральний показник фінансової стійкості може підвищитися на 0,0536 пункти. Економічний ефект від впровадження та застосування логістичної системи удосконалення управління збутовою політикою на ПРАТ "Центральний гірничо-збагачувальний комбінат" становить 1622919,28 дол. США, або 64916761,12 грн.

### РОЗДІЛ 3

## ОЦІНКА СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ.

### 3.1 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Щоб обрати стратегію розвитку підприємства, необхідно проаналізувати не лише стан галузевої конкуренції, але й стан внутрішнього середовища. З цієї точки зору необхідно визначити ефективність поточної стратегії, виявити сильні та слабкі сторони підприємства та стратегічні проблеми. Матриця SWOT-аналізу представлена в таблиці 3.1

На основі SWOT-аналізу проводиться оцінка сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз. Цей аналіз дає можливість оцінити стратегічну позицію підприємства. Загальний принцип підготовки стратегії полягає в тому, щоб забезпечити відповідність внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємства, тобто збалансованість його сильних і слабких сторін.

Сильні сторони компанії - це ті види діяльності, в яких вона має переваги над конкурентами або характеристики, які дають їй додаткові конкурентні можливості. До сильних сторін можна віднести наступні:

1. Навички та досвід: низькі виробничі витрати, комерційні знання, технологічні ноу-хау, досвід у торговельній діяльності, досвід у просуванні продукції.
2. Вартість матеріальних активів: сучасні виробничі потужності або обладнання, глибока система дистрибуції, володіння природними ресурсами, інформаційна система, висока ліквідність активів.

Кваліфікація персоналу: досвід роботи, ключові особи, стимули, знання та інтелектуальний капітал, підприємницькі та лідерські навички.

1. Використання, стабільне фінансове становище, надійна кредитоспроможність, високий рівень матеріального забезпечення, програмне забезпечення, управління продуктами, бізнес-програми.

Сильні сторони компанії мають різну природу. Досягнення сильних сторін компанії вимагає цінних ресурсів у вигляді конкурентних переваг.

Досвід і знання бізнес-операцій та ринкові показники разом складають ресурсний потенціал компанії, необхідний для конкуренції. Слабкі сторони бізнесу - це недостатність ресурсів, необхідних для конкуренції, а також види діяльності, в яких бізнес поступається своїм конкурентам, або умови, що створюють несприятливу ситуацію. Слабкі сторони можуть бути пов'язані з браком знань, досвіду або інтелектуального капіталу.

2. Тривалість використання. Термін експлуатації родовища корисних копалин занадто довгий, але за допомогою передових технологій його можна продовжити на тривалий час.

3.. Цінність ресурсу. Це наявність покладу з більш цінним вмістом корисного компонента.

При розробці стратегії рекомендується спиратися на ресурс, який створює переваги перед конкурентами. Сильні сторони компанії важливі при розробці стратегії, оскільки вони забезпечують конкурентні переваги. Стратегія буде успішною лише тоді, коли вона спрямована на реалізацію перспективних можливостей і захист від загроз. SWOT-аналіз - це оцінка поточного стану та стратегічних перспектив компанії, яка показує, наскільки добре стійкої конкурентної переваги. Серед багатьох способів досягнення конкурентної переваги найважливішим є пропозиція якісної продукції за низькими цінами.



