

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: «Економічне обґрунтування підвищення конкурентоспроможності  
продукції на зовнішньому ринку ПрАТ «ПВНГЗК»»

Виконав(ла):

студент(ка) 4 курсу,

групи МН-20-1

\_\_\_\_\_ / Холецька А.В. /

(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»

**З А Т В Е Р Д Ж У Ю:**  
Завідувач кафедри МіА  
проф., доктор екон. наук  
Варава Л.М.

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

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

Холецької Аліни Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Економічне обґрунтування підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку ПрАТ «Північний ГЗК»»

**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 № 237 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ; Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК»; Розділ 3. ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ І ОБґРУНТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ Й ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГЗК».

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)

Холецька А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Кравцов О.В.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент  
Холецька А.В. «Економічне обґрунтування підвищення  
конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку ПрАТ  
«ПІВНГЗК»». – КНУ, 2024 р.

Випускову роботу бакалавра виконано на 63 сторінках, містить 12 таблиць, 9 рисунків. При підготовці роботи використано 32 літературних джерел.

**Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:** пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення існуючої політики управління витратами.

**Завдання дослідження:** огляд сучасних теорій конкуренції: сутнісні ознаки поняття «конкуренція», функції та види конкуренції, форми та засоби цінової та нецінової конкуренції; розглянути системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю фірми; розглянути методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства; надати концептуальні засади розробки організаційно-економічного механізму підтримки конкурентоспроможності підприємств; проаналізувати фінансово-економічне становище ПрАТ «ПІВНГЗК» надати загальну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств ПрАТ «ПІВНГЗК» проаналізувати ефективність управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «ПІВНГЗК».

**Об'єкт дослідження:** процеси забезпечення ефективної діяльності підприємств в ринкових умовах.

**Предмет дослідження** теоретичні, методичні та прикладні аспекти організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності Північного гірничо-збагачувального комбінату.

**Одержаний економічний ефект (ефективність):** за рахунок запропонованих заходів виробництво збільшилось:

- по видобутку руди – на 8,19 млн. тон або в 1,5 рази;
- за концентратом – на 4,7 млн. тон або в 1,6 разів;
- по обкотиш ах – на 4,27 млн. тон або в 1,7 разів.

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

## Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	8
1.1. Сучасні теорії конкуренції: сутнісна характеристика поняття «конкуренція», функції та види конкуренції, форми та засоби цінової і нецінової конкуренцій	8
1.2. Методи і критерії оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства	11
1.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства та дослідження ринку продукції	18
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПІВНГЗК»	24
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Північного ГЗК»	24
2.2. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації ПРАТ «Північного ГЗК»	32
2.3. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації ПРАТ «Північного ГЗК»	37
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ І ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ Й ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «ПІВНГЗК»	48
3.1. Визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу	48
3.2. Існуюча стратегія ПРАТ «ПівнГЗК»	50
3.3. Вибір раціональної організаційної структури ПРАТ «ПівнГЗК» за рахунок впровадження стратегій розвитку	52
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	64

## ВСТУП

Сучасна економіка постійно розвивається і поступово стає все більш складною системою. Тому в світлі сучасних реалій ринкової економіки, одним з головних і нагальних завдань є забезпечення належної якості продукції. Метою цього завдання є необхідність отримати перевагу над конкурентами і зайняти лідируючу позицію на сучасному ринку. Оцінка рівня якості продукції по відношенню до інших галузю є поняття «конкурентоспроможність».

Категорії економічної науки, які мають вирішальний вплив на успіх економіки, це ключовий фактор розвитку конкурентних відносин, а також ефективності та стабільності всього ринкового механізму. Конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором розвитку конкурентних відносин, а також ефективності та стабільності всього ринкового механізму. Таким чином, конкурентоспроможність фірми можна визначити, як здатність підприємства краще забезпечувати кращу пропозицію товарів або послуг, ніж його конкуренти, з урахуванням надання товарів або послуг з диференційованими характеристиками, беручи до уваги дотримання стандартів якості.

Один з основних інструментів підвищення ефективності роботи компанії, що використовуються сьогодні провідними світовими компаніями, є підвищення платоспроможності компанії та оптимізація її витрат, зокрема розширення асортименту продукції.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності Північного гірничо-збагачувального комбінату.

**Об'єктом дослідження** є процеси забезпечення ефективної діяльності підприємств в ринкових умовах.

**Мета роботи** є пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок удосконалення існуючої політики управління витратами.

Для досягнення цієї мети поставлено та розв'язно такі науково-практичні завдання:

- огляд сучасних теорій конкуренції: сутнісні ознаки поняття «конкуренція», функції та види конкуренції, форми та засоби цінової та нецінової конкуренції;

- розглянути системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю фірми;

- розглянути методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства;

- надати концептуальні засади розробки організаційно-економічного механізму підтримки конкурентоспроможності підприємств;

- проаналізувати фінансово-економічне становище ПРАТ «ПІВНГЗК»

- надати загальну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств ПРАТ «ПІВНГЗК»

- проаналізувати ефективність управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПРАТ «ПІВНГЗК»

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

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сучасні теорії конкуренції: сутнісна характеристика поняття «конкуренція», функції та види конкуренції, форми та засоби цінової і нецінової конкуренцій

Для того, щоб довго працювати на обраному ринку, компанія повинна ретельно аналізувати поточну ринкову ситуацію та стан свого зовнішнього і внутрішнього середовища. Все це необхідно для того, щоб постійно підвищувати конкурентоспроможність продукції компанії. Для того, щоб забезпечити успіх виробника, доцільно розраховувати ймовірні економічні наслідки зміни кожного параметра продукції, щоб спрогнозувати загальні показники діяльності компанії. Необхідно здійснювати обґрунтовані інвестиції в підвищення конкурентоспроможності продукції. Доцільно проводити постійні дослідження ринку, щоб визначити, коли необхідно переходити на виробництво з використанням новітніх технологій з метою отримання найбільш конкурентоспроможної продукції.

Конкурентоспроможність - це філософія роботи на ринку, яка фокусується на розумінні потреб і тенденцій споживачів, розумінні поведінки і можливостей конкурентів, ринкових умов і тенденцій, навколишнього середовища, а також на здатності розробляти і постачати продукт таким чином, щоб споживач віддавав перевагу нашому продукту, а не продукту конкурентів, і робив це в довгостроковій перспективі.

Рівень конкурентоспроможності визначається певними параметрами продукції, обсягом та ефективністю експорту, прибутковістю, рентабельністю та іншими відповідними економічними показниками.



Конкурентоспроможність товару - це здатність товару успішно конкурувати з аналогічними товарами на певному ринку. Товар може бути конкурентоспроможним лише тоді, коли сукупність його споживчих характеристик з боку пропозиції робить його вигідним для обміну на гроші порівняно з іншими подібними товарами. Конкурентоспроможність одного і того ж товару може змінюватися залежно від ринку, на якому він продається. Таким чином, для фірми показники конкурентоспроможності продукції є мірою ефективності її бізнесу та реакції на зміни ринкового середовища. Особливе значення має здатність фірми своєчасно, ефективно та адекватно реагувати на зміни споживчого попиту.

Місце конкурентоспроможності продукції в діяльності фірми визначається як можливість ефективної господарської діяльності та її практичної і прибуткової реалізації на конкурентному ринку. Ця реалізація повинна забезпечуватися всіма доступними для підприємства засобами. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів і послуг є узагальнюючим показником життєздатності підприємства, його здатності ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий і трудовий потенціал.

Конкурентоспроможність товару - це поєднання якісних і вартісних характеристик товару, які забезпечують задоволення конкурентного споживчого попиту. Великий продукт має набір характеристик, які визначають ступінь його придатності для конкретного контексту. Для того, щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність продукту, аналіз фірми повинен ґрунтуватися на тих самих критеріях, що й аналіз споживача. Тільки тоді можна очікувати, що оцінка товару постачальником збігатиметься з оцінкою покупця. Тому першим кроком є розуміння того, які параметри є важливими для споживача - це головна відправна точка. Однак, перш ніж дійти до цієї точки, виробник повинен вирішити низку інших питань, зокрема оцінити можливість реалізації продукту на відповідному ринку, тобто рівень нормативних параметрів. Визначення такої доцільності (особливо на

іноземному ринку) починається з визначення ступеня патентної чистоти продукту. Потім визначаються параметри відносно необхідних стандартів і норм. Це пов'язано з тим, що перший крок у придбанні товару починається з оцінки якісних характеристик продукту. Якщо вони не відповідають вимогам покупця, товар не є конкурентоспроможним. Звичайно, якщо споживач не знайде на ринку товар, який повністю відповідає його потребам, він буде змушений пристосовувати свої потреби до існуючої пропозиції.

Практика визначення конкурентоспроможності товару ґрунтується на порівняльному аналізі його загальних характеристик з характеристиками товарів-конкурентів за ступенем задоволення конкретних потреб і вартістю споживання. Таким чином, вибір продукту (або групи продуктів) є відправною точкою для зміни виробничої програми компанії. Цьому етапу передують велика дослідницька та аналітична робота з визначення конкретних вимог груп споживачів до продукту, ймовірного розміру та динаміки попиту на продукт, життєвого циклу продукту, очікуваного рівня цін, очікуваного рівня конкуренції та основних конкурентів, найбільш перспективних ринків збуту продукту та послідовності їх освоєння, а також термінів, протягом яких будуть відшкодовані повні витрати.

Управління конкурентоспроможністю - це комплекс заходів, спрямованих на систематичне вдосконалення продукції, постійний пошук нових каналів збуту та покращення післяпродажного обслуговування. Іншими словами, компанія повинна розробити відповідну стратегію конкурентоспроможності та вжити відповідних заходів по всьому виробничо-господарському комплексу. Стратегії можуть відрізнятися за своїми цілями, часовими рамками та іншими особливостями (залежно від конкретних і довгострокових цілей), але в будь-якому випадку головною метою буде надання її продукції певних ринкових переваг над продукцією конкурентів (наприклад, стратегія розробки унікальних продуктів, які гарантують компанії монопольне становище на ринку протягом певного періоду часу, або перевага над конкурентами за рахунок впровадження «простих» нових продуктів).

Незалежно від мети дослідження, основним завданням конкурентоспроможності є визначення ринкової ситуації, що має здійснюватися на постійній основі, як перед розробкою нової продукції, так і під час її просування на ринку.

## 1.2. Методи і критерії оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

При аналізі наукових публікацій було виявлено, що автори виділяють чотири типи суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність різних об'єктів: споживачі, виробники, інвестори та держава [17].

Споживачі при оцінці конкурентоспроможності продукції враховують свої потреби та рівень їх задоволення даним товаром. Раціональний споживач, який має певні обмежені можливості (фінанси, час тощо), намагається максимізувати вигоди від споживання продукції.

