

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: «Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством АТ «Кривбасзалізрудком» та розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності»

Виконав(ла):

студент(ка) 4 курсу,

групи МН-20-2

_____ / Арсюта Т. О. /

(підпис)

Керівник

_____ / Кравцов О. В. /

(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л. М. /

(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л. М. /

(підпис)

Кривий Ріг

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

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

« __ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Арсюти Тетяни Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством АТ «Кривбасзалізрудком» та розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності»

керівник роботи

Кравцов Олександр Володимирович, к.т.н., 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: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність АТ «Кривбасзалізрудком».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ФУНДАМЕНТ ЩОДО ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ; Розділ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧКА ХАРАКТЕРИСТИКА БАЗОВОГО ПІДПРИЄМСТВА АТ «КРИВОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ»; Розділ 3. ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.

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	доц. Кравцов О.В.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	доц. Кравцов О.В.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	доц. Кравцов О.В.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф.Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання 29.03.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	30.03.2024 - 10.04.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.04.2024 - 25.04.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024	
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024	
10	Попередній захист роботи	14.06.2024	
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2024	

Студент

(підпис)

Арсюта Т. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кравцов О.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ФУНДАМЕНТ ЩОДО ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Сутність впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством

1.2. Аналіз наукових підходів щодо оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством

1.3. Конкурентоспроможність підприємства: суть і чинники впливу

РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧКА ХАРАКТЕРИСТИКА БАЗОВОГО ПІДПРИЄМСТВА АТ «КРИВОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства

2.2. Обґрунтування управлінських та організаційно-економічних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможного потенціалу підприємства

2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для посилення конкурентних позицій АТ «Криворізький залізорудний комбінат»

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

3.1. Стратегічний аналіз підприємства та побудова SWOT-матриці

3.2. Встановлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства за пріоритетними напрямками

3.3. Розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності в умовах АТ «КЗРК»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Завдяки сучасній ринковій економіці результативне управління підприємством потребує усестороннього аналізу факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність обраного підприємства – АТ «Криворізький залізорудний комбінат». Комбінат є найбільшим підприємством з видобутку руди підземним шляхом в Україні і не є винятком, коли справа доходить до зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність обраного підприємства має бути стабільна і загалом залежить від вміння керівництва вчасно реагувати на зміни на економічному, соціальному, технологічному та політичному полі.

Успіх комбінату залежить від здатності керівництва ефективно реагувати на зовнішні виклики на сучасному ринку, а також ще й передбачати можливі зміни. Коливання цін на сировину, зміни в законодавстві, технологічні інновації, а також екологічні вимоги – є факторами зовнішнього середовища, які створюють можливості та загрози для діяльності підприємства. Ефективність управління в більшості варіантів відзначається здатністю ідентифікувати фактори, розумно оцінюючи їх вплив та розроблюючи відповідні стратегії. Надзвичайно важливим є проведення детального аналізу зовнішніх умов, щоб визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності Криворізького залізорудного комбінату.

Ефективність управління підприємством залежить від факторів зовнішнього середовища, тож до таких факторів належать:

1. Економічні фактори;
2. Політичні фактори;
3. Соціальні фактори;
4. Технологічні фактори;
5. Екологічні фактори.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління АТ «Криворізький залізорудний комбінат» та плідна розробка конкретних заходів, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства, є метою даної кваліфікаційної роботи. Досягнення цієї мети є найголовнішою частиною роботи та передбачає аналіз різних чинників таких, як, наприклад, економічні, соціальні, політичні та економічні. В кінці випускової роботи, у результатах дослідження, будуть запропоновані практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, в умовах ринкового середовища, яке має звичку швидко змінюватися.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНИЙ ФУНДАМЕНТ ЩОДО ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА РОЗРОБКИ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Теоретичний фундамент допомагає забезпечити наукове обґрунтування та цілісність, а також є одним з найголовніших аспектів в написанні будь-якої роботи, включаючи випускову роботу бакалаврат.

1.1. СУТНІСТЬ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управління бізнесом – це процес планування, організації, мотивації та контролю за бізнес-діяльністю, щоб досягти поставлених цілей компанії. У сучасних умовах це особливо важливо, адже підприємства працюють у складному зовнішньому середовищі. Це середовище включає різні фактори, які впливають на діяльність і розвиток бізнесу. Керівництво компанії має враховувати ці фактори та швидко на них реагувати. Для кращого розуміння зовнішнього середовища потрібно розглядати фактори, які впливають на сучасні підприємства, як показано в таблиці 1.1.[7]

Таблиця 1.1

Фактори впливу на сучасне підприємство

№	Фактори	Показники
1.	Економічні.	стан економіки та її процеси, включно з інфляцією та дефляцією; темпи зростання або падіння ринку; розвивати відділи відповідно до інтересів компанії; умови фондового ринку, банківські процентні ставки;

2.	Політико-інституційні	урядова політика, державний контроль і нагляд за підприємствами, вимоги щодо забезпечення рівня зайнятості в економіці країни; рівень економічної свободи держави; державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств; ступінь корупції.
3.	Структурні.	структура національних секторів економіки; поява нових галузей, обмеження діяльності «застарілих» галузей; вплив міжнародного поділу праці на промислову та корпоративну діяльність тощо.
4.	Тенденції в науці та технологіях.	технологічні прориви та зміни в життєвому циклі технологій; вимоги до рівня науково-технічного розвитку виробництва та продукції для підтримки конкурентоспроможності, а також необхідність кваліфікованого персоналу.
5.	Природно-екологічний складник	природні та кліматичні умови; розташування корисних копалин і природних ресурсів; стан екології та його вплив на виробництво.
6.	Складові ресурсного забезпечення	наявність національних ресурсів; дефіцит необхідних ресурсів; доступність ресурсів; включаючи їх вартість і витрати на транспортування.
7.	Демографічні показники	кількість потенційних споживачів; структура населення, зміни в окремих групах та їх доходах; кількість і якість робочої сили; кваліфікація працівників.
8.	Соціально-культурні складові	Ставлення до приватного бізнесу (позитивне чи негативне) ; взаємодія між підприємствами та громадськими організаціями; політика щодо іноземних інвесторів; роль профспілок у формуванні громадської думки.
9.	Непередбачувані події та можливі ризики, які пов'язані зі стратегічним плануванням	основні ризики та оцінки можливого впливу на стратегічний план.
10.	Міжнародне середовище (в окремих країнах).	економічна структура країни; розподіл доходів серед населення; рівень заробітних плат; вартість транспортних послуг; обмінний курс валюти тощо.

У період війни, а також в умовах політичної та соціальної нестабільності, важливо бути особливо уважним до зовнішнього середовища та аналізувати різноманітні фактори, які можуть вплинути на діяльність вашого бізнесу. Під час війни особливо велике значення набувають непередбачені події та можливі ризики. Тому важливо мати гнучкі стратегії та альтернативні плани, на які можна швидко переключитися у разі потреби. У цілому, успішне ведення бізнесу в умовах конфлікту потребує ретельного розуміння зовнішнього середовища та готовності до різних можливих сценаріїв. [7]

1.2. АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

При вивченні наукових підходів до оцінки впливу навколишнього середовища на управління підприємством, ми аналізуємо різноманітні методи і моделі, які використовуються для визначення та вимірювання цих факторів. Крім того, існують окремі методи аналізу для факторів, які впливають на макро- та мікросередовище. Незважаючи на те, що існує велика кількість методів аналізу факторів макросередовища, ми розглядаємо найбільш поширені з них, які представлені у таблиці 1.2.[20, с.2-3]

Таблиця 1.2

Опис методів аналізу факторів макросередовища

№	Фактори	PEST-аналіз	TEMPLES-аналіз	SWOT-аналіз
1	2	3	4	5
1.	Автор	Ф. Агілар	А. М. Гершун	К. Ендрюс
2.	Фактори, які аналізуються	політичні; економічні; соціальні;	технологічні; економічні; ринкові;	сильні та слабкі сторони;

		технологічні.	політичні; законодавчі; екологічні; суспільні.	можливості та загрози.
3.	Особливості	визначення економічних ризиків; результати дослідження орієнтуються на суб'єктивному мисленні; короткостроковий аналіз галузі;	метод дозволяє розглянути групу питань, пов'язаних із зовнішнім середовищем, розділивши їх на кілька підгруп для визначення та класифікації; короткостроковий і довгостроковий аналіз;	визначення сильних та слабких сторін; виявлення можливостей та загроз; стратегічний баланс на довгостроковий період;
4.	Задача	прогнозувати зміни факторів зовнішнього середовища;	передбачити загрози в перспективі;	з'єднати сильні та слабкі сторони із можливостями та загрозами;
5.	Переваги	аналізує стан ринку в цілому; дозволяє підприємствам визначити можливості для діяльності;	важливість технічних та технологічних факторів впливу; додавання інформаційного фактору;	визначення конкурентних переваг; формування стратегічних пріоритетів; періодичний аналіз стану ринку;
6.	Недоліки	короткостроковий аналіз; динамічний характер;	скорочення кількості даних при прийнятті рішень; потрібен постійний аналіз; важка доступність до зовнішніх джерел інформації.	ризик недооцінки чи переоцінки факторів впливу; погана адаптація до змін на ринку; слабка підтримка конкретних управлінських рішень;

Проте всі методи мають спільні риси. Наприклад, в аналізі PEST виділяють дві ключові позиції:

- Аналіз повинен відповідати принципам систематичності, оскільки всі фактори певною мірою взаємозалежні, і зміна одного з них часто впливає на весь ланцюжок.
- Важливо відзначити, що деякі фактори зовнішнього середовища по-різному впливають на різні підприємства. При цьому великі підприємства більш залежні від віддаленого зовнішнього середовища, ніж малі.