## Сильні та слабкі сторони ПРАТ «ЦГЗК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Керівники та спеціалісти компанії мають високу кваліфікацію та добре розуміють технічну, технологічну та організаційну ситуацію і проблеми компанії.</li> <li>2. Добре розвинена маркетингова система та дослідження для розвитку внутрішніх і зовнішніх ринків збуту та постачання.</li> <li>3. Наявність економічно обґрунтованих бізнес-планів технічного та технологічного переоснащення.</li> <li>4. Провідна позиція постачальника на зовнішньому ринку залізорудної сировини.</li> <li>5. Високий рейтинг на внутрішньому ринку.</li> <li>6. Позитивна репутація серед споживачів продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.</li> <li>7. Затрати продукції нижчі, ніж в середньому у конкурентів та в галузі. Низький рівень постійних витрат.</li> <li>8. Досягнута економія на масштабах виробництва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні засоби мають високий рівень морального та фізичного зносу.</li> <li>2. Недостатність власних фінансових ресурсів для інвестиційної та інноваційної діяльності.</li> <li>3. Низький рівень ліквідності. Слабкі зв'язки з науково-дослідними організаціями.</li> <li>4. Відсутність комплексної стратегії розвитку, яка б виходила за рамки технологічної стратегії.</li> <li>5. Недосконала система управління ефективністю.</li> <li>6. Недосконала система енергоменеджменту.</li> <li>7. Низький рівень залучення фінансових ресурсів на фондовому ринку та відсутність зв'язку з міжнародним фондовим ринком.</li> <li>8. Високий рівень шкідливих викидів.</li> </ol>
Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення кон'юнктура на ринку залізної руди та зростання виробництва сталі призводять до збільшення виробничих потужностей.</li> <li>2. Впровадження інноваційних заходів за наявності інвестиційних ресурсів.</li> <li>3. Вихід на нові ринки або сегментів ринку.</li> <li>4. Зниження торговельних бар'єрів на привабливих зовнішніх ринках.</li> <li>5. Можливості послабити позиції конкурентів.</li> <li>6. Здатність швидко розвиватися та реагувати на зростаючий попит.</li> <li>7. Можливості залучення іноземних інвестицій.</li> <li>8. Поява великих фінансових інвесторів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Погіршення міжнародної конкуренції.</li> <li>2. нестабільність економічних та політичних процесів в Україні.</li> <li>3. Зростання цін на матеріали та енергоресурси.</li> <li>4. Погіршення ситуації на ринку залізної руди.</li> <li>5. Неприятливі зміни цін на ресурси.</li> <li>6. Висока залежність результатів виробництва від природних умов.</li> <li>7. Підняття податків</li> <li>8. Наявність конкурентів на зовнішньому ринку, які постачають продукцію з високими якісними параметрами.</li> </ol>