Для виробника основним критерієм оцінки товару є розмір прибутку, який він може отримати від його (товару) продажу. Оцінюючи конкурентоспроможність компанії, виробник розглядає її як свого конкурента, і найважливішим фактором є співвідношення ціна-якість продукту, відповідність різним нормам і стандартам. Галузь оцінюється виробником з точки зору конкурентних умов в галузі та своєї позиції на ринку. Країна оцінюється виробником за наявністю необхідних ресурсів, їх якістю та доступністю (фізичною та економічною). Оцінюючи конкурентоспроможність компанії, інвестор бере до уваги не тільки її прибутковість (яку можна підвищити за рахунок спекулятивних операцій), але й фінансову стабільність, економічний стан і позицію на ринку.

Держава оцінює конкурентоспроможність товару не тільки з економічної точки зору, але й враховує соціальну значимість товару для країни. Якщо

вітчизняний товар є соціально важливим, але значно дорожчим за імпортний, держава може вплинути на цю ситуацію або через субсидії та дотації для вітчизняних виробників, або через встановлення квот і тарифних бар'єрів для іноземних постачальників [18, с. 104].

Для того, щоб визначити конкурентоспроможність товару, як правило, необхідно [17]

- конкретні вимоги майбутніх споживачів до пропонованого на ринку продукту
- очікуваний рівень попиту на товар та його можливі зміни; - оцінка можливого рівня ринкової ціни на товар
- конкурентне середовище на ринку товару, що розглядається; - основні характеристики товарів основних конкурентів
- найбільш перспективні ринки для продукту та етапи його проникнення на них;
- період амортизації загальних проектних витрат, пов'язаних з розробкою, виробництвом і маркетингом нового продукту.

Для точної та всебічної оцінки конкурентоспроможності товару необхідно розрізняти аналіз конкурентних параметрів товару та його конкурентних показників.

Конкурентні параметри - це фактично кількісні характеристики властивостей товару, які враховують специфіку галузі при оцінці конкурентоспроможності товару.

Передумовою високої конкурентоспроможності продукції є наявність низки специфічних параметрів продукції, які слугують кількісними характеристиками і враховують особливості при визначенні конкурентоспроможності оцінюваної продукції. Ці параметри слід вибирати дуже ретельно, оскільки на їх вибір впливає багато аспектів. Оцінюючи параметри конкурентоспроможності товару, необхідно враховувати групу, яку вони представляють, ринкове середовище та взаємодію між продавцем і

покупцем, оскільки значення одного і того ж параметра може задовольняти споживача і не влаштовувати виробника і навпаки [20, с. 181].

Класифікаційні параметри описують вибір сфери застосування товару. Ця група параметрів дає можливість віднести оцінюваний продукт до групи подібних продуктів. Ці параметри слугують основою для наступних етапів аналізу, але не враховуються в розрахунках. До конструктивних параметрів відносяться розмір, вага, структура, дизайн продукту, параметри тощо. Ці параметри відображаються в проектних і конструктивних рішеннях.

Поточні витрати - це ціна споживання продукції, яка включає витрати на технічне обслуговування, енергію, допоміжні матеріали, ремонт, запасні частини тощо. Нормативні параметри включають параметри безпеки, патентної чистоти та екологічні параметри.

Показники конкурентоспроможності - це сукупність критеріїв кількісної оцінки ступеня конкурентоспроможності продукції на основі конкурентних параметрів [22, с. 101]. Ці показники є важливими для комплексної оцінки характеристик продукції та визначення рівня конкурентоспроможності. Правильна оцінка товару знижує ризики, пов'язані з діяльністю компанії на новому ринку, але в той же час невідповідність фактичним характеристикам товару може призвести до зниження показників діяльності компанії. Тому варто приділяти більше уваги тому, щоб показник конкурентоспроможності продукції враховував якомога більше факторів та об'єктивно визначав їх вплив на конкурентоспроможність товару [23, с. 40].

Одним з найважливіших етапів діяльності компанії в процесі розробки і виробництва продукту, який повинен задовольняти потреби споживачів, є оцінка конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності товару - це порівняння здатності товару задовольняти потреби даного ринку в даний період часу з аналогічними можливостями товарів конкурентів на тому ж ринку в той же час. Оцінка конкурентоспроможності товару може здійснюватися за допомогою різних методів. Вибір конкретного методу оцінки конкурентоспроможності залежить від низки факторів (специфіки

товару, терміновості визначення рівня конкуренції, обсягу доступної достовірної інформації тощо).

Наразі можна виокремити такі методи [19]:

- 1) за номенклатурою критеріїв: прямі та непрямі;
- 2) за метою та фазою оцінювання: методи, що застосовуються на стадії виробництва, та методи, що застосовуються на стадії реалізації продукції;
- 3) за формою представлення даних: розрахункові, матричні, графічні, комбіновані;
- 4) за порівнянням властивостей продукції: кваліметричні;
- 5) за порівнянням зі зразком для визначення відносного рівня якості: диференційований, комплексний, змішаний.

Конкурентоспроможність слід оцінювати на всіх етапах життєвого циклу продукції, починаючи з розробки, виробництва та експлуатації і закінчуючи виведенням з ринку. Залежно від предмета аналізу слід враховувати конкретні показники, що базуються на конкурентних параметрах.

До найважливіших показників відносяться: ситуація на ринку товару; позиції конкурентів у виробництві та продажу аналогічних товарів; ставлення споживачів не тільки до товару компанії, але і до товару конкурентів; внутрішнє середовище компанії і загрози з боку зовнішнього середовища; ступінь відповідності продукції вимогам споживачів; характеристики найбільш конкурентоспроможного товару, обраного в якості бази для порівняння; основні конкурентні параметри, що аналізуються перед покупкою. На параметри та показники продукції, що визначають її конкурентоспроможність, постійно впливає низка факторів.

До внутрішніх факторів відносять репутацію підприємства, його організаційну та виробничу діяльність, кваліфікацію персоналу, ефективність використання ресурсного потенціалу та конкурентоспроможність системи управління [25, с. 279].

Підвищення якості є одним із способів конкурентної боротьби, підвищення конкурентоспроможності та ефективним механізмом досягнення

і утримання конкурентних позицій на ринку. Високоякісна продукція сприяє зростанню інвестицій, задовольняє споживчий попит, дає можливість компанії вийти на зовнішні ринки та сформувати позитивний імідж. На неї впливають продуктивність праці, розвиток науково-технічного прогресу, організація виробництва та методи управління, технічний контроль, ефективність впровадження досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств у розробці та виробництві якісної продукції, стандартизація, яка відображає відповідність продукції її призначенню.

Одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності товару є його ціна. При встановленні ціни компанія враховує завдання, які вона ставить перед собою, а саме: максимізація прибутку, вихід на певний сегмент ринку тощо. До найважливіших заходів підвищення конкурентоспроможності належать: ретельне вивчення потреб споживачів та аналіз основних конкурентів; відповідна та обґрунтована рекламна політика підприємства; розробка нового товару та покращення його якісних характеристик; пошук конкурентних переваг товару порівняно з товарами-замінниками та закріплення цих переваг; виявлення переваг та недоліків аналогічних товарів та використання отриманих від цього результатів для діяльності підприємства; оновлення машин та обладнання; постійний контроль за зниженням собівартості продукції; розробка нового товару та покращення його якісних характеристик.

Як внутрішні, так і зовнішні фактори, в свою чергу, мають значний вплив на окремі елементи системи управління конкуренцією, які представлені нижче у вигляді окремих блоків.

Перший модуль - вибір конкурентної стратегії компанії, тобто визначення тих стратегій конкурентної поведінки компанії, які забезпечать її фінансову стабільність та конкурентні переваги.

Другий модуль - досягнення синергетичного ефекту в системі конкурентного менеджменту компанії через застосування системного

підходу до редизайну її організаційної структури, що призведе до підвищення ефективності її управлінської та маркетингової функцій.

Третій модуль - реформування системи управління персоналом, особливо в частині мотивації, включаючи реорганізацію системи підготовки та перепідготовки кадрів, удосконалення механізму мотивації, створення умов для творчої праці, сприяння участі працівників у прийнятті управлінських рішень та підвищення об'єктивності оцінки результатів діяльності.

Четвертий модуль - комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції шляхом впровадження нової системи управління якістю, стандартизації продукції відповідно до європейських та світових вимог, активної інноваційної та інвестиційної діяльності, оновлення та модернізації обладнання підприємства, впровадження нової конкурентоспроможної техніки, проведення ефективної зовнішньоекономічної політики та створення взаємовигідних партнерських відносин з іноземними компаніями.

П'ятий модуль стосується вдосконалення методів планування та аналізу виробничих витрат через впровадження ефективної системи управління витратами. Розвиток цієї системи, в свою чергу, вимагає впровадження системного підходу до диверсифікації та планування виробництва, тобто розробки оперативних, середньострокових та довгострокових планів компанії в різних аспектах з урахуванням еволюції ринкової кон'юнктури.

Шостий модуль - реорганізація системи обліку та аналізу діяльності компанії з використанням кращих світових практик, розробка та впровадження управлінського обліку як складової системи стратегічного управління, контроль обліку витрат, використання автоматизованих систем для підвищення якості та швидкості підготовки облікової інформації та планування витрат на запланований обсяг виробництва.

Сьомий модуль - це вдосконалення фінансового менеджменту компанії, яке включає розробку та реалізацію фінансової політики для підвищення її конкурентоспроможності. Розширити можливості управління підприємством



за допомогою інновацій в інформаційній підтримці. Це дозволить ефективніше планувати фінанси, контролювати рух коштів всередині компанії і приймати обґрунтовані управлінські рішення про потоки фінансових ресурсів.

Восьмий модуль - інформаційна підтримка системи управління в компанії, включаючи розробку і впровадження наскрізної інтегрованої системи управління підприємством для вирішення завдань у різних аспектах його діяльності; розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції та єдиної інтегрованої системи планування, нормування та обліку витрат; впровадження новітніх інформаційних технологій та засобів зв'язку, технічне забезпечення системи управління інформацією.

Для вирішення нагальних проблем зміцнення конкурентоспроможності компанії, що функціонує в умовах глобалізованого ринку, у статті запропоновано комплексну організаційно-економічну систему корпоративного управління. Описана система складається з восьми взаємопов'язаних блоків, що містять комплекс дій і заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії в усіх аспектах її діяльності. Така структуризація дає можливість комплексно і цілеспрямовано шукати методи систематизації всіх основних елементів управління бізнесом з метою ефективного впливу на фактори, що формують потенціал компанії та визначають її конкурентоспроможність [7].