Очікується, що ці принципи застосовуються до всіх методів. Серед загальних недоліків можна відзначити їх статичність, неможливість врахувати випадкові події та суб'єктивний характер.[19]

При аналізі мікросередовища досліджуються компоненти, з якими підприємство прямо взаємодіє у ході своєї господарської діяльності. Серед цих компонентів можна виділити найважливіші питання, які стосуються окремих елементів його близького зовнішнього середовища:

1. Стосовно конкурентів підприємству варто дослідити чотири діагностичні елементи: майбутні цілі конкурентів; поточну стратегію; середовище, в якому працюють конкуренти; їхні сильні та слабкі сторони.
2. При вивченні покупців необхідно з'ясувати: який продукт вони потребують; на який обсяг продажів може розраховувати підприємство; наскільки лояльні покупці до продукту підприємства; якими є можливості для розширення кола потенційних покупців; що чекає на продукцію підприємства в майбутньому.

Для цього необхідно визначити цінові сегменти, які займає підприємство, фактори, що впливають на попит, та динаміку попиту.

3. При аналізі постачальників слід зосередитися на вивченні вартості товарів, що надходять від постачальників, та тенденцій її зміни; гарантій якості цих товарів; графіку поставок; надійності постачальника (пунктуальності, виконання договірних зобов'язань тощо).
4. Для аналізу ринку робочої сили важливо дослідити наявність на ринку праці необхідних підприємству кадрів певної кваліфікації, статі, віку; політику, яку проводять профспілки, держава, об'єднання підприємців у сфері зайнятості та оплати праці; вартість робочої сили та динаміку її зміни.
5. Вплив державних органів переважно здійснюється через нормативно-законодавчу базу, яка визначає та регулює правові аспекти діяльності підприємства, встановлює необхідність ліцензування та регулює процес оподаткування.

Підприємству також важливо враховувати специфіку населеного пункту, криміногенну ситуацію в районі та політику органів місцевого самоврядування, щоб зайняти свою позицію.

1.3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ І ЧИННИКИ ВПЛИВУ

Рівень конкурентоспроможності важливий для формування стратегії розвитку підприємства у сучасних економіках. Проте, варто зазначити, що досягнення високого рівня конкурентоспроможності вимагає комплексу заходів у сферах організації, технологій, інновацій, управління та інших, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Одночасно треба пам'ятати, що постійні зміни у зовнішньому середовищі призводять до зростання ризику, що потребує пошуку

шляхів удосконалення стратегій розвитку для збереження конкурентних переваг. Конкуренція є жорсткою і напруженою.

Отже, конкуренція визначає стратегію розвитку підприємства та потребує детального вивчення підходів до її розуміння. Щоб надати чітке та просте визначення терміну "конкурентоспроможність", можемо проаналізувати різні визначення цього поняття від різних вчених у таблиці 1.3, наведеній нижче.

Таблиця 1.3

Автори та їх тлумачення терміну «конкурентоспроможність»

№	Автори	Тлумачення
1	2	3
1.	М. Портер	цитовання: «конкурентоспроможність – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами».
2.	А. Яновський	він вважає, що у широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки включає оцінку всіх багатофункціональних аспектів її діяльності, таких як виробництво, кадровий потенціал, фінанси, наукові розробки, менеджмент та маркетинг.
3.	А. Маренич та І. Астахова	вони вважають, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємства, що ґрунтується на аналізі різних аспектів його виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати тощо). Вона дозволяє визначити "сильні сторони" підприємства у конкурентній боротьбі та знайти способи отримання переваг над конкурентами.
4.	М.О. Єрмолов	цитовання: «відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами

		чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» »
5.	Л. М. Калашникова	стверджує, що конкурентоспроможність слід розглядати не як одне визначення, а як сукупний комплекс, що включає систему та особливість управління, характеристики виробів або послуг, широту та глибину асортименту, стабільний фінансовий стан, здатність до інновацій, ефективне використання ресурсів, цілеспрямовану роботу з персоналом, рівень системи товароруку та сервіс фірми.

[12]

Отже, проаналізувавши тлумачення різних вчених щодо поняття «конкурентоспроможність», можемо сформулювати власне і просте розуміння цього явища. Тож конкурентоспроможність – це здатність підприємства створювати, виробляти, обробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в продукції конкурентного підприємства.[10]

Підприємство з ефективним рівнем конкурентоспроможності має витривалі позиції на ринку, задовольняючи потреби нових чи постійних споживачів, краще за своїх конкурентів. Це все досягається за рахунок хорошого і стійкого рівня конкуренції, забезпечення стабільного становища, створення й розвитку переваг над своїми конкурентами та для задоволення потреб споживачів.

На основі дослідження конкурентоспроможності підприємства можна визначити набір чинників, що визначають його конкурентоспроможність в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 1.4

Зовнішні та внутрішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
------------------	-------------------

1	2
<ul style="list-style-type: none"> ➤ політика всередині держави щодо експорту та імпорту; ➤ рівень економічного розвитку країни; ➤ рівень розвитку інфраструктури в країні; ➤ розвиток науково-технологічного потенціалу; ➤ наявність і рівень кваліфікації трудових ресурсів; ➤ наявність і можливості конкурентів; ➤ система державного страхування; ➤ державний нагляд і контроль за дотриманням: обов'язкових вимог стандартів та правил сертифікації продукції і систем. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ технічні ресурси та обладнання; ➤ забезпечення виробництва товару, який повністю задовольняє попит; ➤ маркетинг, постійний моніторинг зовнішнього середовища, а також розробка конкурентоспроможного товару та стратегії просування; ➤ ресурси та сучасні технології, які використовуються в організації для виробництва конкурентоспроможного товару, підвищують продуктивність праці та знижують виробничі витрати; ➤ фінансові ресурси, що дозволяють здійснювати оборот товарної маси; ➤ конкурентна стратегія, яка дозволяє успішно досягати поставлених цілей підприємства;

[13]

Таким чином, конкурентоспроможність – це оцінка всіх параметрів бізнесу, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, за якими можна визначити місце підприємства на ринку. Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища можуть як підвищувати, так і знижувати конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧКА ХАРАКТЕРИСТИКА БАЗОВОГО ПІДПРИЄМСТВА АТ «КРИВОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. АНАЛІЗ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОЇ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Акціонерне товариство «Криворізький залізорудний комбінат», правонаступник ВО «Кривбасруда», є найбільшим підприємством Кривого Рогу та України, що займається підземним видобутком залізної руди.

Датою заснування АТ «Кривбасзалізрудком» є 1998 рік, юридична адреса комбінату: вулиця Симбірцева, 1а, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, Україна. Організаційно-правова форма підприємства – Акціонерне Товариство (АТ). Шахти «Криворізька», «Покровська», «Козацька», «Тернівська» – основні структурні підрозділи, що входять до складу комбінату. Розташовані вони з півдня на північ (за напрямом покладів залізної руди Криворізького басейну), знаходяться у трьох районах міста: Саксаганському, Покровському та Тернівському.

Наразі шахти комбінату працюють в умовах гірничо-геологічних умов, які є одними з найскладніших у світовій практиці для залізорудних родовищ, на глибинах з абсолютними значеннями, що відповідають таким показникам:

- очисні роботи:
 - ш. "Тернівська" – горизонт 1425 м;
 - ш. "Козацька" – горизонт 1350 м;
 - ш. "Покровська" – горизонт 1340 м;
 - ш. "Криворізька" – горизонт 1390 м.
- будівництво нових горизонтів:
 - Шахтобудівельне управління – 1340 - 1570 м.

Ритмічну роботу трудових колективів вищезазначених структурних підрозділів забезпечують допоміжні підрозділи: ремонтно-механічний завод, управління залізничного транспорту, автобаза, енергетичний цех, центральна енерголабораторія, гірнича інспекція з технічного контролю якості руд, база матеріально-технічного постачання, центр інформаційних систем, учбово-курсний центр.

Комбінат використовує таку класифікацію запасів: виробничі запаси (сировина і матеріали, паливно-мастильні матеріали, тара, запасні частини, будівельні матеріали, виробничі допоміжні матеріали та інші запаси, включаючи малоцінні та швидкозношувані предмети), готова продукція, товари для перепродажу та незавершене виробництво.[16, с.18]

Готова продукція (руда) обліковується для кожної шахти окремо. Облік ведеться за сортами руди, які класифікуються залежно від вмісту залізного компоненту. Класифікація здійснюється згідно з діючими Технічними умовами на руди залізни:

- руда агломераційна марки 1 (скорочена назва "РА-1") - із вмістом заліза 55% та більше;
- руда агломераційна марки 2 (скорочена назва "РА-2") - із вмістом заліза 51 - 54,9 %;
- руда гематитова сира іншого видобування (скорочена назва "РГС") - із вмістом заліза від 45 %;
- руда доменна (скорочена назва "РД").