## SWOT- аналіз ПРАТ «Центральний ГЗК»

	Можливості	Загрози
	<p>1.Сприятлива кон'юнктура ринку залізорудної сировини, зростання обсягу випуску сталі спричиняє збільшення виробничих потужностей.</p> <p>2.Можливість використання інноваційних заходів при наявності фінансових ресурсів.</p> <p>3.Здатність вийти на нові ринки або сегменти ринку.</p> <p>4.Зниження торговельних бар'єрів на привабливих зарубіжних ринках.</p> <p>5.Здатність послаблювати позиції конкурентів.</p> <p>6.Можливість швидкого розвитку і відповідь на підвищення попиту.</p> <p>7.Можливості залучення іноземних інвестицій.</p> <p>Поява крупних фінансових інвесторів.</p>	<p>1.Погіршення міжнародної галузевої конкуренції.</p> <p>2.Нестабільність економічних та політичних процесів в Україні.</p> <p>3.Зростання цін на матеріальні та енергетичні ресурси.</p> <p>4.Погіршення кон'юнктури ринку залізорудної сировини.</p> <p>5.Несприятлива зміна курсу іноземної валюти.</p> <p>6.Висока залежність результатів виробництва від природних умов.</p> <p>7.Несприятлива зміна податкового законодавства.</p> <p>Наявність на зовнішньому ринку конкурентів, які здійснюють поставки продукції із високими якісними параметрами.</p>
Сильні сторони	СМ-стратегії	СЗ-стратегії
<p>1. Керівники та технічний персонал заводу мають високу кваліфікацію і добре розуміють технічну, технологічну та організаційну ситуацію і проблеми заводу.</p> <p>2. Система збуту товару добре розвинена, проводяться дослідження для розвитку внутрішніх і зовнішніх ринків збуту та постачання. 3.Наявність економічно обґрунтованих бізнес-планів щодо технічного та технологічного переозброєння.</p> <p>4. Великий постачальник залізної руди на зовнішній ринок.</p> <p>5. Порівняно з конкурентами, він має високий рейтинг на внутрішньому ринку.</p> <p>6. Позитивна репутація серед споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках.</p> <p>7.Затрати продукції нижча, ніж на аналогічних підприємствах та у середньому по галузі. Низький рівень умовно-постійних витрат.</p> <p>8.Одержує економію за рахунок масштабу.</p>	<p>(2,4) Впровадження стратегії росту;</p> <p>(4,4) Збільшення конкурентноздатності підприємства;</p> <p>(5,5) Впровадження стратегії інноваційного розвитку;</p> <p>(12,7) Впровадження маркетингової стратегії, розширення ринкового сегменту;</p> <p>(13,5) використання стратегії зниження витрат.</p>	<p>(4,1) Реалізація стратегії тиску на конкурентів;</p> <p>(2,2) Використання стратегії зниження витрат;</p> <p>(12,3) Удосконалення управління якістю продукції;</p> <p>(6,6) Удосконалення системи фінансового менеджменту.</p>
Слабкі сторони	СЛІМ-стратегії	СЛЗ-стратегії
<p>1) Основні фонди характеризуються високими темпами морального та фізичного зносу.</p> <p>2. Брак власних фінансових ресурсів для інвестиційної та інноваційної діяльності.</p> <p>3. Низький рівень ліквідності. Слабкі зв'язки з науковими організаціями.</p> <p>4. Відсутність комплексної стратегії розвитку за межами технологічної стратегії.</p> <p>5) Недосконала система управління ефективністю.</p> <p>6) Недосконала система енергоменеджменту.</p> <p>7. Низький рівень залучення коштів на фондовому ринку та відсутність зв'язків з міжнародним фондовим ринком.</p> <p>8. Високий рівень шкідливих викидів у навколишнє середовище.</p>	<p>(1,1) Можливість реалізації стратегії інноваційного розвитку;</p> <p>(2,2; 3,2) Удосконалення управління витратами;</p> <p>(3,5) Використання кредитних ресурсів на удосконалення технології;</p> <p>(5,1) Вибір стратегії поживлення на ринкових сегментах.</p>	<p>(1,6) Використання стратегії фінансової стабілізації;</p> <p>(2,3) Використання інноваційних технологій;</p> <p>(7,7) Удосконалення управління витратами та реалізація фінансової стратегії.</p>

Конкурентна стратегія - це сукупність методів і заходів, спрямованих на залучення та задоволення клієнтів, протидію конкурентам і закріплення ринкових позицій. Метою конкурентної стратегії є досягнення переваг над конкурентами в плані пропозиції продуктів, щоб Група могла утримувати лідируючі позиції на ринку. Конкурентна стратегія включає в себе наступальні та оборонні заходи, розподіл і перерозподіл ресурсів для підтримки довгострокової конкурентоспроможності та конкурентної переваги, а також тактичні заходи, які будуть реалізовані при зміні ринкових умов. Кожна з цих стратегій дає компанії певну ринкову позицію. Стратегія управління витратами передбачає залучення клієнтів шляхом мінімізації виробничих витрат.

Стратегія широкої диверсифікації зводиться до залучення споживачів шляхом максимізації різниці між продукцією підприємства та аналогічною продукцією конкурентів. SWOT-аналізу показав, що в статті запропоновано стратегію низьких витрат для підприємства.

У цьому випадку компанія може використовувати два шляхи отримання додаткового прибутку. Перший - знизити ціни за рахунок зменшення витрат і тим самим розширити коло споживачів. Ключовим тут є утримання різниці в ціні з конкурентами в межах різниці у витратах. За таких умов прибуток збільшуватиметься внаслідок зростання продажів. Інший шлях полягає в тому, що витрати можуть бути зменшені, а ціни залишаються незмінними і частка ринку зберігається. У цьому випадку прибуток збільшиться в результаті більшого доходу з одиниці проданої продукції.