### 1.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства та дослідження ринку продукції.

Ефективність оптимізації потенціалу підприємств розраховується у вигляді відносних показників - коефіцієнтів ефективності. Завдання оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства згруповані у два основні блоки формування інформаційної системи в ринкових умовах. Перший блок пов'язаний з організаційними основами інформаційної системи потенціалу, а другий - з інформаційною системою оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в умовах інформаційно-технологічного розвитку. Абсолютні значення параметрів  $X_2$  (Об'єм пам'яті),  $X_3$  (час попередньої обробки даних) та  $X_4$  (потенційний об'єм програмного коду) відповідають технічним вимогам умов функціонування даного ПП. Абсолютне значення параметра  $X_1$  (швидкість роботи мови програмування) обрано не найгіршим. Коефіцієнт технічного рівня для кожного варіанта реалізації ПП розраховується так (таблиця 1.1):

$$K_K(j) = \sum_{i=1}^n K_{ei,j} B_{i,j}, \quad (1.1)$$

де  $n$  – кількість параметрів;  
 $K_{ei}$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го параметра;  
 $B_i$  – оцінка  $i$ -го параметра в балах.

№	$x_i$	$y_i$	$x^2$	$x^3$	$x^4$	$x \cdot y$	$(x^2) \cdot y$	$\Delta y = b_0 + b_1 x_i + b_2 x_i^2$
1.00	354.00	365.00	125316.00	44361864.00	15704099856.00	129210.00	45740340.00	748.93
2.00	458.00	547.00	209764.00	96071912.00	44000935696.00	250526.00	114740908.00	939.81
3.00	514.00	647.00	264196.00	135796744.00	69799526416.00	332558.00	170934812.00	1034.40
4.00	547.00	1010.00	299209.00	163667323.00	89526025681.00	552470.00	302201090.00	1087.44
5.00	654.00	1120.00	427716.00	279726264.00	182940976656.00	732480.00	479041920.00	1245.75
6.00	254.00	1201.00	64516.00	16387064.00	4162314256.00	305054.00	77483716.00	546.72
7.00	354.00	1347.00	125316.00	44361864.00	15704099856.00	476838.00	168800652.00	748.93
8.00	654.00	1398.00	427716.00	279726264.00	182940976656.00	914292.00	597946968.00	1245.75
9.00	745.00	1547.00	555025.00	413493625.00	308052750625.00	1152515.00	858623675.00	1363.89
10.00	1010.00	1647.00	#####	1030301000.00	1040604010000.00	1663470.00	1680104700.00	1621.61
Сума	5544.00	10829.00	#####	2503893924.00	1953435715698.00	6509413.00	4495618781.00	10583.23
Середнє	554.40	1082.90						

За даними з таблиці 1.1 за формулою:

$$K_K = K_{TY}[F_{1k}] + K_{TY}[F_{2k}] + \dots + K_{TY}[F_{zk}], \quad (1.2)$$

$$K_{K1} = 1,5 + 1,58 + 1,6 = 4,68 ,$$

$$K_{K2} = 2,5 + 1,02 + 1,6 = 5,12.$$

Проведемо розрахунок заведені в таблицю 1.2.

							17.886					
						D0				D1		
D0	D1	D2				10829	5544	3518874		5	10829	3518874
142345747722508000000	-7466727265899140000	2649811163629850				6509413	3518874	2503893924		5544	6509413	2503893924
						4495618781	2503893924	1953435715698.00		3518874	4495618781	1953435715698.00
A	c											
-2895877330771590000.00	#3НАЧ!											
						D2						A
b0	b1	b2				5	5544	10829		5	5544	3518874
-49.155	2.578	-0.001				5544	3518874	6509413		5544	3518874	2503893924
						3518874	2503893924	4495618781		3518874	2503893924	1953435715698.00
Дупр	1735.777											
S	70.841											
Д	222025.6						c					
t	2.306						10829					
Дпр	56.362						6509413					
							4495618781					

Загальна трудомісткість обчислюється як

$$T_0 = T_P \cdot K_{П} \cdot K_{СК} \cdot K_M \cdot K_{СТ} \cdot K_{СТ.М} \quad (1.3)$$

Де  $T_P$  – трудомісткість розробки ПП;

$K_{П}$  – поправочний коефіцієнт;

$K_{СК}$  – коефіцієнт на складність вхідної інформації;

$K_M$  – коефіцієнт рівня мови програмування;

$K_{СТ}$  – коефіцієнт використання стандартних модулів і прикладних програм;

$K_{СТ.М}$  – коефіцієнт стандартного математичного забезпечення

Виходячи з нормативів часу для впровадження інноваційного проекту складаємо алгоритму 1, трудомісткість дорівнює  $T_P = 90$  робочих днів. Поправочний коефіцієнт, що враховує тип регулювання та тип довідкової бази для першої задачі:  $K_{П} = 1,7$ . Поправочний коефіцієнт, що враховує складність управління вхідною та вихідною інформацією для всіх семи задач дорівнює 1:  $K_{СК} = 1$ .

$$T_1 = 90 \cdot 1,7 \cdot 0,8 = 132,4 \text{ людино-днів.}$$

Накладні витрати розраховуємо за формулою:

$$C_H = C_{ПР} \cdot 0,67 = 20000 \cdot 0,67 = 13400 \text{ грн.}$$

Тоді, річні експлуатаційні витрати будуть:

$$C_{\text{ЕКС}} = C_{\text{ЗП}} + C_{\text{ВІД}} + C_{\text{А}} + C_{\text{Р}} + C_{\text{ЕЛ}} + C_{\text{Н}}, \quad (1.4)$$

$$C_{\text{ЕКС}} = 18730 + 4218 + 11589,76 + 5751 + 1151 + 706,7 + 13410 = 56634,36 \text{ грн.}$$

Розрахуємо коефіцієнт техніко-економічного рівня за формулою:

$$K_{\text{ТЕР}j} = K_{\text{К}j} / C_{\text{Ф}j}, \quad (1.5)$$

$$K_{\text{ТЕР}1} = 4,35 / 245195,29 = 1,97 \cdot 10^{-5},$$

$$K_{\text{ТЕР}2} = 3,84 / 243296,91 = 1,73 \cdot 10^{-5}.$$

Аналіз і контроль - порівнюючи заплановані цілі проекту, ви можете візуально оцінити, чи є зв'язок між витратами і продажами. Побудуйте графік даних: продажі та витрати (рис. 1.1):

Аналізу та контролю - порівняння планових цілей проекту можливо оцінити візуально існує чи залежність між витратами та обсягом реалізації.

Будуємо графік даних: обсягу реалізації та витрат (рис.1.1) :

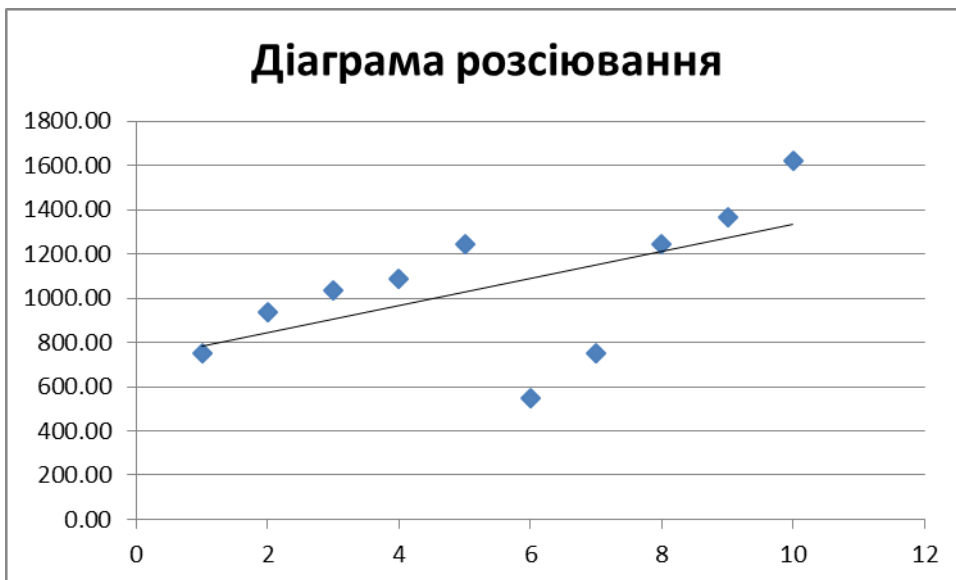


Рисунок 1.1. Залежність між витратами та обсягом реалізації

Добавимо на графік (рис.1.2.) максимального та мінімального значення  $(x; y)$ ,  $(x; \Delta y)$ ,  $(x; \Delta y_{max})$ ,  $(x; \Delta y_{min})$ . Для цього вибрали необхідні колонки таблиці, обрали крапкову діаграму з кривими та маркерами.

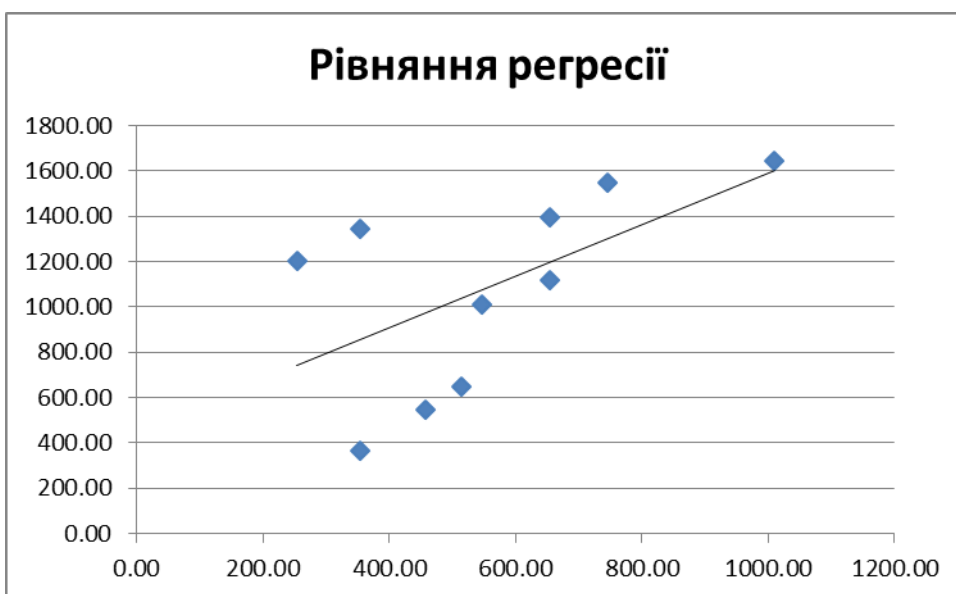


Рисунок 1.2 . Максимального та мінімального значення

Визначена нами модель показує залежність рівня прибутку від рівня капітальних інвестицій в систему та рівня операційних витрат відповідно до запропонованої моделі конкурентоспроможності. Таким чином, ми можемо спостерігати збільшення прибутку при збільшенні капітальних інвестицій та зменшенні операційних витрат. Крім того, така система може мати значний вплив на підвищення ефективності технологічних процесів. Тому впровадження такої системи в умовах ПРАТ «ПВНГЗК» є доцільним.