Ступінь використання виробничих потужностей складає 87,48%. Основними об'єктами капітальних інвестицій АТ "КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ" є капіталовкладення в реконструкцію основного виробництва, які полягають у

розкритті нових горизонтів шахт для заміни вибуваючих з метою підтримки виробничих потужностей.[16, с.31]

Середньооблікова чисельність штатних працівників становить 5544 особи. Серед них 4 особи є позаштатними працівниками або працюють за сумісництвом та ще 6 працівників працюють на умовах неповного робочого часу (неповний день або тиждень).[16, с.9]

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показники	Одиниці виміру	Роки			Зміни показника, +/-	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7
1. Виробництво продукції	тис. т.	3 783, 7	4 298, 3	2 888, 7	1,13	0,67
2. Товарна продукція	тис. грн.	4 265 926	11 159 274	5 830 987	2,16	0,52
3. Реалізація товарної продукції	тис. грн.	6 607 213	11 158 331	6 290 171	1,68	0,56
4. Показники якості:	–	–	–	–	–	–
5. Ціна одиниці продукції	грн./од.	1 665, 10	2 803, 24	2 639, 23	1,68	0,94
6. Собівартість одиниці продукції	грн./од.	1 127, 4	3 980, 8	2 018, 5	3,53	0,5
7. Собівартість товарної продукції	тис. грн.	4 467 117	5 568 999	4 825 029	1,24	0,86
9. Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	1,04	0,49	0,82	0,47	1,67
10. Чистий прибуток	тис. грн.	1 699 247	4 023 950	1 117 502	2,36	0,27

11. Рентабельність:	—	—	—	—	—	—
- продукції	%	47,9	97,2	30,4	2,02	0,31
- виробництва	%	49,8	121,4	28,8	2,43	0,23
12. Основні фонди	тис. грн.	2 413 910	2 885 380	3 345 655	1,19	1,15
13. Оборотні фонди	тис. грн.	304 008,5	405 395	370 842	1,33	0,91
14. Фондовіддача	коп./грн.	1,76	3,86	1,74	2,19	0,45
15. Фондомісткість	грн.	637,9	671,2	1 158, 1	1,05	1,72
16. Фондоозброєність	тис. грн./чол.	360,2	448,3	603,4	1,24	1,34
19. Середньооблікова чисельність	чол.	6 700	6 436	5 544	0,96	0,86
20. Продуктивність праці	тис. грн./чол.	283,3	239,5	307,07	0,84	1,28

[16, с.35-36]

Проводячи аналіз таблиці 2.1, в якому розраховано основні техніко-економічні показники, можемо прийти до висновків, що після 2020 року, на який припала пандемія і карантин, тенденція зростання в 2021 році зберігається майже в усіх показниках, а потім швидко спадає у 2022 році на фоні початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

Переходячи до частини про фінансові результати та основні показники ефективності діяльності підприємства можемо оцінювати через ряд ключових показників, які, так чи інакше, допомагають визначити його фінансовий стан та рівень продуктивності.

Почнемо з того, що валовий прибуток, також підходить назва «валовий дохід» — це загальна сума прибутку, що отримується підприємством від підприємницької діяльності. Валовий прибуток визначається як різниця між

виручкою і собівартістю обраної продукції. З суми валового прибутку підприємство сплачує податки, відсотки за кредити, ренту, штрафи тощо.[5]

Валовий прибуток (валовий дохід) можемо знайти за формулою (2.1) або відкрити рядок 2090 в Форма №2 "Звіт про фінансові результати", що полегшує пошук необхідного показника.

$$Pr = TR - TC \quad (2.1)$$

де Pr – валовий прибуток;

TR – валовий дохід;

TC – загальні витрати на виробництва та реалізацію продукції.

Говорячи про фінансові результати, не треба забувати про фінансовий результат від операційної діяльності, який являє собою показник, що відображає прибуток або збиток, отриманий підприємством від його основної (операційної) діяльності, після врахування всіх операційних витрат, але до врахування фінансових доходів та витрат, а також податків. Він визнається за формулою (2.2), що наведена нижче.

$$\Phi P_{\text{од}} = \text{ВП}(з) + \text{ІОД} - \text{АВ} - \text{ВЗ} - \text{ІОВ}, \quad (2.2)$$

де $\Phi P_{\text{од}}$ – фінансовий результат (прибуток, збиток) від операційної діяльності;

$\text{ВП}(з)$ – валовий прибуток;

ІОД – інші операційні доходи;

АВ – адміністративні витрати;

ВЗ – витрати на збут;

ІОВ – інші операційні витрати.

Також слід розповісти про фінансові результати повсякденної діяльності до оподаткування, що визначаються як сума прибутків (збитків) від операційної діяльності, фінансових та інших доходів (прибутків) та фінансових та інших витрат (збитків). Фінансові результати щоденної діяльності до оподаткування розраховуються за формулою (2.3), наведеною нижче.

$$\Phi P_{з.д} = \Phi P_{о.д} \pm \Phi P_{інд.д} \pm \Phi P_{ф.д}, \quad (2.3)$$

де $\Phi P_{з.д}$ – фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування;

$\Phi P_{о.д}$ – фінансовий результату від операційної діяльності;

$\Phi P_{інд.д}$ – фінансовий результату від участі в капіталі;

$\Phi P_{ф.д}$ – фінансовий результату від операційної діяльності.

Чистий прибуток є частиною балансового прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань і інших обов'язкових платежів до бюджету. Чистий прибуток (збиток) можна знайти за формулою (2.4) або рядок 2350 (2355) в Форма №2 "Звіт про фінансові результати".

$$\text{ЧП} = \Phi P_{з.д} \pm \text{НД(з)} - \text{ПНП} \quad (2.4)$$

де ЧП – чистий прибуток;

$\Phi P_{з.д}$ – фінансовий результат від звичайної діяльності;

НД(з) – прибуток (збиток) від надзвичайної діяльності;

ПНП – податок на надзвичайний прибуток.

Рентабельність активів – це коефіцієнт, який показує наскільки ефективно підприємство застосовує свої активи для отримання прибутку. Розрахувати його можна за формулою (2.5), де P_a – рентабельність активів.

$$P_a = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \quad (2.5)$$

Рентабельність власного капіталу характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал. Рентабельність – $P_{вк}$ – визначають за формулою (2.6).

$$P_{вк} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.6)$$

Рентабельність продажів показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Знайти коефіцієнт можна за формулою (2.7), де $P_{пр}$ – рентабельність продажів.

$$P_{пр} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} \times 100\% \quad (2.7)$$

Так як вище були зазначені формули для показників, у яких немає коду рядка в формах №1, 2, то ми сміливо можемо перейти до аналізу фінансових результатів та показників ефективності діяльності підприємства, що дозволить оцінити його фінансове становище, виявити сильні та слабкі сторони. Це важливо для прийняття стратегічних рішень та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів та показників ефективності діяльності підприємства

№	Показники	Код рядка	Роки			Зміни показника, +/-	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Валовий прибуток	2090	3 282 520	6 876 077	3 398 787	2,09	0,49
2.	Фінансовий результат від	–	2 265 312	5 100 097	1 581 332	2,25	0,37

	операційної діяльності						
3.	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	–	2 102 297	4 929 246	1 370 912	2,34	0,27
4.	Чистий прибуток	2350	1 699 247	4 023 950	1 117 502	2,36	0,27
5.	Оборотні активи	1190	86 078	77 412	142 198	0,89	1,83
6.	Рентабельність активів	–	21,5	51,7	15,04	2,40	0,29
7.	Рентабельність власного капіталу	–	0,85	2,02	0,56	2,37	0,27
8.	Рентабельність продажів	–	0,25	0,36	0,17	1,44	0,47

Проаналізувавши таблицю 2.2 можемо прийти до висновку, що всі показники, окрім оборотних активів, мали тенденцію з 2020 року до 2021 зростати, але в 2022 році – спадали майже до чисел 2020 року, а в деяких пунктах навіть менше. Подібну тенденцію можемо спостерігати через те, що у 2021 році підприємство реанімувало позитивні показники після карантину в 2020 р., але у 2022 році почалася повномасштабна російсько-українська війна, яка залишила свій відбиток на показниках того року.

У 2022 році початок російсько-української війни спровокував значні економічні зміни, зокрема інфляцію та підвищення цін на сировину, що підвищило вартість запасів підприємства. Ймовірно, КЗРК передбачила можливі перебої з постачанням і тому збільшила кількість стратегічних запасів. Крім того, криза може призвести до зростання дебіторської заборгованості через затримку платежів клієнтів. Уряди та міжнародні організації надали фінансову підтримку, яка може бути використана для придбання додаткових ресурсів і збільшення ліквідних

активів. Усі ці фактори разом призвели до різкого зростання індексу ліквідних активів з 77 412 у 2021 році до 142 198 у 2022 році.