Менеджери компанії, яка прийняла стратегію низьких витрат, повинні проаналізувати кожен центр витрат, щоб виявити джерела додаткових витрат і працювати над скороченням витрат на кожному етапі ланцюжка створення вартості. Менеджери повинні контролювати бізнес і вносити зміни, якщо це необхідно"[10].

Спровокувати цінову війну, коли втрати від зниження цін зрештою перевищать економію. Як наслідок, прибутковість компанії знизиться. Низькі

ціни та низькі витрати підвищують прибутковість, якщо ціни падають більше, ніж витрати, і якщо збільшення обсягу продажів внаслідок зниження цін є достатнім для того, щоб забезпечити зростання загального прибутку, незважаючи на зниження виручки від продажів.

По-друге, менеджери, які обирають стратегію лідерства за витратами, ексклюзивними і що конкуренти можуть легко їх наздогнати. Отже, практична реалізація запропонованої стратегії дасть позитивні результати, якщо менеджери візьмуть до уваги позитивні та негативні аспекти стратегії лідерства за витратами.

Першим кроком у реалізації стратегії є створення керівного органу та призначення кваліфікованих лідерів. Крім того, необхідно забезпечити координацію та співпрацю між усіма підрозділами компанії. Важливо також дотримуватися принципів фінансового стимулювання:

- винагорода за результати роботи, система винагороди повинна охоплювати всіх менеджерів та працівників компанії;
- система заохочення повинна бути справедливою, і слід використовувати нематеріальні стимули.

### 3.2 Оцінка конкурентної позиції на ПРАТ «ЦГЗК»

Сьогодні жодна компанія не може забезпечити ефективний розвиток без чіткого розуміння стану ринку, на якому реалізується її продукція. Крім прийняття рішень щодо тактичних і стратегічних операцій, необхідно визначити конкурентну позицію компанії. Для цього необхідно оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище.

Функціонують у певному макросередовищі, на яке впливають демографічні та технологічні зміни, стан економіки в цілому, нормативно-правові акти та законодавство, конкурентна ситуація та галузеві умови. Слід враховувати, що компанія не може впливати на зовнішні фактори макросередовища, тому необхідно постійно оцінювати їх стан і відповідно коригувати стратегію розвитку. Ретельний аналіз стану компанії є необхідною умовою для вибору напрямку розвитку компанії в довгостроковій перспективі, постановки цілей і розробки ефективної стратегії"[4].

Щоб не помилитися при виборі довгострокового розвитку та стратегії, менеджери повинні знати стратегічну позицію компанії, тобто галузеві характеристики, конкурентні умови, ресурси та можливості.

Економічні характеристики, конкурентні умови та очікувані зміни в них дають можливість визначити потенційну прибутковість підприємства.

Центральний ГЗК працює в гірничо-збагачувальній галузі в Україні та реалізує свою продукцію на міжнародному ринку. Загальний підхід до аналізу конкуренції базується на факторах Портера. Послідовний аналіз п'яти факторів конкуренції виглядає наступним чином.

Конкуренція між продавцями продукції виникає через те, що більше ніж одна компанія здатна задовольнити потреби споживачів у кращий спосіб. Це створює необхідність покращувати результати діяльності або збільшувати частку ринку. Оскільки конкуренти ПРАТ «ЦГЗК» пропонують аналогічну продукцію, конкуренція посилюється. Внутрішній ринок характеризується двостороннім підходом з боку конкурентів. З одного боку, конкуренція характеризується ціною, а з іншого боку, вона обертається навколо якості продукції. Конкуренція на внутрішньому ринку є помірно інтенсивною. Для того, щоб забезпечити собі хорошу конкурентну позицію, компанія повинна вибрати стратегію, яка дасть їй перевагу над конкурентами і зміцнить співпрацю зі споживачами.