### Висновки до розділу 1.

Для економічного обґрунтування підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішньому ринку проаналізовано різні погляди науковців на категорії "конкуренція" та "конкурентоспроможність". Розбіжності в думках та різноманітність поглядів науковців на ці дефініції зумовлені складністю та багаторівневістю досліджуваного поняття, ототожненням деякими вченими конкурентоспроможності бізнесу та конкурентоспроможності продукції, різними стандартами розгляду конкурентоспроможності, а іноді й підміною одного поняття іншим. На основі аналізу наукових публікацій автори виділили чотири типи суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність певних об'єктів: споживачі, виробники, інвестори та держава.

Для того, щоб точно оцінити та всебічно проаналізувати конкурентоспроможність продукції, необхідно розрізняти конкурентні параметри та конкурентні показники. Конкурентні параметри - це, як правило, кількісні характеристики властивостей продукції, які враховують галузеву специфіку оцінки конкурентоспроможності. Показники конкурентоспроможності - це сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару на основі відповідних параметрів. Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є: адекватно і

якісно обґрунтована маркетингова політика підприємства; створення нового товару і поліпшення його якісних характеристик; пошук і забезпечення переваг товару в порівнянні з товарами-замінниками; виявлення переваг і недоліків аналогічних товарів і використання отриманих результатів; оновлення машин і устаткування; постійний контроль за зниженням собівартості товару; поліпшення якості обслуговування і сервісу; диференціація продукції.

## РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПІВНГЗК»

### 2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Північного ГЗК»

Північний гірничо-збагачувальний комбінат видобуває та переробляє залізорудні кварцити в північній частині Криворізького залізорудного басейну. Руди видобуваються у відкритих кар'єрах за допомогою буровибухових робіт, а надлишкова маса вивозиться на зовнішні відвали.

Перші тонни концентрату були вироблені в 1963 році на збагачувальній фабриці № 1, а через дев'ять років на фабриці обкотишів № 1 почали виробляти залізорудні окатиші. У жовтні 1996 року наказом Регіонального відділення Фонду державного майна України по Дніпропетровській області Державний Північний гірничо-збагачувальний комбінат був реорганізований у Відкрите акціонерне товариство «Північний гірничо-збагачувальний комбінат». З моменту заснування комбінат впевнено розвивається як потужне гірничодобувне підприємство з повним циклом підготовки доменної сировини, що включає видобуток, збагачення та огрудкування руди. Сьогодні ПІВНГЗК є монополістом на українському ринку залізорудної сировини, виробляючи до 45% залізорудних окатишів і близько 20% залізорудного концентрату.



Підприємство має виробничий потенціал площею 7 200 га і є найбільшим в Європі промислово-виробничим комплексом з повним циклом підготовки доменної сировини. З 1 січня 2010 року порівняно з 1 січня 2019 року організаційна структура ПРАТ «ПВДГЗК» змінилася і складається з 29 структурних підрозділів. До її складу входять 26 виробничих підрозділів, серед яких основні: Перещеравневський та Ганнівський кар'єри, 2 гірничо-транспортні управління, 3 дробильні фабрики, 2 гірничо-збагачувальні фабрики, 2 фабрики обкотишів та управління залізничних перевезень. Виробничу діяльність комбінату забезпечують 3 підрозділи невиробничого обслуговування.

"Північний ГЗК виробляє і реалізує два основних види сировини: залізорудний концентрат і залізорудні окатиші.

Проектна потужність комбінату становить

- 35,0 млн тонн непереробленої залізної руди на рік;
- потужність з виробництва концентрату - 20,47 млн тонн на рік
- 16,3 млн тонн окатишів на рік.

У 1988 році комбінат досяг найкращих показників за всю свою історію: було видобуто 45,2 млн. тонн руди, 50,2 млн. м<sup>3</sup> хвостів, вироблено 19,3 млн. тонн концентрату та 14,0 млн. тонн обкотишів. Протягом останніх років Південний ГЗК поступово нарощує обсяги виробництва. Попит на ринку зумовлений великою кількістю покупців в одному географічному регіоні та низкою постачальників з дещо відмінними якісними характеристиками. Тому споживачі, тобто металургійні комбінати, можуть вільно змінювати виробників. Компанія здійснює весь технологічний цикл від видобутку сирової руди до виробництва залізорудних окатишів, які є сировиною для металургійних заводів. Для того, щоб проаналізувати основні показники діяльності компанії, корисно скласти наступну таблицю:

## Техніко-економічна характеристика підприємства ПРАТ «ПівнГЗК»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Виробництво					
Виручка від реалізації продукції тис. грн.	929679	2 839 522	5 575 782	4 635 563	8483919
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	778585	2 503 982	4 949 059	4 591 597	7427417
Фінансові результати					
Балансовий прибуток (збиток) тис. грн	2 446 920	2 143 629	3 234 002	4 829 184	5313579
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	698 387	1 636 618	2 952 871	2 743 917	4757479
Основні фонди					
Середньорічна вартість основних фондів тис. грн.	729049,5	723443,2	776676,9	902735,2	1241426,5
Праця					
Середньоспискова чисельність штатних працівників основної діяльності чол.	11612	11 325	12 855	11684	13558
Витрати оплати праці тис. грн	89325	123869	231824	256319	296521
Ефективність виробництва					
Фондовіддача	1,0985	3,5612	6,3455	4,5344	8,4896

Як видно з аналізу техніко-економічних показників, обсяги виробництва, реалізації продукції та внутрішнього прибутку Південного ГЗК у період з 2019 по 2023 роки будуть стабільно зростати. Так, у 2023 році порівняно з 2019 роком на 5,3921 % зросте фондвіддача, на 207295 тис. грн. - витрати на оплату праці, на 432377 тис. грн. - середньорічна вартість основних засобів, на 4011092 тис. грн. - собівартість реалізованої продукції, на 3866650 тис. грн. - балансовий прибуток, на 6629232 тис. грн. - чистий дохід від реалізації, на 7356240 тис. грн. - чистий прибуток від реалізації. Тенденція до зростання спостерігається протягом усього досліджуваного періоду і продовжується у 2023 р. Незначне зниження спостерігається лише у 2022 р., що частково пов'язано з політичною ситуацією в країні.

Для більш повного представлення динаміки обсягів виробництва комбінату ПРАТ «ПівнГЗК» за останні роки, проаналізуємо тенденції цього показника впродовж останніх 10-ти років. Дані для аналізу представимо у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка виробництва основних видів продукції ПРАТ «ПівнГЗК» впродовж 10 років (млн.т.)

Роки Види продукції	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Сира руда	17,3	15,3	11,2	14,7	16,9	16,6	19,3	22,3	26,9	26,57	29,39
Концентрат	8	6	3,9	6	6,7	7,2	7,8	9,8	12,7	12,96	13,6
Обкотиші	5,9	5,9	3,2	4,7	7,6	6,5	6,9	7,9	7,6	11,11	11,27

Як бачимо, обсяг виробництва сирої руди протягом даного періоду зростає, не дивлячись на спад виробництва в 2014-2015 роках. Тобто загалом можна сказати, що починаючи з 2015 року відбувається постійне нарощення

обсягів виробництва продукції комбінатом, при чому в останні 5 років ця тенденція стає особливо помітною, так як з 2019 року до 2023 року об'єм виробництва сировини зріс в середньому у 1,5 разів, що свідчить про вдалу політику керівництва підприємства та вдалу інвестиційну політику, направлену на оновлення основних фондів та підвищення продуктивності основних цехів. Зобразимо основні виробничі показники комбінату ПРАТ «ПівнГЗК» за останні 2 роки на гістограммі (рис 2.2)

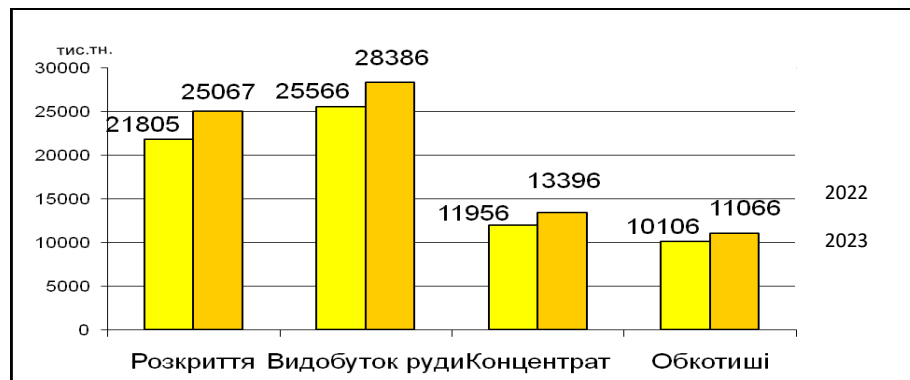


Рис. 2.2. Основні виробничі показники ПРАТ «ПівнГЗК» за 2022-2023рр.

Як бачимо з рисунку, абсолютно всі показники роботи комбінату в 2023 році зросли, що є позитивною тенденцією. Проаналізуємо використання фактичних виробничих потужностей по сирій руді. Виробничу потужність комбінату було встановлено на рівні 25 млн.т/рік. Отже фактична виробнича потужність станом на 2023 використовується повністю. Розрахуємо коефіцієнт використання виробничих потужностей за 2023 рік:

$$K_{\text{вик.вир.потуж.}} = \frac{\text{обсяг вир-ва}}{\text{вир. потужність}} * 100\% \quad (2.1)$$

$$= (29,39/26) * 100\% = 118\%.$$

Коефіцієнт використання виробничих потужностей становить 114%. Це означає, що використовуються повністю всі потужності комбінату, причому використовуються дуже ефективно, так як перевиробництво відносно фактичних потужностей складає 14 %. Це є позитивним фактором діяльності підприємства.

Виробництво концентрату протягом даного періоду поступово збільшується, і в 2023 році перевищує виробничу потужність більше ніж на 2 млн. тон. Розрахуємо коефіцієнт використання виробничих потужностей за 2022 рік:

$$K_{\text{вик.вир.потуж.}} = (13,8/12) * 100\% = 132\% \quad (2.2)$$

Тож фактична потужність перевищує нормативну на 22%, а це означає що комбінат працює дуже ефективно у сфері виробництва. Обсяг виробництва обкотишів протягом даного періоду також значно збільшується. Проаналізуємо використання виробничих потужностей по обкотишам. Коефіцієнт використання виробничих потужностей за 2022 рік:

$$K_{\text{вик.вир.потуж.}} = (13 / 9,8) * 100\% = 118\% \quad (2.3)$$

Тож можемо зробити загальний висновок про те, що обсяги виробництва мають позитивну тенденцію зростання, що вказує на ефективність діяльності комбінату та правильність обраної стратегії. Виробничі потужності підприємство використовує надіфективно, що є позитивним фактором у діяльності комбінату ПРАТ «ПівнГЗК».

Проаналізуємо динаміку собівартості реалізованої продукції та витрат на 1 грн реалізованої продукції ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат». Необхідні для аналізу дані представлені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3.