2.2. ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасного та досить швидкого розвитку відносин на ринку і динамічного збільшення рівня конкуренції серед підприємств – підвищення конкурентоспроможності є одним з головних і невід’ємних чинників успішного функціонування та непохитного розвитку підприємства. Конкурентоспроможність підприємства визначається його вмінням виробляти та реалізовувати продукцію, а також послуги, які за ціновими характеристиками відповідають або навіть перевершують пропозиції конкурентних підприємств.

Конкурентоспроможність підприємства – багатогранний показник, який відображає його стабільність та ефективність. Він узагальнює результати роботи всіх відділів, систем і ресурсів, пов’язаних з діяльністю будь-якого підприємства. Цей показник визначається на основі того, наскільки компанія перевершує своїх конкурентів у окремих чи сукупних сферах, критичних для успіху в галузі. Іншими словами, конкурентоспроможність — це показник здатності підприємства досягати своїх цілей випереджаючи конкурентів. [9, с.6-7]

Щоб мати змогу обґрунтувати управлінські та організаційно-економічні заходи щодо покращення якості конкурентоспроможного потенціалу обраного підприємства потрібно провести дослідження, які містять наступні пункти:

- Аналіз зовнішнього середовища.

Аналіз включає в себе оцінку економічного становища, політичної ситуації, рівня конкуренції на ринку, потреб та очікувань споживачів, тенденцій науково-технічного прогресу тощо;

- Аналіз внутрішнього середовища.

Включає в себе оцінку сильних та слабких сторін підприємства\комбінату, його можливого потенціалу в майбутньому, обсяг конкурентоспроможності продукції та послуг на ринку, результативності систем управління тощо;

- Визначення основних факторів успіху.

Провівши аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища можна мати змогу виявити фактори, які мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства в будь-якій обраній галузі;

- Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Маючи фундамент виявлених ключових факторів успіху підприємства маємо змогу розробити стратегію, що буде в себе включати значний комплекс управлінських та організаційно-економічних заходів, які потім спрямовуються на динамічне зростання якості конкурентоспроможності підприємства на ринку. На основі цього маємо змогу почати визначення напрямків для поліпшення діяльності підприємства з метою покращення рівня конкурентоспроможності в таблиці 2.3, яка наведена нижче.

Таблиця 2.3

Основні напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

№	Напрямок	Заходи, які можна вжити
1	2	3
1.	Інновації та технологічний розвиток	впровадження нових технологій; розробка нових продуктів і послуг;

		покращення існуючих продуктів.
2.	Підвищення якості продукції та послуг	впровадження стандартів якості; контроль якості; задоволення потреб клієнтів.
3.	Підвищення якості продукції та послуг	зниження виробничих витрат; автоматизація бізнес-процесів; раціональне використання ресурсів.
4.	Маркетинг та розширення ринків збуту	аналіз ринку та конкурентів; розвиток бренду; розширення географії продажів.
5.	Управління персоналом	навчання та розвиток; мотивація та залучення; командна робота.
6.	Стратегічне планування та управління	довгострокове планування; адаптивність до змін; партнерські відносини.
7.	Фінансова стійкість та інвестиції	управління фінансами; залучення інвестицій; фінансове планування.

Склавши таблицю основних напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, можемо приступити до наступної частини підрозділу, яка пов'язана з аналітичними методами визначення кількісних залежностей між різними параметрами використання різних методів даних і статистичних методів. Аналітичні методи можуть допомогти виявити вплив окремих факторів на кінцеві показники, наприклад, як техніко-економічні та фінансові показники, що розглядалися в підрозділі 2.1 (таблиці 2.1 та 2.2), а також рівень конкурентоспроможності продукту чи підприємства.

В таблиці 2.4, яка наведена нижче, буде розглянуто чотири методи аналізу даних та статистичні методи, щоб краще розумітися в даній темі і не повторюватися в наступних розділах.

Таблиця 2.4

Методи аналізу даних та статистичні методи

	Кореляційний аналіз	Факторний аналіз	SWOT-аналіз	Дисперсійний аналіз
1	2	3	4	5
Мета	допомагає виявити та оцінити залежності між змінними	визначаються основні фактори, які впливають на кінцеві показники	визначаються сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози середовища	допомагає виявити вплив одного чи декількох факторів на залежну змінну
Застосування	залучається для виявлення зв'язків між кількома факторами господарської діяльності	залучається для повного аналізу господарської діяльності, а також пошуку і класифікації факторів	залучається для стратегічного планування та аналізу конкурентоспроможності	залучається для перевірки відмінностей між середніми значеннями груп даних та оцінки значущості різниць

[14, 18]

Аналітичні методи, що мають на меті визначити кількісні співвідношення між відомими параметрами та оцінки впливу окремих факторів на кінцеві показники, є цінним інструментом в управлінні підприємством. Користуючись такими методами, як кореляційний, факторний, дискретний та SWOT-аналіз, можемо отримати більш глибоке і зрозуміле розуміння структури та динаміки економічного процесу, а також визначити сильні і слабкі сторони та розробити діючі стратегії для покращення рівня конкурентоспроможності для забезпечення сталого розвитку. Тож розглянемо деякі з них більш конкретно в теорії.

Почнемо з кореляційного аналізу, який являє собою побудову та аналіз економіко-математичної моделі у вигляді рівняння регресії, що буде відображати кінцеві результативні ознаки від однієї чи більшого числа ознак факторів, а також надавати оцінку міри тісноти зв'язків.[14]

Щоб виявити основні фактори, які мають впливати на результативність цього показника, необхідно провести кореляційний аналіз кожного обраного показника. Для аналізу будуть використовуватися фактори 2022 року такі, як частки зовнішнього та внутрішнього ринку, обсяг виробництва, собівартість продукції та ціна продукції. Вихідні дані для проведення кореляційно-регресивного аналізу представлені в таблиці 2.5, що наведена нижче.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу

Роки	Частка внутрішнього ринку (%)	Частка зовнішнього ринку (%)	Обсяг виробництва (тис. тон)	Собівартість продукції (тис. грн)	Ціна продукції (грн/т)
2022	15,3%	84,7%	2 888	4 525 943	2 639,23

Тепер для проведення кореляційного аналізу буде використовуватися програма MS Excel (надбудова «Кореляція»), а отримані результати будуть відображені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати кореляційного аналізу за 2022 рік

	Частка внутрішнього ринку	Частка зовнішнього ринку	Обсяг виробництва	Собівартість продукції	Ціна продукції
Частка внутрішнього ринку	1	-0,92	0,23	0,07	0,41
Частка зовнішнього ринку	–	1	0,94	-0,11	-0,48
Обсяг виробництва	–	–	1	0,78	0,49
Собівартість продукції	–	–	–	1	0,24

Ціна продукції	–	–	–	–	1
----------------	---	---	---	---	---

Отримавши результати, можемо почати аналіз і проаналізувавши результати кореляційного аналізу в таблиці 2.6 можемо прийти до висновку, що:

- сильна негативна кореляція – -0,92;
- слабка позитивна кореляція – 0,23;
- дуже слабка позитивна кореляція – 0,07;
- Помірна позитивна кореляція – 0,41;
- Сильна позитивна кореляція – 0,94;
- Слабка негативна кореляція – -0,11;
- Помірна негативна кореляція – -0,48;
- Сильна позитивна кореляція – 0,78;
- Помірна позитивна кореляція – 0,49;
- Слабка позитивна кореляція – 0,24.

Переходячи до факторного аналізу конкурентоспроможності підприємства слід зазначити, що цей аналіз дозволяє виявляти та оцінювати фактори, які впливають на здатність підприємства конкурувати на зовнішньому та внутрішньому ринку. Також цей аналіз допомагає ідентифікувати ключові аспекти, які необхідно покращити для досягнення підвищення рівня конкурентоспроможності. Нижче наведено основні етапи проведення факторного аналізу та приклад його застосування в теорії.

Провівши аналіз матеріалу щодо факторного аналізу можемо виділити шість основних етапів проведення факторного аналізу конкурентоспроможності, що будуть наведені нижче.

1. Визначення факторів.

Це означає ідентифікацію основних чинників, що мають вплив на конкурентоспроможність будь-якого підприємства. Аналізуючи цей етап, можемо

припустити, що, наприклад, конкурентоспроможність АТ «Кривбасзалізрудком» залежить від вартості та якості продукції, витрат на виробництво та логістику, інноваційну та маркетингову активність, а також кадрову політику.

2. Збір даних.

Це етап однією лише назвою дає зрозуміти, що на цьому етапі відбувається збір та підготовка даних про визначені фактори. Дані можуть включати №22 „Зведена таблиця основних показників, які комплексно характеризують господарську діяльність підприємства”, форми №1 „Баланс”, форми №2 „Звіт про фінансові результати”, форми №3 „Звіт про рух грошових коштів”.

3. Кореляційний аналіз.

Це означає визначення кореляцій між змінними для кращої ідентифікації взаємозв'язків.

4. Побудова факторної моделі.