У цьому середовищі конкурентний тиск з боку постачальників є низьким, оскільки вхідні фактори є стандартизованими. Однак пропозиція дещо обмежена, але існують довгострокові відносини співпраці. Це свідчить про те, що фінансовий стан постачальника залежить від фінансових показників замовника. Водночас, продукція та послуги постачальників складають значну частину витрат, тому з цієї точки зору постачальники можуть мати певний вплив на споживача. Компанія зіткнеться з певними труднощами при зміні постачальників, що призведе до збільшення витрат. Важливо зазначити, що стратегічне партнерство з основним постачальником залишається ключовим елементом стратегії розвитку компанії.

Виходячи з наведеної вище оцінки, можна зробити висновок, що на всі фактори конкуренції можна впливати, і за умови правильного вибору стратегії компанія може досягти очікуваного прибутку.

Важливо зазначити, що ефективність конкурентної стратегії визначається тим, наскільки ефективно вона захищає від впливу п'яти конкурентних факторів, здатністю компенсувати конкурентний тиск і здатністю створювати стійкі конкурентні переваги.

### 3.3. Вибір маркетингової стратегії для ПрАТ «Центральний ГЗК»

Цільовий SWOT-аналіз є високоефективним інструментом для реалізації продуктового профілю організації. Після завершення всіх необхідних процедур і розробки конкретних базових конкурентних стратегій для всього продукту організації, розробляється остаточна версія продуктової та маркетингової стратегії.

Виробнича стратегія є однією з найважливіших підсистем стратегії компанії, яка являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створення та продажу продукту організації. Виробнича стратегія (представлена у вигляді плану/програми) спрямована на використання та розвиток усіх виробничих можливостей організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Зрештою, ефективність виробничої стратегії залежить не лише від її власного змісту, але й від того, наскільки вона органічно пов'язана з іншими функціональними стратегіями.

Стратегія управління персоналом, поряд з виробничою та маркетинговою стратегіями, є найважливішою функціональною стратегією організації. Для української економіки ця стратегія стає однією з найважливіших не тільки через логіку її планового стратегічного розвитку, але все частіше як єдиний реалістичний стратегічний фактор. Іншими словами, значущість стратегічних змін на різних рівнях управління, включаючи організаційний рівень, може бути досягнута лише завдяки людському фактору. Більше того, у стратегічній перспективі значення людського фактору буде зростати.

Інструментами реалізації кадрової стратегії є поточна кадрова робота, управління персоналом, заходи з розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода та мотивація.

Фінансова стратегія є найважливішою підсистемою корпоративної стратегії. Як правило, ця стратегія являє собою довгострокову програму конкретних заходів щодо використання власних і залучених фінансових ресурсів організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги. Наступні характеристики фінансової стратегії: фінансовий фактор, фінансовий вимір. Діяльність, пов'язана з розробкою та контролем за реалізацією фінансової стратегії, є однією з найбільш централізованих.

Система фінансових стратегічних цілей розробляється на основі міні-стратегії організації і є специфічним фінансовим відгалуженням загальних стратегічних цілей організації. [2]

Основі маркетингової концепції компанії. Центральне місце в її розробці займає визначення ринкових пріоритетів щодо споживчих факторів і встановлення зв'язку з цими пріоритетами для виробництва конкретного продукту, щоб він був розпроданий і не виникало проблем зі збутом. Розробка маркетингової програми або стратегії складається з таких елементів: визначення маркетингових цілей, оцінка цільового ринку, проведення комплексного аналізу ринку, розробка маркетингового плану і політики, підготовка маркетингової програми і контроль за виконанням програми. Важливо також сформулювати довгострокові та короткострокові цілі компанії, а також їх кількісні та якісні параметри. Кількісними параметрами можуть бути очікуваний прибуток, обсяг продажів, частка ринку за видами продукції, сегментом ринку тощо, а якісними параметрами можуть бути оточення, репутація тощо.