Динаміка показників товарної продукції, собівартості товарної продукції і витрат на 1 грн. товарної продукції в 2019-2023р.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Товарна продукція в діючих цінах, млн. грн.	781,0724	1922	3449	3413	4897
Собівартість товарної продукції, млн. грн.	699,744	1155	1493	2758	2232
Витрати на 1 грн. товарної продукції, коп.	92	58,52	47,11	58,47	44,27

У 2023 році витрати на виробництво однієї гривні продукції значно зменшилися порівняно з попереднім роком до 64 гривень, що є позитивним показником роботи підприємства та свідчить про його ефективність.

Проаналізуємо динаміку первісної вартості, зносу та залишкової вартості основних засобів ПрАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» за період 2019-2023 років.

Таблиця 2.5.

Динаміка основних фондів 2019-2023 роках, тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Первісна вартість	2750627	2 239 411	2 359 946	2 968 366	2932709
Знос	2023304	1 485 808	1 522 397	2 570 645	1627577
Залишкова вартість	711423	745 613	827 749	998 721	1285232
Коефіцієнт зносу, %	75,3	66,7	65,5	62,2	56,7
Коефіцієнт придатності, %	27,7	33,5	35,7	38,9	47,3

Як бачимо з таблиці, первісна вартість після стрімкого зменшення в 2020 році, в 2021-2023 роках знову проявила тенденцію до збільшення, що є позитивним фактором діяльності підприємства. При цьому впродовж всього аналізованого періоду зменшується коефіцієнт зносу і, відповідно, зростає залишкова вартість та коефіцієнт придатності. Це говорить про оновлення та реконструкцію основних фондів та про зменшення їх вибуття, що є позитивною тенденцією. В 2023 році коефіцієнт придатності зріс на 5,5% в порівнянні з 2022 роком та аж на 18,6% в порівнянні з початком періоду.

Проаналізуємо динаміку фондівдачі. Дані для аналізу представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

## Розрахунок фондівдачі

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
1. Товарна продукція, тис.грн.	778285,0	2503981,0	4929559,0	4291597,0	7407427,0
2. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	729049,5	723543,0	778676,0	912735,0	1241426,5
3. Фондовіддача	1,2975	4,4612	6,3484	4,5321	6,5896

Проаналізуємо прибутковість компанії, розрахувавши рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробництва, рентабельність продажів, чисту рентабельність та коефіцієнт оборотності активів. Результати аналізу наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

## Аналіз показників рентабельності

№ п/п	Назва показника	2019	2020	2021	2022	2023
1	Рентабельність активів	2,4020	11,4083	18,4996	7,6865	15,1272
2	Рентабельність власного капіталу	3,2506	25,6234	29,4694	14,8292	25,8342
3	Рентабельність продукції	11,7551	52,9922	66,9858	52,2100	58,3542
4	Рентабельність продажу	12,5114	34,6598	40,2129	43,4266	36,4591
5	Чиста рентабельність підприємства	5,2641	7,6165	13,2558	5,608	10,8370
6	Коеф. оборотності активів	6,1855	5,1994	5,4762	1,2896	2,3964

Рентабельність активів показує, скільки прибутку припадає на 1 гривню активів, а також характеризує ефективність управління підприємством. Як бачимо, цей показник мав найбільш оптимальні значення у 2021 році і становив 17,4996. В 2022 році показник значно впав, майже на 10 пунктів, проте наступного року він вже набув значення 13,1272. Високе значення показника рентабельності активів свідчить про високу прибутковість підприємства на даному етапі діяльності.

Проаналізувавши показники рентабельності, можна зробити висновок про те, що на кінець періоду фінансовий стан ПРАТ «Північний ГЗК» значно покращився порівняно із початком періоду. В цьому році можна відзначити фінансовий стан підприємства як сприятливий. Проте найоптимальнішими показники були в 2020 році, після чого відбувся загальний спад. Слід зазначити, що в 2023 році тенденція росту відновилася. Можемо відзначити значне загальне покращення показників рентабельності в 2023 році в порівнянні з 2019. Найбільш стрімко зросли показники рентабельності продукції та показники чистої рентабельності. Так з 2019 року показник чистої рентабельності зріс більше ніж в 37 разів. Це відбулося за рахунок значного збільшення чистого прибутку на ПРАТ «ПівнГЗК».

## 2.2. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації ПРАТ «Північного ГЗК».

Впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності вимагає вибору правильного поєднання структури та контролю для реалізації стратегії компанії. Загалом, контроль необхідний, оскільки, хоча структура управління і розподіляє ролі та завдання між менеджерами, вона не гарантує їхньої мотивації.



Системи стратегічного контролю - це формальні системи цілеспрямованого контролю, моніторингу, оцінки та зворотного зв'язку, які надають керівникам інформацію про результати діяльності організації та необхідність коригувальних дій. Таким чином, система контролю повинна складатися з чотирьох етапів:

- встановлення стандартів для вимірювання ефективності, які повинні розроблятися паралельно зі стратегією;
- розробка системи оцінювання, яка показує ступінь досягнення цілей, що є складним завданням, оскільки багато дій важко виміряти;
- порівняння фактичних результатів з поставленими цілями;
- оцінити результати порівняння і, за необхідності, розробити коригувальні дії.

Найбільш прийнятною стратегією підвищення якості експортного продукту є так званий «бюрократичний контроль». Це директивна форма контролю за діями підрозділів, функціональних органів і персоналу. При цьому їм пропонуються найкращі шляхи досягнення результатів. Правила і процедури є керівництвом до дії. Вони кажуть, що робити, тому стандартизована поведінка призводить до передбачуваних результатів і передбачуваних реакцій. Але цього типу контролю недостатньо. Для контролю виробництва та маркетингу використовується «вихідний контроль». У цьому випадку компанія повинна оцінити або спрогнозувати, як будуть досягнуті відповідні цілі різних функцій різних відділів або підрозділів.

На рівні бізнес-підрозділів відстежуються продажі, продуктивність, зростання та частка ринку. На функціональному рівні також розглядається, як досягаються відповідні цілі. Результати функціонального рівня можуть бути використані для створення чітких корпоративних переваг і є ефективним методом моніторингу поведінки співробітників. Моніторинг індивідуальної продуктивності поширений на всіх рівнях - топ-менеджмент,

продажі, виробництво тощо. Неefективне використання моніторингу ефективності може мати негативні наслідки на всіх рівнях організації. ПРАТ «ПівнГЗК» діє в умовах обмеженості, то необхідно чітко виконання запланованого виробничого плану:

-за рахунок експорту:  $38\ 000 \times 2,07 = 78\ 667$  грн. щомісяця

-при планованому розширенні частки ринку за рахунок витиснення постачальників обкотишів -  $1\ 131\ 600 + 269\ 100 = 5\ 499\ 700$  грн./міс.

-внутрішній ринок:  $690\ 000 \times 1,64 = 5\ 131\ 600$  грн. щомісяця

-за рахунок експорту концентрату:  $130\ 000 \times 2,07 = 6\ 269\ 100$  грн. щомісяця

Таким чином, компанії необхідно інвестувати 26000000 грн. для того, щоб реалізувати стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності продукції, тобто збільшити якості експортованих окатишів. Це окупиться протягом одного року. Очікуваний приріст прибутку від реалізації стратегії підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності Південного ГЗК за рахунок експорту становить 36078 660 грн.. Враховуючи всі наведені вище розрахунки та пропозиції, можна зробити висновок, що для покращення фінансової стійкості підприємства для ПРАТ «ПВНГЗК» необхідно розробити всі основні заходи на базі відповідного інвестиційного проєкту.

Основним обрунтуванням інвестиційного проєкту є - налагодження платіжної дисципліни, зниження витрат, покращення показників ліквідності, оптимізація структури капіталу компанії, оновлення основних фондів та підвищення ефективності використання оборотного капіталу. В результаті дослідження було розроблено ряд комп'ютерних програм («Факторинг», «Леверидж»), які пропонується використовувати на досліджуваному підприємстві. Також пропонується використовувати математичні та статистичні інструменти для прогнозування майбутніх результатів діяльності на основі минулих показників. Це дасть можливість заздалегідь попередити

та уникнути негативних тенденцій у діяльності компанії та їх наслідків. Також пропонується впровадити стратегію підвищення ефективності експортної діяльності, тобто впровадити стратегію підвищення якості експортованих окатишів, що потребуватиме капітальних інвестицій у розмірі 26000000 грн. з терміном окупності 5 р. Очікуваний приріст прибутку від реалізації стратегії зовнішньоекономічної ефективності становить 36078 660 грн. за рахунок експорту.

На фабриці обкотишів №2 Північного ГЗК розпочато реалізація інвестиційного проекту по модернізації випалювальної установки LURGI 552. V. Завдяки впровадженню інновації фахівцям вдалося налагодити випуск однорідних обкотишів із вмістом заліза 65+%. Це відкрило перед підприємством перспективи збереження конкурентних позицій на європейському ринку залізорудної сировини.

Північний гірничо-збагачувальний комбінат спеціалізувався на постачанні залізної руди на українські металургійні заводи, що входять до групи «Метінвест». Однак з тимчасовою втратою контролю над маріупольськими заводами і блокадою чорноморських портів комбінат був змушений шукати альтернативні ринки збуту своєї товарної продукції. Перспективними виявилися європейські металургійні комбінати. Технологи комбінату впровадили операційні поліпшення в ланцюжку виробництва концентрату і окатишів, щоб забезпечити відповідність на ПРАТ «ПВНГЗК» виробництво за стандартами європейських виробників сталі.

З метою підвищення якості продукції було проведено капітальний ремонт обпалювальної машини LURGI 552V та оновлено сито для сирих окатишів. Над існуючим валковим грохотом була встановлена додаткова верхня ступінь для просіювання дрібних нестандартних окатишів. Завдяки спеціальній конструкції цього обладнання, більші за стандартні окатиші не потрапляли в обпалювальну машину. Це дозволило отримати більш високу якість немитих пелет. Всі вони виготовляються з концентрату найвищого

гатурку А1 діаметром 10-18 мм і вмістом заліза понад 65%, що відповідає вимогам європейських замовників. Крім того, модернізація фабрики дозволила підприємству скоротити споживання природного газу та електроенергії, а також кількість концентрату, що використовується для виробництва окатишів, оскільки зменшилася кількість дефектів.

З 2023 року при впровадженні інвестицій на ПРАТ «ПівніГЗК» вдосконалено процес огрудкування. Були проведені операційні поліпшення для зниження споживання природного газу, а на початку 2024 року завершився перший етап модернізації автоматизованої системи управління технологічним процесом (АСУ ТП). Якість окатишів також покращилася завдяки впровадженню на ГЗФ-1 процесу виробництва концентрату із вмістом заліза 68%. Все це дозволило, переорієнтувати виробництво на європейський ринок. Залізорудну сировину Північного ГЗК наразі купують словацькі, польські, румунські та сербські виробники сталі.