В цьому етапі визначається кількість факторів та відбувається побудова відповідної факторної моделі. Факторна модель (або модель факторної системи) – це математична формула розрахунку результативного показника. Загалом вона може бути подана у вигляді таких моделей:

а) адитивна модель - алгебраїчна сума показників (факторів).

$$Y = X_1 + X_2 + \dots + X_n \quad (2.8)$$

б) мультиплікативна модель - добуток показників (факторів).

$$Y = X_1 \times X_2 \times \dots \times X_n \quad (2.9)$$

в) кратна модель - відношення показників (факторів)

$$Y = \frac{x}{z} \quad (2.10)$$

5. Інтерпретація факторів.

На цьому етапі проводиться аналіз отриманих нами факторів та розписується їхнє тлумачення для кращого розуміння всього, що відбувається.

6. Розробка рекомендацій.

Отримавши результати з попередніх п'яти етапів можемо сформуванати стратегії на основі отриманих кінцевих результатів аналізу.

Тож для оцінки конкурентоспроможності можуть використовуватися різноманітні кількісні та якісні показники, що можуть бути об'єднані в загальну оцінку. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства може проводитися за допомогою методу різниць, суть якого полягає в порівнянні переваг та недоліків обраного підприємства з його конкурентами за окремими показниками. Застосовуючи метод рангів є можливість визначити слабкі та сильні сторони підприємства у боротьбі з конкурентами, а також визначити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму або максимуму. Найбільш поширеним методом є метод балів, а найрідше використовується метод еталону.[1]

Найпопулярніший метод оцінки конкурентоспроможності базується на теорії ефективної конкуренції, згідно з якою найбільш конкурентоспроможним вважається те підприємство, яке найкраще організовує свою діяльність. Простим шляхом для розрахунку показників ефективності діяльності, фінансового стану та ефективності організації збуту визначається коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства. Щоб розрахувати використовують фактичні дані та прогнозний баланс, тож після цього краще перевести всі ці показники у відносні значення, порівнюючи їх з базовими значеннями за минулий період (рік). Для цього використовується 15-бальна шкала, де «5 балів» надаються найгіршому за базовий показнику, «10 балів» – на рівні базового показника, а «15 балів» – показнику, який

перевищує базовий. Також цей метод має численні переваги такі, які зручність в використанні при аналізі конкурентоспроможності підприємства та охоплення основних напрямків його діяльності.[1]

Існує група методів, що базуються на оцінці маркетингової стратегії підприємства через побудову матриці конкурентних стратегій. Сутність цього методу полягає в глибокому аналізі матриці, що будується на основі системи координат: по горизонталі – темпи зростання/скорочення обсягу продажів, а по вертикалі – відносна частка підприємства на ринку. Підприємства, що займають значну частку на швидкозростаючому ринку, без обговорення вважаються найбільш конкурентоспроможними.[1]

2.3. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «КРИВОРІЗЬКИЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ»

Важливим етапом у стратегічному управлінні та плануванні на підприємстві є оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення його конкурентоспроможності. Використовуються різнобічні методики, які допомагають оцінювати вплив заходів на позиції підприємства на ринках, його фінансові показники та загальний рівень конкурентоспроможності. В підрозділі будуть виділені всього шість основних методики для оцінювання економічної ефективності.

1. Аналіз витрат та вигоди.

Це процедура, яка дозволяє оцінити економічну ефективність певної політики або проекту, щоб перетворити всі витрати і вигоди на грошовий еквівалент. Використання цього аналізу дозволяє визначати, чи переважають вигоди на витратами, що є важливим для оцінювання ефективності регулювання, тому що

впровадження регулювальних заходів завжди було і є компромісом між витратами одних учасників та вигодами інших.[3]

Для аналізу розраховуються такі показники:

$$NB = PVB - PVC \quad (2.11)$$

де NB (*Net benefit*) – чиста вигода;

PVB (*present value of benefits*) – сума поточної вартості всіх вигод;

PVC (*present value of costs*) – сума поточної вартості всіх витрат;

Слід зазначити, що поточна вартість - це дисконтована вартість всіх вигід та витрат, а якщо коротше, то це вартість, яка враховує ефект часу.

2. Аналіз рентабельності.

Він ґрунтується на розрахунку та аналізі різних показників рентабельності, які відображають різні аспекти діяльності підприємства: рентабельності продажів, активів та власного капіталу.

3. Метод внутрішньої норми доходності.

Розрахування внутрішньої норми доходності зазвичай використовується в якості першого кроку аналізу інвестицій. Для подальшого аналізу вибирають лише ті проекти, що можуть забезпечити деякі прийнятні для даного підприємства рівень доходності. Останнє залежить від достатньо багатьох суб'єктивних і об'єктивних обставин, охоплюючи вельми великий діапазон можливих значень.[6]

4. Аналіз беззбитковості.

Аналіз беззбитковості є аналітичним інструментом, що, загалом, є цінним для керівників, що може допомогти їм покращити ефективність та прибутковість їхнього підприємства. Мета визначення рівня беззбитковості є необхідність оцінити те, що буде з фінансовими показниками підприємства, якщо, несподівано або

навмисно, існуючий на даний момент рівень його продуктивності або обсяг виробництва зміняться.[21]

Точку беззбитковості характеризують двома способами:

1) в натуральному вираженні – скільки одиниць продукції чи послуг потрібно реалізувати, щоб досягнути точки беззбитковості;

$$T_b = \frac{ПВ}{МП} = \frac{ПВ}{Д-ЗВ} \quad (2.12)$$

де T_b – точка беззбитковості;

МП – маржинальний прибуток;

ПВ – постійні витрати;

Д – чиста виручка;

ЗВ – змінні витрати.

2) у грошовому вираженні – на яку суму потрібно продати продукції чи послуг, щоб досягнути точки беззбитковості.

$$T_b = \frac{Д \times ПВ}{Д - ЗВ} \quad (2.13)$$

Сутність графічного методу полягає в визначенні точки беззбитковості шляхом побудови графіків залежності доходів, а також загальних витрат від обсягу діяльності підприємства.[21]

5. Аналіз SWOT

6. Аналіз по системі «п'ять сил Портера»

Для оцінювання економічної ефективності заходів з удосконалення конкурентоспроможності АТ «Криворізький залізорудний комбінат» можна

застосовувати не просто підходи, а ті, що враховують фактор часу, визначаючи ризики та методики прогнозування.

Щоб враховувати фактор часу можемо використовувати метод дисконтування грошових потоків, враховувати вартість грошей у часі.[8]

$$DCF = \frac{CF_1}{(1+k)} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \frac{CF_n}{(1+k)^n} \quad (2.14)$$

де DCF – дисконтований грошовий потік;

CF_1, CF_2, CF_n – грошові потоки за періодами;

k – ставка дисконтування.

Ключовою роллю у процесі оцінювання економічної ефективності заходів відіграють методики прогнозування, що дозволяють передбачати майбутні показники діяльності та оцінювати потенційні результати від впровадження різних заходів. Є кілька основних методики прогнозування, які можуть застосовані, наприклад, експертні оцінки, які використовують знання та досвід експертів для прогнозування майбутніх тенденцій.

Розглянемо лише один досить відомий метод – метод Дельфі. Цей метод є одним з основних класів методів науково-технічного прогнозування, на якому ґрунтується припущення, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування.

Метод Дельфі поділяється на такі підходи, як опитування експертів з відповідної галузі, багатоетапне опитування з метою уточнення та узгодження прогнозів, анонімність для уникнення впливу авторитету та узагальнення відповідей та передання їх експертам для коригування прогнозів.

Закріплюємо матеріал вище за допомогою проведення розрахунку величини економічної ефективності або економічного ефекту. Проведення розрахунку буде

поділено на сім коротких етапів. Першим етапом буде визначення початкових даних в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для проведення розрахунку

№	Показники	Одиниці виміру	Рік
			2022
1	2	3	4
1.	Загальні інвестиції	грн	3 946 250
1.	Загальні капітальні витрати	грн	5 500 000
2.	Очікувані доходи	грн	510 600
3.	Загальний очікуваний щорічний грошовий потік	грн	5 732 486
4.	Тривалість періоду оцінки	рік	3
5.	Ставка дисконту	%	10

Тепер буде відбуватися розрахунок щорічних дисконтованих грошових потоків, а точніше дисконтування грошових потоків для кожного року. Нижче буде наведена формула для дисконтування теперішньої вартості грошового потоку (2.15).

$$PV = \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (2.15)$$

де PV – теперішня вартість грошового потоку в році t ;

CF_t – грошовий потік в році t ;

r – ставка дисконту;

t – рік, до якого належить грошовий потік.