Маркетингова програма є внутрішнім організаційним документом. Основними елементами програми є комплекс виробничих завдань, асортимент продукції, система заходів щодо задоволення попиту на цю продукцію, канали збуту і збутові операції. Слід зазначити, що маркетингові стратегії тісно пов'язані як з фундаментальними, так і з функціональними стратегіями. На основі фундаментальних стратегій формуються не тільки функціональні стратегії, але й маркетингові цінові стратегії.

Проаналізувавши зовнішні загрози і нові можливості та адаптувавши до них внутрішню структуру, керівництво організації може вибрати стратегію. Процес вибору складається з етапів розробки, обґрунтування та аналізу (оцінки). На практиці важко відокремити ці етапи один від одного, оскільки вони являють собою різні рівні одного і того ж процесу аналізу. Однак вони використовують різні методи.

Наведені вище теоретичні принципи використовуються для вибору стратегії та визначення її подальшого застосування. Для бізнесу підходить стратегія сегментації ринку. Сегментація ринку розглядається як засіб збільшення продажів і отримання конкурентних переваг. Стратегія полягає в



розширенні сегменту ринку за рахунок збільшення експорту на зростаючі ринки Китаю та Туреччини. Водночас рекомендується утримувати позиції на ринку Центральної та Східної Європи, щоб відповідати конкурентним вимогам споживачів. Розвиток ринків Китаю та Туреччини дозволить Групі експортувати в умовах меншого конкурентного тиску.

### Висновки до розділу 3

З метою вдосконалення організації управління на підприємстві необхідно посилити систему делегування повноважень та економічно обґрунтовувати управлінські рішення. Це допоможе покращити комунікацію між функціональним та лінійним керівництвом. Рекомендується запровадити організаційні правила, які містять обов'язкові для виконання інструкції, а також чіткий процес і структуру управління. Організаційні правила повинні базуватися на поєднанні фундаментальних рішень на найвищому ієрархічному рівні управління з виробничими, фінансовими, інвестиційними та інноваційними рішеннями.

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах вимагає наявності стратегії розвитку підприємства, побудова якої базується на оцінці його конкурентної позиції в галузі.

Результати виробничо-господарської, фінансової, зовнішньоекономічної діяльності, аналіз сильних і слабких сторін свідчать про доцільність впровадження на даному підприємстві стратегії лідерства за витратами, практична реалізація якої призведе до збільшення прибутку. Підприємство отримає додатковий прибуток, якщо ціна залишиться на тому ж рівні або зросте.

Компанія зможе випередити своїх конкурентів за рахунок підвищення ефективності внутрішнього ланцюжка створення вартості та використання резервів зниження витрат в окремих бізнес-одиницях. Основними споживачами продукції компанії є металургійні підприємства. Аналіз показав, що в довгостроковій перспективі очікується стабілізація світового споживання та виробництва сталі. Це загалом є позитивним фактором, оскільки очікується зростання попиту на залізну руду. Ринкові умови залишаються сприятливими для виробників.

Тому зосередження уваги на управлінні маркетингом компанії та його посилення є важливим для забезпечення високих ринкових позицій. Вибір маркетингової стратегії є дуже важливим. У світлі SWOT-аналізу пропонується обрати стратегію сегментації ринку, яка допоможе компанії розширити клієнтську базу за рахунок збільшення експорту на перспективні ринки Китаю та Туреччини, водночас утримуючи свої позиції на європейських ринках.

Зниження витрат поставить компанію в більш вигідне становище, ніж її конкуренти. Поточна кон'юнктура дозволить компанії знизити ціни на свою продукцію, що також дасть їй конкурентну перевагу. Ефективна реалізація стратегії вимагає раціонального розподілу ресурсів, фінансових стимулів та високої корпоративної культури.

## ВИСНОВКИ

Розглянувши сутність існуючих стратегій та проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства, оцінивши його загрози та можливості, було зроблено висновок про доцільність розробки та використання фінансової стратегії, яка є різновидом функціональної стратегії. Вона охоплює всі основні напрямки розвитку господарської діяльності та фінансових відносин. Її практична реалізація забезпечує всі основні напрямки розвитку підприємства шляхом формулювання довгострокових фінансових цілей та вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Наявність фінансових ресурсів сприятиме динамічному розвитку підприємства та створить умови для розширення експортного потенціалу підприємства.