Розрахуємо прогностні показники ліквідності та фінансової стійкості з урахуванням отриманих результатів (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Прогностні показники ліквідності ПРАТ «ПівніГЗК», при впровадженні інвестиційного проекту

Показники ліквідності	Норми показників	2023	прогноз
Абсолютний	1,3	0	0,2
Проміжний	2,5	1,56	1,71
Загальний	3,8	1,69	1,98

Таблиця 2.9

## Прогнозні показники фінансової стійкості ПРАТ "ПівніГЗК"

№ п/п	Показники оцінки	2023	прогноз
1	Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,34	0,51
2	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,96	1,54
3	Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	0,18	0,12
4	Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,45	-0,21
5	Коефіцієнт фінансової залежності	2,96	2,01

Таким чином, запропоновані заходи покращать фінансовий стан компанії та забезпечать її ефективною системою контролю та інструментами для підвищення фінансової стійкості.

2.3. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації ПРАТ «Північного ГЗК».

Для того, щоб покращити конкурентоспроможність продукції підприємства, необхідно не лише прогнозувати обсяги експорту, але й збільшувати їх. Для цього необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції ПРАТ «ПівніГЗК», тобто покращити її якість.

Для того, щоб вивести продукцію ПРАТ «ПівніГЗК» в лідери за вмістом заліза в окатишах, ми пропонуємо підвищити якість продукції ГЗК за рахунок підвищення зацікавленості внутрішніх і зовнішніх контрагентів у продукції ПРАТ «ПівніГЗК», а також за рахунок доплати за якість продукції, що поставляється, і збільшення маржинальності прибутку. Технологія не потребує проведення науково-дослідних робіт, оскільки базується на

використанні активованого грануляцією торфу, який вже запатентований і використовується на деяких гірничо-збагачувальних комбінатах. Ця технологія може бути реалізована двома способами:

- придбати нове обладнання автоматизації змішування і дозування складових компонентів для випалу окатишів у пропорції з торфом активованим;

- модернізувати наявне вже на фабриках устаткування і налагодити виробництво.

Слід зазначити, що перший підхід є найбільш дорогим і капіталомістким, але в той же час найбільш бажаним, оскільки стандартизоване обладнання легше і швидше ремонтувати, що призводить до менших простоїв у порівнянні з потенційними проблемами комбінування і використання відремонтованого існуючого обладнання.

Отже, почнемо з підвищення процентного вмісту Fe і розрахунку економічної ефективності даного заходу.

При застосуванні даної технології можна одержати:

- Підвищення продуктивності випалювальної машини;
- Зменшення витрат електроенергії на 1 тону окатишів;
- За рахунок використання торфу зменшуються витрати газу;
- Підвищення якості окатишів;
- Зацікавленість споживачів, тим самим розширення ринку збуту.

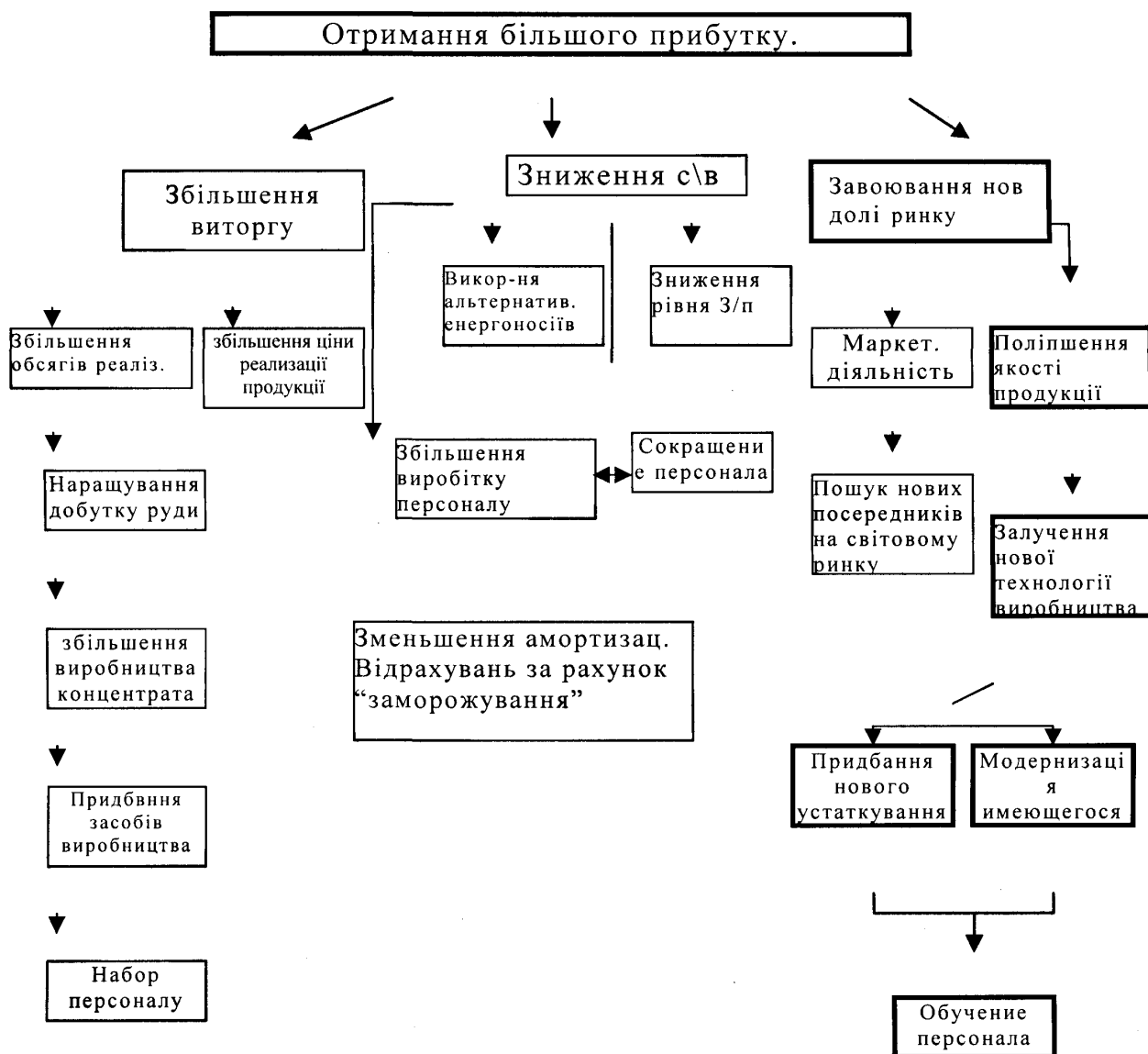


Рис.2.1.Шляхи отримання більшого прибутку

Більш детально дана технологія розглядається нижче:

-розрахунок економічного ефекту від застосування технології виробництва окатишів з використанням торфу активованого:

Таблиця 2.10

**Базові прямі витрати на виробництво 1 тонни окатишів**

Концентрат	1065,16 кг. x 71,0916 грн.	75,7239
Вапняк	98,7 кг. x 22,47 грн	2,2177
Бентоніт	20,65 кг. x 17,1721 грн	0,3546
Природний газ	27,89 м <sup>3</sup> x 227,0 грн	6,33103
Електроенергія	46,04 квт/год x 11,0956 грн	14,4014
Усього		89,0286

Доплата за якість:

$(59,67-59,0)\%Fe \times (24\$ \times 5,5/59,0\%) = 1,50$  грн. - при експорті,

$(59,67-59,0)\%Fe \times (113,245/59,0\%) = 1,29$  грн. на внутрішньому ринку.

де:

1043,26- ціна обкотишів на експорт (індикативна), 895,03грн.- ціна реалізації обкотишів на внутрішній ринок (EXW);

40,8 грн за 1 USD- поточний валютний курс 59,0% - базовий уміст заліза в обкотишах

Таблиця 2.11

**Прямі витрати на виробництво 1 тонни обкотишів по першому варіанті**

Концентрат	1072,36 кг. x 71,0916 грн	76,235
Вапняк	93,97 кг. x 22,47 грн	2,1115
Бентоніт	20,65 кг. x 17,1721 грн	0,3546
Торф активир.	13,43 кг x 86 грн.	1,1549
Природний газ	24,79 м <sup>3</sup> x 227,0 грн	5,6273
Електроенергія	45,6 квт/год x 11,0956 грн	14,359
Усього		89,843

Доплата за якість:



$(60,20-59)\%Fe \times (24\$ \times 5,5/59) = 2,68$  грн. - на експорт;

$(60,20-59)\%Fe \times (113,245/59) = 2,30$  грн. - на внутрішній ринок.

Таблиця 2.12

Прямі витрати на виробництво 1 тони окатишів по другому варіанті

Концентрат	1074,78 кг. x 71,0916 грн	76,4078
Вапняк	92,27 кг. x 22,47 грн	2,0733
Бентоніт	4,3 кг. x 17,1721 грн	0,073
Торф активир.	19,55 кг x 86 грн.	1,6813
Природний газ	23,34 м <sup>3</sup> x 227,0 грн	5,29818
Електроенергія	44,34 квт/год x 11,0956 грн	14,238904
Усього		89,77

Доплата за якість:

$(60,33-59)\%Fe \times (24\$ \times 5,5/59) = 2,98$  грн. - на експорт;

$(60,33-59)\%Fe \times (113,245/59) = 2,55$  грн. - на внутрішній ринок.

Тепер розрахуємо економічний ефект від застосування технології виробництва обкотишів з використанням торфу активованого.

Доплата за збільшення змісту заліза в обкотишах:

$(60,33-59)\%Fe \times (24\$ \times 5,5/59) = 2,98$  грн. - на експорт;

$(60,33-59)\%Fe \times (113,245/59) = 2,55$  грн. - на внутрішній ринок.

Економічний ефект від застосування технології виробництва обкотишів з використанням торфу активованого на 1 тону обкотишів при збільшенні відсотка заліза в концентраті з 59% до 60,33% і ціні 24 дол. (експорт) за 1 т. складе:

$2,98 - 0,90734 = 2,07$  грн. При ціні 113,245 грн. (внутрішній ринок) за 1 тону:

$2,55 - 0,90734 = 1,64$  грн. Капітальні витрати без оснащення - 120 тис. грн.

$120\ 000 / ((2,07+1,64)/2) = 64\ 690$  - окупаються після виробництва

64,7 тис. тонн обкотишів.

Капітальні витрати з оснащенням - 250 тис. грн.

$250\ 000 / ((2,07+1,64)/2) = 134\ 770$  - окупаються після виробництва 134,7 тис. тонн обкотишів.

Таким чином, можна зробити висновок, що загальне збільшення собівартості виробництва 1 тонни окатишів на 5,90734 грн. (і збільшення ціни продажу на таку ж суму) призведе до збільшення відсоткового вмісту заліза з 59% до 60,33% Fe.