Тепер розрахуємо дисконтування грошових потоків для кожного року, яких в нашому випадку було взято три.

$$PV_1 = \frac{5\,732\,486}{(1 + 0,10)^1} = \frac{5\,732\,486}{1,10} = 5\,211\,350$$

$$PV_2 = \frac{5\,732\,486}{(1 + 0,10)^2} = \frac{5\,732\,486}{1,21} = 4\,737\,591$$

$$PV_3 = \frac{5\,732\,486}{(1 + 0,10)^3} = \frac{5\,732\,486}{1,331} = 4\,306\,901$$

Наступним етапом буде розрахунок чистої приведеної вартості, яку можна розрахувати за формулою (2.16).

$$NPV = \sum_{t=1}^3 \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (2.16)$$

Тепер підставимо значення в формулу.

$$NPV = 5\,211\,350 + 4\,737\,591 + 4\,306\,901 - 5\,500\,000$$

$$NPV = 8\,755\,842$$

Закріпивши теоретичний матеріал можемо проаналізувати, що чиста приведена вартість в 2022 році становить 8 755 842 грн, що може означати, що проект є економічно ефективним, оскільки очікувані доходи та економія витрат значно перевищують капітальні витрати, не забуваючи враховувати таку важливу вартість грошей у часі при ставці дисконту десь 10%.

Отже прийшли до висновку, що впровадження будь-якого можливого заходу в майбутньому, а в нашому випадку для покращення конкурентоспроможності, принесе підприємству значну економічну вигоду і є доцільним.

Висновки до II розділу

По-перше, акціонерне товариство «Криворізький залізорудний комбінат», який є правонаступником ВО «Кривбасруда», на даний момент і в найближчому

майбутньому є найбільшим підприємством Кривого Рогу та України з видобутку залізної руди підземним шляхом. Готова продукція, а тобто руда, обліковується для кожної шахти окремо. На підприємстві класифікують чотири види руди: руда агломераційна марки 1, агломераційна марки 2, руда гематитова сира іншого видобування та руда доменна.

В розділі два ми розраховували основні техніко-економічні показники в таблиці 2.1 та прийшли до висновку, що після 2020 року в 2021 відбувся зріст показників, але в 2022 відбувається тенденція спадання майже по всім показникам на фоні російського вторгнення в Україну. Також проаналізувавши таблицю 2.2, яка відповідала за аналіз фінансових результатів підприємства, ми можемо спостерігати таку ж саму тенденцію щодо 2020, 2021 та 2022 років.

Зрештою, конкурентоспроможність підприємства може визначатися його вмінням виробляти, а також реалізовувати продукцію, пропонуючи послуги, які відповідають цінним характеристикам або навіть перевершують позиції конкурентів. Основними напрямками підвищення рівня конкурентоспроможності є: інноваційний та технологічний розвиток; підвищення якості продукції та послуг; маркетинг та розширення ринків збуту; управління персоналом; фінансова стійкість та інвестиції; стратегічне планування та управління.

Вивчення різних видів аналізів було розпочато з кореляційного, який нагадує собою побудову та аналіз економіко-математичної моделі в вигляді рівняння регресії, що в сукупності відображає результативні ознаки від однієї чи більшого числа ознак факторів. Також аналіз був проведений на практиці на таблиці 2.6 і було зроблено висновки, що:

- сильна негативна кореляція – -0,92;
- слабка позитивна кореляція – 0,23;
- дуже слабка позитивна кореляція – 0,07;
- помірна позитивна кореляція – 0,41;

- сильна позитивна кореляція – 0,94;
- слабка негативна кореляція – -0,11;
- помірна негативна кореляція – -0,48;
- сильна позитивна кореляція – 0,78;
- помірна позитивна кореляція – 0,49;
- слабка позитивна кореляція – 0,24.

Потім плавно перейшли до факторного аналізу, паралельно зазначаючи, що аналіз має змогу виявити та оцінити фактори, які впливають на підприємство і його можливість конкурувати на зовнішньому та внутрішньому ринку. Було віділено шість основних етапів проведення цього аналізу лише в теорії.

1. Визначення факторів.
2. Збір даних.
3. Кореляційний аналіз.
4. Побудова факторної моделі.
5. Інтерпретація факторів.
6. Розробка рекомендацій.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства може проводитися за допомогою методу різниць, який полягає в порівнянні переваг та недоліків підприємства з його конкурентами. Також одним з найпопулярніших методів оцінки є метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, згідно з якою найбільш конкурентоспроможним вважається те підприємство, яке найкраще організовує свою діяльність. В методі використовується шкала з максимальними 15 балами, де 5 означає гірше за базовий показник, 10 є тим самим базовим показником, а 15 – перевершує базовий показник.

Також існує купа методів, що базуються на оцінці маркетингової стратегії підприємства. Сутність цього методу полягає в глибокому аналізі матриці, що будується на основі системи координат: по горизонталі – темпи

зростання/скорочення обсягу продажів, а по вертикалі – відносна частка підприємства на ринку.

Дуже важливим етапом у стратегічному управлінні та плануванні на підприємстві є оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення його конкурентоспроможності. Було виділено всього шість основних методик:

1. Аналіз витрат та вигоди.
2. Аналіз рентабельності.
3. Метод внутрішньої норми доходності
4. Аналіз беззбитковості.
5. Аналіз SWOT
6. Аналіз по системі «п'ять сил Портера»

Далі розглядається метод Дельфі, який є одним з основних класів методів науково-технічного прогнозування, на якому ґрунтується припущення, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування. Метод Дельфі поділяється на такі підходи, як опитування експертів з відповідної галузі, багатоетапне опитування з метою уточнення та узгодження прогнозів, анонімність для уникнення впливу авторитету та узагальнення відповідей та передання їх експертам для коригування прогнозів.

В кінці розділу 2.3 було проведено дослідження, завдяки якому були зроблені висновки, що заходи щодо покращення конкурентоспроможності принесуть тільки значну вигоду.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОБУДОВА SWOT-МАТРИЦІ

В цьому підрозділі буде розглядатися, а також виконуватися стратегічний аналіз АТ «Криворізький залізорудний комбінат», що буде включати в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища комбінату та побудова SWOT-матриці.

Для більш ефективного аналізу макросередовища було обрано використовувати PEST-аналіз, як більш зручний. Отримані результати будуть представлені в вигляді таблиці, яка буде включати чотири основні фактори: політична, економічна, соціальна та технологічна.

Аналіз ключових факторів зовнішнього макросередовища у світовій економічній науці прийнято називати PEST-аналізом, який є маркетинговим інструментом, призначеним для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Дослідження аналізу має на меті ідентифікувати ті фактори, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку їх впливу у майбутньому (сприятливу чи не сприятливу).[2]

Безпосередньо, для початку необхідно досліджувати політичні фактори, які допоможуть вищому керівництву комбінату бачити чітко уявлення про політичні наміри державної влади та конкретні засоби і методи реалізації можливої майбутньої політики. Через те, що уряд регулярно впроваджує нові різні політичні та економічні ініціативи, то в межах стратегічного планування просто необхідно постійно відстежувати нормативні документи органів влади, міжнародні угоди та фінансово-кредитну політику держави.

Також досить значний вплив на діяльність мають економічні фактори так, як економічні зміни змушують підприємця постійно стежити за економічною ситуацією та виявляти можливі зміни, будучи готовим запобігти можливим негативним наслідкам.[4]

Говорячи про правові фактори слід зазначити, що вони визначають як підприємство має вести справи, які податки сплачувати та за що відповідати. Якої б думки не було керівництво про закони, але вони все одно змушені їх дотримуватися та нести відповідальність в разі їх порушення. В крайньому випадку, якщо порушення надто велике, то взагалі припиняти діяльність підприємства.

Не забуваючи про технологічні фактори, зазначаємо, що вони визначають ступінь розвитку та впровадження нових технологій у виробничі процеси, послуги та продукцію, а також досить сильно впливають на ефективність та конкурентоспроможність підприємства, зумовлюючи потребу в інвестуванні в нові технології чи розробки.

Так як цей метод досить практичний, то для аналізу макросередовища буде використовуватися саме він в таблиці 3.1. Слід зазначити, що проводячи аналіз рекомендується прогнозувати зміни поточного стану кожного фактору на найближчі 3-5 років, щоб оцінити вплив факторів в довгостроковій перспективі на прибуток.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз Криворізького залізорудного комбінату

Компонента	Чинники		Характеристика впливу на діяльність підприємства
	Стан	Тенденції розвитку	
Політична	Політична криза	Нестабільність економічної ситуації.	Може призвести до затримок у реалізації інвестиційних проектів.

	Політика уряду України	Запровадження нових податків або обмежень на експорт.	Може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства.
Економічна	Стан економіки України	Підвищення рівня інфляції.	Призводить до зниження попиту на продукцію КЗРК та зниження її ціни.
	Цінова політика на ринку	Зниження цін на залізну руду.	Може призвести до зниження доходів комбінату та погіршення фінансового стану.
Соціальна	Демографічна ситуація	Зменшення кількості населення.	Це може призвести до зниження чисельності робітників, що вдарить по видобутку залізної руди.
Технологічна	Нові технології для видобутку руди.	Розвиток технологій у галузі залізорудної промисловості.	Це може призвести до підвищення ефективності видобування залізної руди.
	Нові технології для транспортування.	Впровадження нових технологій у галузі транспортування.	Це може призвести до зниження витрат на логістику.

Проводячи аналіз макросередовища Криворізького залізорудного комбінату в таблиці 3.1, маємо змогу відмітити ключові фактори, які впливають на діяльність підприємства. Ці фактори слід враховувати під час розробки стратегії розвитку, що дозволить підприємству обирати оптимальну стратегію для зростання. Відносна стабільність у всіх чотирьох компонентах сприяє поліпшенню макросередовища підприємства.