Мотивація праці нерозривно пов'язана з розвитком бізнесу і має бути спрямована на повну реалізацію здібностей працівників. Функція мотивації є найскладнішою з усіх інших управлінських функцій, і саме вона допомагає організації досягати своїх цілей. Складність полягає в тому, що головною дійовою особою є працівник та його потреби, а задоволення цих потреб є рушійною силою його активності, свідомої чи несвідомої поведінки. Тому саме особисті потреби найбільш яскраво виражені в трудовій мотивації, оскільки вони безпосередньо пов'язані з життям людини. Удосконалення ринкового менеджменту є важливим елементом загальної системи управління підприємством. Велике значення має розробка і практична реалізація фінансово обґрунтованої маркетингової стратегії. Розробці такої стратегії повинна передувати оцінка ринку. Виходячи з поточних характеристик світового та національного ринків чорних металів, можна зробити висновок, що потенціал буде продовжувати зростати. Металургійні компанії є традиційними споживачами залізної руди з гірничо-збагачувальних комбінатів. Аналіз показує, що світове споживання сталі в найближчому майбутньому продовжить зростати, тому попит на залізну руду буде задовільним відповідно до тенденції зростання цін.

Аналіз сильних і слабких сторін фабрики, потенційних можливостей і

загроз показує, що підприємство має передумови для подальшого динамічного розвитку. Це буде забезпечено, якщо компанія матиме маркетингову стратегію, яка буде орієнтована на європейський ринок.

Положення про перенесення дискреційних (50% логістичних) витрат до планової собівартості, що дозволяє вести облік, аналіз, надавати рекомендації та впроваджувати їх у виробництво. Впровадження більш детальних посадових інструкцій для логістичного персоналу може підвищити ефективність роботи відділу логістики без значних інвестицій.

Дослідження, проведене в даній статті, показує, що ефективність експортних операцій має значний вплив на фінансовий стан підприємства. У зв'язку з цим удосконалення управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності дає можливість покращити кількісні та якісні показники діяльності підприємства. Прогнозні розрахунки показали, що в результаті реалізації запропонованих у статті комплексних заходів інтегральний показник фінансової стійкості може підвищитися на 0,0536 пункти. Економічний ефект від впровадження та застосування логістичної системи удосконалення управління збутовою політикою на ПрАТ "Центральний гірничо-збагачувальний комбінат" становить 1622919,28 дол. США, або 64916761,12 грн.

ПРАТ «ЦГЗК» зможе випередити своїх конкурентів за рахунок підвищення ефективності внутрішнього ланцюжка створення вартості та використання резервів зниження витрат в окремих бізнес-одиницях. Основними споживачами продукції компанії є металургійні підприємства. Аналіз показав, що в довгостроковій перспективі очікується стабілізація світового споживання та виробництва сталі. Це загалом є позитивним фактором, оскільки очікується зростання попиту на залізну руду. Ринкові умови залишаються сприятливими для виробників.

Тому зосередження уваги на управлінні маркетингом компанії та його посилення є важливим для забезпечення високих ринкових позицій. Вибір маркетингової стратегії є дуже важливим. У світлі SWOT-аналізу пропонується обрати стратегію сегментації ринку, яка допоможе компанії

розширити клієнтську базу за рахунок збільшення експорту на перспективні ринки Китаю та Туреччини, водночас утримуючи свої позиції на європейських ринках.

Зниження витрат поставить компанію в більш вигідне становище, ніж її конкуренти. Поточна кон'юнктура дозволить компанії знизити ціни на свою продукцію, що також дасть їй конкурентну перевагу. Ефективна реалізація стратегії вимагає раціонального розподілу ресурсів, фінансових стимулів та високої корпоративної культури.