Для реалізації цієї програми технічний департамент повинен буде розробити план переобладнання заводів для роботи з активованим торфом. Оскільки ПРАТ «ПівнГЗК» не має достатніх оборотних коштів, йому доведеться покладатися на варіант «капітальні витрати без обладнання». Це означає, що існуюче обладнання на заводах буде модернізовано і відремонтовано з використанням наявних матеріалів і персоналу заводів.

Так як переобладнати на ПівнГЗК прийдеться три фабрики ФОК-1, ФОК-2, ФОК-3, то пропонується це зробити поетапно, тобто налагодити і запустити виробництво окатишів на 1-ої фабриці в стислий строк без повної зупинки виробництва на 2-ий і 3-ій і т.д.

На начальника відділу маркетингу необхідно покласти обов'язки на укладення довгострокових контрактів на постачання торфу активованого за ціною не вище 86 грн. Далі необхідно установити наступні ціни на обкотиші:

- на експорт (EXW) -  $\$24 + 2.07/5.5 = 24.38$  USD/тонна обкотишів (60,33%Fe);

- на внутрішньому ринку (EXW) -  $113,245 + 1,64 = 114,885$  грн./тонна обкотишів (60,33 %Fe).

Порівнюємо отриману ціну обкотишів з ціною обкотишів ПівнГЗК - найбільш істотного конкурента ПівнГЗК на зовнішньому та внутрішньому ринках:

$1114,885 + (62 - 60,33) * 114,885 / 60,33 = 1118,05$  грн. ціна ПівнГЗК з

урахуванням доплати до 62% вмісту заліза.

ПівнГЗК продає свої обкотиші (62%Fe) за ціною -1119,515 грн.

Таким чином, ПівнГЗК стане єдиним ГЗК, який буде продавати окатиші з найменшою вартістю при високому змісті %Fe.

Це допоможе «завоювати» на зовнішньому та внутрішньому ринках додаткову частину за рахунок витиснення ЦГЗКа, ПГЗКа, постачальників окатишів, та отримати більший прибуток завдяки підвищенню ефективності експортних операцій.

Таблиця 2.12

Розрахунок економічного ефекту від впровадження ресурсозберігаючої технології на ПРАТ «Північний ГЗК»

рік	Зниження собівартості з урахуванням коефіцієнту дисконтування, тис. грн.	Додаткові витрати, тис. грн.	Податок на прибуток, тис. грн.	Разом
1	1262,5966	257,40	233,80	691,40
2	2657,7125	598,28	592,36	1577,09
3	4520,2256	972,65	912,39	29037,19
Σ	7942,5347	1926,33	1628,55	36078,66

Якщо за базу приймати 2023 рік, у якому 40,86% прибутку було отримано від реалізації товарної продукції на зовнішній ринок, то прибуток від експорту продукції збільшиться на  $0,4086 \times 4585,66 = 1873,70$  тис. грн..

Необхідно інвестувати 26000000 грн. в період 2023- 2027р.р. для того, щоб реалізувати стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності продукції, тобто збільшити якості експортованих окатишів. Це окупиться протягом одного року. Очікуваний приріст прибутку від реалізації стратегії підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності Південного ГЗК за рахунок експорту становить 36078 660 грн..

Враховуючи всі наведені вище розрахунки та пропозиції, можна зробити висновок, що для покращення фінансової стійкості підприємства для ПРАТ «ПВНГЗК» необхідно розробити всі основні заходи на базі відповідного інвестиційного проєкту.

#### Висновки до розділу 2:

За період 2019-2023 років Південний ГЗК став одним з найпотужніших гірничо-збагачувальних комплексів України, не тільки здатним вирішувати складні економічні завдання, що стоять перед ним, а й однією з найбільш швидкозростаючих компаній у своїй галузі. У період 2019-2023 років комбінат отримав інвестиції на суму понад 3 млрд грн, що дозволило не тільки збільшити обсяги виробництва і прибутку, а й суттєво оновити основні фонди підприємства, знизити собівартість продукції та забезпечити міцне і стабільне фінансове становище. Північний ГЗК став беззаперечним лідером ринку в Україні як за обсягами виробництва, так і за якістю продукції.

Протягом аналізованого періоду виробництво збільшилось:

- по видобутку руди – на 8,19 млн. тон або в 1,5 рази;
- за концентратом – на 4,7 млн. тон або в 1,6 разів;
- по обкотиш ах – на 4,27 млн. тон або в 1,7 разів.

За звітний період доходи компанії значно зросли, і вона стала однією з найприбутковіших компаній в Україні. Компанія постійно нарощує потужності з видобутку залізної руди як для державних потреб, так і для ефективного експорту. У 2019-2023 роках підприємство значно розширило ринки збуту. Сьогодні продукцію Північного ГЗК імпортують не лише країни Східної Європи, а й азійські металургійні гіганти - Туреччина та Китай.

Обсяги експорту також стабільно зростають і в 2019 році склали 969,4 тис. тонн концентрату та 1 264,6 тис. тонн окатишів.

Детальний фінансовий аналіз Південного ГЗК показує, що за аналізований період підприємство значно зміцнило своє фінансове становище і стало однією з найстабільніших компаній в Україні. Компанія має достатній оборотний капітал для успішного проведення інвестиційної політики та подальшого покращення фінансового стану. Ситуація з активами, прибутковістю, ліквідністю, рентабельністю тощо є позитивною.

Основним обґрунтуванням інвестиційного проєкту є - налагодження платіжної дисципліни, зниження витрат, покращення показників ліквідності, оптимізація структури капіталу компанії, оновлення основних фондів та підвищення ефективності використання оборотного капіталу. В результаті дослідження було розроблено ряд комп'ютерних програм («Факторинг», «Леверидж»), які пропонується використовувати на досліджуваному підприємстві. Також пропонується використовувати математичні та статистичні інструменти для прогнозування майбутніх результатів діяльності на основі минулих показників. Це дасть можливість заздалегідь попередити та уникнути негативних тенденцій у діяльності компанії та їх наслідків. Також пропонується впровадити стратегію підвищення ефективності експортної діяльності, тобто впровадити стратегію підвищення якості експортованих окатишів, що потребуватиме капітальних інвестицій у розмірі 26000000 грн. з терміном окупності 5 р. Очікуваний приріст прибутку від реалізації стратегії зовнішньоекономічної ефективності становить 36078 660 грн. за рахунок експорту.

На фабриці обкотишів №2 Північного ГЗК розпочато реалізація інвестиційного проєкту по модернізації випалювальної установки LURGI 552. V. Завдяки впровадженню інновації фахівцям вдалося налагодити випуск однорідних обкотишів із вмістом заліза 65+%. Це відкрило перед підприємством перспективи збереження конкурентних позицій на

європейському ринку залізорудної сировини.

Північний гірничо-збагачувальний комбінат спеціалізувався на постачанні залізної руди на українські металургійні заводи, що входять до групи «Метінвест». Однак з тимчасовою втратою контролю над маріупольськими заводами і блокадою чорноморських портів комбінат був змушений шукати альтернативні ринки збуту своєї товарної продукції. Перспективними виявилися європейські металургійні комбінати. Технологи комбінату впровадили операційні поліпшення в ланцюжку виробництва концентрату і окатишів, щоб забезпечити відповідність на ПРАТ «ПВНГЗК» виробництво за стандартами європейських виробників сталі.

З метою підвищення якості продукції було проведено капітальний ремонт обпалювальної машини LURGI 552V та оновлено сито для сирих окатишів. Над існуючим валковим грохотом була встановлена додаткова верхня ступінь для просіювання дрібних нестандартних окатишів. Завдяки спеціальній конструкції цього обладнання, більші за стандартні окатиші не потрапляли в обпалювальну машину. Це дозволило отримати більш високу якість немитих пелет. Всі вони виготовляються з концентрату найвищого гатунку А1 діаметром 10-18 мм і вмістом заліза понад 65%, що відповідає вимогам європейських замовників. Крім того, модернізація фабрики дозволила підприємству скоротити споживання природного газу та електроенергії, а також кількість концентрату, що використовується для виробництва окатишів, оскільки зменшилася кількість дефектів.

З 2023 року при впровадженні інвестицій на ПРАТ «ПВНГЗК» вдосконалено процес огрудкування. Були проведені операційні поліпшення для зниження споживання природного газу, а на початку 2024 року завершився перший етап модернізації автоматизованої системи управління технологічним процесом (АСУ ТП). Якість окатишів також покращилася завдяки впровадженню на ГЗФ-1 процесу виробництва концентрату із вмістом заліза 68%. Все це дозволило, переорієнтувати виробництво на

європейський ринок. Залізорудну сировину Північного ГЗК наразі купують словацькі, польські, румунські та сербські виробники сталі.

Для того, щоб вивести продукцію ПРАТ «ПІВНГЗК» в лідери за вмістом заліза в окатишах, ми пропонуємо підвищити якість продукції ГЗК за рахунок підвищення зацікавленості внутрішніх і зовнішніх контрагентів у продукції ПРАТ «ПІВНГЗК», а також за рахунок доплати за якість продукції, що поставляється, і збільшення маржинальності прибутку. Технологія не потребує проведення науково-дослідних робіт, оскільки базується на використанні активованого грануляцією торфу, який вже запатентований і використовується на деяких гірничо-збагачувальних комбінатах. Ця технологія може бути реалізована двома способами:

- придбати нове обладнання автоматизації змішування і дозування складових компонентів для випалу обкотишів у пропорції з торфом активованим;
- модернізувати наявне вже на фабриках устаткування і налагодити виробництво.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

#### ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРАТ „ПІВНГЗК”

#### 3.1. Використання переваг стратегічного менеджменту для оптимізації діяльності експортно-орієнтованих підприємств

За для вивчення внутрішнього стану ПРАТ «ПівнГЗК» виконаємо SWOT-аналіз підприємства. Це дасть можливість аналізувати всі можливості і загрози, які виникають для компанії з боку зовнішнього середовища, а також включає розгляд сильних і слабких сторін компанії, її конкурентних переваг і недоліків.. Аналіз проводиться за допомогою розширеного SWOT-аналізу ПРАТ "Північний ГЗК.

Таблиця 3.1.