Переходячи до аналізу мікросередовища слід зазначити, що найкращим методом для цієї справи є саме метод «П'ять сил Портера», тому що ця модель застосовується до всіх галузей промисловості, розглядаючи основні взаємодії, характерні для будь-якої підприємницької діяльності: між покупцями і продавцями,

між продавцями і постачальниками, між конкурентами, а також між попитом і пропозицією. Це все варто враховувати, бо модель Портера охоплює всі ключові аспекти.

Аналіз п'яти сил є універсальною і базовою методикою. Кожна з п'яти факторів має чіткий, прямий і передбачуваний зв'язок із прибутковістю галузі. Загальне правило полягає в тому, що чим сильніша сила, тим більший вплив вона матиме на ціни чи витрати (або на те й інше), отже, тим менш привабливою буде певна галузь для тих, хто в ній веде бізнес. Це корисно, якщо ви відкриваєте новий бізнес, розширюєте діяльність у новому секторі, бажаєте випустити новий товар чи запропонувати нову послугу.

Таблиця 3.2

Аналіз мікросередовища Криворізького залізорудного комбінату

Сила	Опис	Вплив на комбінат	Рекомендації для комбінату
Конкуренція	Підприємство конкурує з такими компаніями, як "Метінвест", "ArcelorMittal" та іншими.	Сильна сила, яка може негативно вплинути на прибутковість.	Розробити конкурентні переваги, такі як нові технології, ефективність виробництва або в покращення якості залізної руди.
Покупці	Потрібно уважно стежити за потребами покупців і пропонувати їм конкурентоспроможні ціни та умови.	Сильна сила, яка може негативно вплинути на прибутковість.	Створити програми лояльності для покупців, щоб зміцнити відносини з ними. Розробити гнучкі умови поставки залізорудної руди.
Постачальники	Постачальники можуть підвищувати ціни. Комбінат повинен мати	Середня сила, яка може мати як позитивний, так і	Створити довгострокові відносини з постачальниками, щоб забезпечити стабільні поставки залізної руди.

	диверсифікований портфель постачальників, щоб мінімізувати ризик підвищення цін.	негативний вплив.	Розширити «портфель» постачальників, щоб мінімізувати ризик підвищення цін.
Замінники	Замінники залізної руди є обмеженими.	Середня сила, яка може мати як позитивний, так і негативний вплив.	Інвестувати в маркетинг і продажі, щоб підвищити поінформованість про переваги продукції комбінату.
Нові конкуренти	Однак існує потенціал для появи нових конкурентів.	Сильна сила, яка може негативно вплинути на прибутковість.	Розширити міжнародну діяльність, щоб диверсифікувати клієнтську базу.

АТ «Криворізький залізорудний комбінат» вже стільки років зберігає свій статус одного з найкращих підприємств з видобутку руди в Україні, успішно функціонуючи в конкурентному середовищі. Але не дивлячись на таку позитивну динаміку, підприємство стикається з викликами, породженими постійною інтенсивною конкуренцією. Серед головних конкурентів — компанії з подібними технологіями та ресурсами, а також покупці та постачальники, які мають значну переговорну потужність.

Щоб подолати ці виклики підприємство повинно розробляти та проваджувати різні ефективні стратегії, наприклад, підвищення конкурентоспроможності продукції, що може включати в себе поліпшення якості руди, зниження собівартості виробництва, розширення асортименту продукції чи пошук нових ринків збуту. Такий аналіз допомагає визначати ключові фактори успіху комбінату.

Під час проведення виробничо-господарської діяльності кожне, зокрема й, наприклад, гірничо-збагачувальне, підприємство має свої досить унікальні особливості, які формуються під час впливу зовнішніх факторів та на основі організаційно-технологічної структури. Отже, використання SWOT-аналізу

дозволяє врахувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що є досить зручним і практичним методом.[11, с.2]

SWOT-аналіз являє собою інструмент для оцінювання сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, що стосуються підприємства, проекту або ідеї. Основна SWOT-матриця охоплює чотири аспекти: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).[15]

Для складання заключної SWOT-матриці, яка буде включати в себе стратегії, спочатку треба проаналізувати основні чотири аспекти матриці в таблиці 3.3, яка наведена нижче.

Таблиця 3.3

Перелік складових, необхідних для складання SWOT-матриці

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значні запаси залізної руди. 2. Потужна структура підприємства. 3. Висока якість продукції. 4. Високий рівень кваліфікації працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Екологічні проблеми. 2. Залежність від одного ринку збуту. 3. Старіюче обладнання.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на залізну руду в світі. 2. Розширення ринків збуту. 3. Розвиток нових технологій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження попиту на залізну руду. 2. Зростання конкуренції. 3. Зміни в законодавстві.

Склавши таблицю з переліком сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для комбінату, будемо повну SWOT-матрицю, що є однією з головних задач в цьому підрозділі.

Таблиця 3.4

Заключна SWOT-матриця

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
--	--------------------	--------------------

Внутрішні фактори	1. Значні запаси залізної руди. 2. Потужна структура підприємства. 3. Висока якість продукції. 4. Високий рівень кваліфікації працівників.	1. Екологічні проблеми. 2. Залежність від одного ринку збуту. 3. Старіюче обладнання.
Зовнішні фактори		
Можливості (О)	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Зростання попиту на залізну руду в світі. 2. Розширення ринків збуту. 3. Розвиток нових технологій.	1. Розширення ринків збуту за рахунок використання значних запасів залізної руди. 2. Впровадження нових технологій для підвищення ефективності виробництва та покращення якості.	1. Модернізація обладнання для підвищення ефективності виробництва та покращення якості продукції. 2. Розвиток нових видів продукції та послуг на основі залізної руди для диверсифікації діяльності комбінату.
Загрози (Т)	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Зниження попиту на залізну руду. 2. Зростання конкуренції. 3. Зміни в законодавстві.	1. Впровадження екологічно безпечних технологій для вирішення екологічних проблем. 2. Розробка нових продуктів на основі залізної руди.	1. Зменшення залежності від одного ринку збуту. 2. Зменшення впливу екологічних проблем.

Аналізуючи заключну таблицю SWOT-матриці, можемо зробити висновок, який свідчить про те, що комбінат має хороший потенціал для подальшого розвитку і підвищення своєї конкурентоспроможності. Однак, щоб повністю реалізувати цей потенціал, Криворізький залізорудний комбінат необхідно усунути свої слабкі сторони і скористатися можливостями зовнішнього середовища.

3.2. ВСТАНОВЛЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ПРИОРІТЕТНИМИ НАПРЯМАМИ

Криворізький залізорудний комбінат — це підприємство, яке видобуває, переробляє та постачає залізну руду. Комбінат є найбільшим підприємством Кривого Рогу та України з видобутку залізної руди підземним способом. Криворізький залізорудний комбінат забезпечує металургійну промисловість України та інших країн високоякісною залізною рудою. Це важливо, оскільки сталь є основою для багатьох галузей промисловості, таких як машинобудування, будівництво та транспорт. Комбінат також є одним із найбільших платників податків до бюджету, що сприяє розвитку економіки країни.

Проводячи аналіз техніко-економічної характеристики підприємства, можемо прийти до думки щодо місії комбінату. Це, наприклад, може бути виробництво високоякісної залізної руди, щоб забезпечувати стабільне та безперебійне постачання руди високої якості для України та Європи. Також можна обрати місією підприємства розвиток в частині економіки, професійності, якості чи взагалі, наприклад, розвивати екологічну відповідальність.

Отже, місією підприємства є забезпечення сталого розвитку металургійної промисловості шляхом виробництва високоякісної залізорудної продукції, впровадження інноваційних технологій, дотримання екологічних стандартів та сприяння соціально-економічному розвитку регіону. Ми прагнемо створювати безпечні умови праці, розвивати професійні компетенції наших співробітників та підтримувати місцеві громади.

Для кращого розуміння цілей Криворізького залізорудного комбінату доцільно розробити «Дерево цілей», на стратегічний період, використовуючи принцип декомпозиції і розділяючи цілі за окремими функціональними напрямками на рисунку 3.1, що наведена нижче.



Рис. 3.1. Дерево цілей Криворізького залізорудного комбінату

Аналізуючи дерево цілей можемо зробити висновок, що для досягнення своєї мети комбінат ставить перед собою стратегічні, тактичні та операційні цілі, кожна з яких поділяється на ще три цілі, щоб краще розуміти положення на підприємстві та його цілі на майбутній розвиток.

Насамперед, головною метою підприємства є: «Максимізація прибутку та забезпечення стійкого розвитку підприємства».

Стратегічні цілі поділяються на:

1. підвищення ефективності підприємства, що в свою чергу поділяється на: оптимізація виробничих процесів та збільшення продуктивності обладнання;
2. забезпечення якості продукції, яке поділяється на: впровадження систем управління якістю та відповідність міжнародним стандартам якості, щоб мати якісні характеристики руди;
3. покращення екологічної стійкості, що є не менш важливим. Рівень поділяється на скорочення викидів шкідливих речовин та реалізації програм щодо утилізації відходів.

Наступними цілями є тактичні, які також поділяються на:

1. підвищення кваліфікації персоналу та соціальний захист, що діляться на проведення регулярного навчання та підвищення кваліфікації працівників та підтримка соціальних програм для працівників;
2. розвиток інновацій та технологій, що поділяються на інвестування в наукові дослідження та розробки, а також співпраця з науковими установами та інноваційними компаніями;
3. збільшення продуктивності обладнання ділиться на розширення ринків збуту та покращення обслуговування клієнтів.

А тепер останні, але не по важливості, оперативні цілі поділяються на:

1. збільшення продуктивності обладнання, що діляться на регулярне технічне обслуговування обладнання та модернізація виробничих потужностей;
2. оптимізація виробничих процесів ділиться на аналіз та вдосконалення існуючих технологічних процесів, а також впровадження автоматизованих систем управління виробництвом;
3. скорочення виробничих витрат поділяються на зниження витрат на сировину та матеріали, а також оптимізація енергетичних витрат.

Аналізуючи все вищевказане можемо сказати, що для успішного виконання цілей, визначених у дереві цілей, Криворізькому залізорудному комбінату необхідно сформувати команду висококваліфікованих фахівців, які будуть відповідати за реалізацію стратегії підприємства, розробити ефективний план дій для досягнення цілей, контролювати виконання плану дій та вносити необхідні корективи.

3.3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ АТ «КЗРК»

Підвищення конкурентоспроможності підприємства майже завжди є складною та багатоплановою проблемою, яку, на жаль, неможливо вирішити одним лише бажанням, тому багато підприємств стикаються з цією проблемою. Конкурентоспроможність характеризується як здатність підприємства регулярно опинятися попереду своїх конкурентів в конкурентному середовищі на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Забезпечення якісного та плідного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає обирати конкретну стратегію розвитку, використовуючи встановлені керівництвом

організаційні, економічні та технологічні заходи. Фундаментом для того, щоб обрати конкретні шляхи розвитку конкурентоспроможності, потрібно для початку здійснити попередній аналіз конкурентних позицій.

Зрештою, до загально відомих заходів підвищення конкурентоспроможності відносять такі, як:

- забезпечення високої якості товарної руди;
- вивчення дій конкурентів з розробкою заходів для випередження;
- розширення ринку;
- пошук недоліків товарів-аналогів конкурентів;
- забезпечення достовірної фінансової інформації;
- виявлення переваг товару в порівнянні з заміниками;
- яскравий маркетинг;
- екологічна підтримка.

Аналіз конкурентних позицій обраного підприємства включає в себе оцінювання своїх позицій на зовнішньому та внутрішньому ринку паралельно порівнюючи з своїми конкурентами. Для проведення такого аналізу можемо використати SWOT-матрицю, яка в нас вже є готова в таблиці 3.3 та більш розширена версія в табл. 3.4.

Тож, проводячи аналіз таблиці 3.3 на сторінці (...), можемо зробити наступні висновки, що слабкими сторонами підприємства є екологічні проблеми, залежність від одного ринку збуту та старіюче обладнання. Також підприємство знаходиться в постійному конкурентному становищі, зберігаючи свої позиції, не дивлячись на стабільне зростання конкуренції на ринку. Ще однією загрозою є зниження попиту на залізну руду, що теж може бути через зростання конкуренції, бо на ринку з'являються і інші підприємства, які можуть майже за безцінок пропонувати свій товар.

Саме підвищення конкурентних позицій підприємства на ринку слід роздивлятися лише як довгостроковий процес пошуку, а також реалізуючи управлінські рішення у всіх можливих сферах, відповідно до стратегії.

Для розробки стратегії також потрібно проаналізувати і оцінити діяльність організації з позиції ринку. Криворізький залізорудний комбінат має сильні конкурентні позиції на ринку залізної руди. Підприємство має доступ до унікальних родовищ залізної руди, сучасне обладнання та висококваліфікований персонал. Також КЗРК має широкі можливості для розвитку. Підприємство має потенціал для збільшення виробництва, розширення асортименту продукції та виходу на нові ринки.

В таблиці 3.5, що знаходиться нижче, будуть описані проблеми і які можна прийняти заходи для їх вирішення, спираючись на слабкі сторони і загрози в SWOT-матриці по КЗРК.

Таблиця 3.5

Проблеми і заходи для їх вирішення

№	Проблема	Заходи для вирішення
1	2	3
1.	Екологічна проблема	впровадження нових екологічно чистих технологій, наприклад, фільтри, щоб знизити викиди шкідливих речовин у середовище.
2.	Залежність від одного ринку збуту	вивчення нових ринків збуту таких, як Америка чи Китай; вихід на новий ринок.
3.	Старіюче обладнання	замінювати застаріле обладнання на сучасне; впровадження нових технологій.
4.	Зростання конкуренції	сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів якості; розробка та впровадження нової стратегії брендингу для підвищення впізнаваності.

Аналізуючи таблицю 3.5 можемо прийти до висновків, що одним з найкращих шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства – є вихід на світовий ринок і, щоб досягти цієї мети, КЗРК має інвестувати в інновації, підвищувати якість продукції та модернізувати старе обладнання.

Забезпечення рівня високої конкурентоспроможності в рамках АТ «Криворізький залізрудний комбінат» означає, що всі ресурси, якими користується підприємство, більш продуктивніші і приносять набагато більший прибуток, ніж у конкурентних підприємств. Таке положення дозволяє Кривбасзалізрудком тримати стабільне місце на зовнішньому та внутрішньому ринку, покращуючи роботу з тимчасовими та постійними споживачами і таким чином підвищуючи попит на продукцію або послуги.

Провівши аналіз всього підрозділу 3.3 можемо прийти до висновку, що основними шляхами для підвищення конкурентоспроможності є:

1. Виведення на ринок нових видів продукції;
2. Вихід на міжнародний ринок (Америка, Китай);
3. Покращення якості товару;
4. Динамічне використання реклами;
5. Впровадження нових технологій.

Підприємство має відстежувати зміни на ринку та законодавстві, щоб завжди бути на крок попереду свого конкурента і проводити різноманітні експерименти щодо політики підприємства та реалізації товарів.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження щодо оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління АТ «Криворізький залізорудний комбінат» та розробки шляхів підвищення його конкурентоспроможності, в результаті цього можемо провести наступні висновки:

1. Рівень конкурентоспроможності важливий для формування стратегії розвитку підприємства у сучасних економіках. Проте, варто зазначити, що досягнення високого рівня конкурентоспроможності вимагає комплексу заходів у сферах організації, технологій, інновацій, управління та інших, спрямованих на досягнення стратегічних цілей;
2. Найпопулярніший метод оцінки конкурентоспроможності базується на теорії ефективної конкуренції, згідно з якою найбільш конкурентоспроможним вважається те підприємство, яке найкраще організовує свою діяльність;
3. Ключовою роллю у процесі оцінювання економічної ефективності заходів відіграють методика прогнозування, що дозволяють передбачати майбутні показники діяльності та оцінювати потенційні результати від впровадження різних заходів;
4. Криворізькому залізорудному комбінату просто необхідно на регулярній основі вдосконалювати свою систему управління, постійно впроваджуючи нові методи та технології, щоб утримати своє законне місце у конкурентному середовищі;
5. Однією з найважливіших складових успіху підприємства є те, що КЗРК сформував сприятливий імідж на українському ринку та європейському;
6. Забезпечення рівня високої конкурентоспроможності в рамках АТ «Криворізький залізорудний комбінат» означає, що всі ресурси, якими

користується підприємство, більш продуктивніші і приносять набагато більший прибуток, ніж у конкурентних підприємств.

Тож необхідно систематично аналізувати вплив зовнішнього середовища для підвищення конкурентоспроможності підприємства, таким чином адаптуватися до змін, а також впроваджуючи сучасні технології, розвиток людського капіталу та оптимізуючи виробничі процеси. Це дозволяє АТ «Криворізький залізорудний комбінат» не лише зберігати, але й зміцнювати свої конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610>
2. Берницька Д., Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST / STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. №11(2). с.41-45. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1/Стратегічний%20аналіз%20зовнішнього%20середовища%20підприємства%20методом%20PEST.pdf>
3. Бесєдіна О. Аналіз ефективності державних рішень. Київська школа економіки. 2016. с.9-14 URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/38964.pdf>
4. Білан, М. І. Економічні фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство (Doctoral dissertation, Вид-во СумДУ). 2012. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/28559/1/Ekonomichni_factory.pdf;jsessionid=E7679104FA32086E091A6E2C35A61ED2
5. Валовий прибуток. Вікіпедія: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Валовий_прибуток
6. Внутрішня норма доходності, індекс доходності та термін окупності інвестицій. Studfile: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/7155354/page:13/>
7. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. Науковий журнал «Економіка і регіон»: веб-сайт. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3032>
8. Дисконтування як спосіб визначення справедливої вартості для цілей МСФЗ. Aktiv Financial Academy: веб-сайт. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/diskontirovanie-sposob-opredeleniya-stoimosti>