Узагальнений SWOT – аналіз ПРАТ “Північний ГЗК”

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Компанія має хорошу репутацію та досвід роботи на внутрішньому та зовнішньому ринку залізорудної сировини. Про це свідчать укладені контракти на закупівлю продукції як з-за кордону, так і на внутрішньому ринку.</li> <li>2) Вигідне географічне розташування:</li> <li>3) - Близькість до сировинної бази (Ганівський та Першотравневський кар'єри), що забезпечує досягнуті обсяги виробництва;</li> <li>4) - Наявність всіх інженерних комунікацій, які забезпечують швидке та своєчасне виконання виробничо-господарської діяльності.</li> <li>5) Перше місце серед гірничо-збагачувальних комбінатів Криворіжжя за обсягами видобутку залізної руди (у 2023 році видобуто 28385,8 тис. тонн руди, що на 138,8 тис. тонн більше, ніж у 2022 році); - вироблено 13396,3 тис. тонн залізорудної продукції, тобто виробництво окатишів - 2405,2 тис. тонн, тобто на 24,2 тис. тонн більше, ніж у 2022 році), що дозволяє і утримувати значну частку ринку за обсягами видобутку залізної руди.</li> <li>6) Фактичні витрати на виробництво та реалізацію товарної продукції склали 1 млрд 924 млн грн проти запланованих 1 млрд 961 млн грн, що дозволило зекономити 37 млн грн.</li> <li>7) Найвищий серед гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу рівень завантаження потужностей з виробництва концентрату - 92,2%.</li> <li>8) Виробничі потужності комбінату площею 7 200 га є найбільшим у Європі промислово-виробничим комплексом з повним циклом підготовки доменної сировини.</li> <li>9) Загальні витрати на гривню реалізованої продукції були на 3,24 коп. нижчими за планові (факт 61,79 коп., план 65,03 коп.).</li> <li>10) Загальний обсяг виробництва та реалізації концентрату і окатишів у звітному періоді збільшився. У 2022 році Компанія відвантажила на продаж 1 320 134 тис. тонн концентрату, з яких 1 087 483 тис. тонн було експортовано. Експорт концентрату склав 82,4% від загального обсягу реалізації концентрату, що значно перевищує показник 2021 р. Концентрат відвантажувался не тільки до країн Центральної та Східної Європи, а й до Китаю. Загальна кількість відвантажених окатишів у 2022 році склала 10,07 млн тонн. Це на 34% більше, ніж у 2021 р. Експорт окатишів склав 1,12 млн т. При цьому ринок збуту окатишів значно розширився за рахунок відвантажень до Китаю та Туреччини. Всі контракти виконуються.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Фінансова нестабільність, на що вказують фінансові коефіцієнти, які частково не відповідають нормі.</li> <li>2) Загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 451,1 млн євро протягом року.</li> <li>3) Загальний знос основних засобів на кінець 2022 року становитиме 61,1%, що призведе до додаткових витрат на їхнє оновлення. Це також знижує ефективність виробництва.</li> <li>4) Відрахування на соціальні заходи та невиробничі активи склали 17,9 млн євро.</li> <li>5) Знос основних засобів</li> <li>6) Плинність кадрів: кількість працівників становила 11 783 у 2023 році та 11 558 у 2022 році. Різниця становить 365 осіб.</li> <li>7) Невизначеність щодо конкретної бізнес-стратегії.</li> </ol>



<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Покращення економічної ситуації в Україні, що призведе до стабілізації металургійної галузі, що позитивно вплине на обсяги виробництва та ціни реалізації сировини гірничо-збагачувальних комбінатів.</li> <li>2) Надання статусу вільної економічної зони «Кривбас».</li> <li>3) Зменшення імпорту залізної руди в Україну.</li> <li>4) Зниження експортного мита на залізну руду.</li> <li>5) Пільгове кредитування.</li> <li>6) Ухвалення закону про зниження ставок відрахувань у фонди надр, геологорозвідки та соціальні фонди.</li> <li>7) Збільшення експортних продажів концентрату, оскільки він є важливим джерелом грошових надходжень.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Збільшення пропозиції концентрату з російських шахт і збагачувальних фабрик.</li> <li>2) Низька платоспроможність споживачів, що призводить до подовження циклів виробництва та реалізації продукції.</li> <li>3) Високі витрати на утримання об'єктів соціально-культурної сфери.</li> <li>4) Зростання цін на енергоносії, матеріали та послуги.</li> <li>5) Нерегулярність у своєчасному постачанні запасних частин посередницькими організаціями, що призводить до незапланованих простоїв обладнання та зниження обсягів виробництва.</li> <li>6) Інфляційні процеси.</li> <li>7) Нестабільна політична ситуація в країні.</li> </ol>

Дані, наведені в Таблиці 2.1, свідчать про те, що Північний ГЗК є стабільною, прибутковою та майже ідеальною компанією. Однак існують фактори, які негативно впливають на рівень конкурентоспроможності її продукції, а отже, і на стійку конкурентну позицію компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Такими факторами є:

- зношеність основних виробничих фондів;
- дисбаланс цін на сировину, енергоносії, транспортні послуги;
- високі податкові витрати тощо.

Як бачимо, перелік ключових негативних показників є коротким. Це означає, що діяльність компанії в цілому стабільна, немає значних перебоїв у виробництві, а отже, вона в змозі генерувати достатній прибуток і збільшувати обсяги виробництва та продажів. Оцінка майбутніх можливостей дозволяє компанії збільшити завантаження виробничих потужностей.

Виходячи з наведеної вище інформації, можна зробити висновок, що Північний ГЗК протягом останніх років реалізовує стратегію консолідації своєї ринкової позиції, в рамках якої компанія робить все можливе для збереження найкращих позицій на ринку залізної руди. Ця стратегія вимагає значних маркетингових зусиль. Розглянемо більш детально поточну стратегію компанії і, зокрема, засоби, за допомогою яких вона реалізується.

### 3.2. Існуюча стратегія ПРАТ «ПівнГЗК»

За останній час ПРАТ „ПівнГЗК” додержується стратегії посилення позиції на ринку, за якої ПРАТ „ПівнГЗК” робить усе, щоб завоювати кращі позиції на ринку залізорудної сировини. Розглянемо приклад розробки стратегії ПРАТ “ПівнГЗК” на період 2024 року. Розробка стратегії розвитку ПРАТ “ПівнГЗК” полягає в досягненні наступних показників та цілей, з впровадженням окремих заходів.

На 2024 рік визначені наступні цілі і задачі:

- Виконати ключові виробничі і фінансові показники на 2020рік;
- Виконати програму капітальних інвестицій для нарощування виробничої потужності по виробництву концентрату і покращення технічного стану основних фондів;
- Продовжити впровадження системи підвищення якості концентрату;
- Продовжити впровадження комп’ютерного геологічного моделювання гірничих робіт GEMS (Gemcom Enterprise Mining System) у Першотравневому і Ганнівському кар’єрах;
- Продовжити роботи по впровадженню автоматизованої системи диспетчерського керування гірничотранспортним устаткуванням із застосуванням GPS систем (визначення місця розташування мобільних об’єктів за допомогою супутникової навігації);
- вдосконалено процес огрудкування.

Проведені операційні поліпшення для зниження споживання природного газу, а на початку 2024 року завершився перший етап модернізації автоматизованої системи управління технологічним процесом (АСУ ТП). Якість окатишів також покращилася завдяки впровадженню на ГЗФ-1 процесу виробництва концентрату із вмістом заліза 68%. Все це дозволило, переорієнтувати виробництво на європейський ринок.

Залізорудну сировину Північного ГЗК наразі купують словацькі, польські, румунські та сербські виробники сталі.

Запланований обсяг розкривних робіт в 2025 році збільшений на 9,3% відносно до рівня 2024 року. Запланований обсяг видобутку руди збільшений на 2,63 млн.тонн (+10,3%) і досягне рівня 28,2 млн.тонн. План виробництва загального концентрату перевищує показник 2022 року на 544 тисячі тонн (+4,6%). Збільшення обсягів виробництва концентрату забезпечується уведенням в експлуатацію після реконструкції секцій № 11-12 на РЗФ-1. Обкотиші будуть вироблятися в двох цехах огрудкування на чотирьох випалювальних машинах. “Лургі-В” ЦВО-2, виконаного в 2005 році і на випалювальній машині ОК-306 ЦВО-1, закінченого в I кварталі 2018 року. Реагуючи на зміну кон'юктури ринку залізорудної сировини, комбінат опанував виробництво обкотишів з різною основністю, крім обкотишів зі звичайною основністю 0,5 часток одиниці, ми виробляємо обкотиші з основністю 0,12 і 0,8 часток одиниці.

Реалізація п'ятої фази магнітної сепарації. Монтаж гідроциклонів GC 500. Промислові випробування чавунних куль діаметром 40 мм і 30 мм. Підготовка варіантів збільшення виробництва концентрату до 19,0 млн тонн на рік.

З метою освоєння нового виду продукції, підвищення конкурентоспроможності компанії та розширення ринків збуту розпочато співпрацю з компаніями Kobe Steel і Hares Engineering. Техніко-економічне обґрунтування будівництва фабрики прямого відновлення за технологією ITmk3.

### 3.3. Вибір раціональної організаційної структури ПРАТ «ПівніГЗК» за рахунок впровадження стратегій розвитку

Для того, щоб проаналізувати варіанти стратегії ПРАТ «ПівніГЗК», ми проведемо SPACE-аналіз. Кожен фактор у групі критеріїв буде оцінений за 10-бальною шкалою. Результати представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

#### Фактори SPACE-матриці для ПРАТ "Північний ГЗК"

Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
Фінансова стійкість (RS)	Оцінка	Екологічна стабільність (ES)	Оцінка
Ліквідність	8	Політична стабільність	7
Платоспроможність	7	Правова визначеність	8
Прибутковість	8		
Коефіцієнт фінансової незалежності	9	Криза на світовому ринку сталі	4
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	5		
Покриття власними оборотними коштами	8	Економічна стабільність	6
Прибутковість	7	Державна підтримка	9
Середній результат	7,18	Середній бал	7,6
Конкурентні переваги (KA)	Оцінка		Оцінка
Низька собівартість продукції	9	Виробничі потужності (IS)	5
Широкий асортимент продукції	5	Рівень технологій	4
Висока якість продукції	5		

Співвідношення ціни та якості	7	Кваліфікаційний склад робочої сили	9
Фінансова стабільність	8	Маркетингові навички	
Постійне вдосконалення використовуваного обладнання	8	Рівень технічної підтримки персоналу	9
Середній бал	7,5	Середній бал	8,75

На основі отриманих груп критеріїв побудуємо матрицю SPACE-аналізу для ПАТ "Північний ГЗК" (рис. 3.1. )



Рис. 3.1 SPACE-матриця для ПАТ «ПівнГЗК»

Отримана матриця показує, що уряд Південної Кореї більш схильний до агресивної стратегії (посилення своїх позицій) і найменш схильний до оборонної стратегії. Таким чином, для Південного ГЗК наразі доречною є агресивна стратегія лідерів галузі, а стратегічною лінією є оборонна та конкурентна консолідація. Ця стратегія спрямована на утримання поточної частки ринку, закріплення досягнутої ринкової позиції та захист конкурентних переваг компанії.

Отже, отримати додаткові прибутки та зменшити залежність від обсягів продажу лише двох видів продукції. ПРАТ «ПВДГЗК» рекомендується диверсифікувати свою діяльність. Така диверсифікація діяльності може бути досягнута шляхом дотримання наступної стратегії розвитку:

Запропонована стратегія розвитку є прийнятною для провінції Південна Корея, оскільки

- компанія має достатньо ресурсів для реалізації запропонованих стратегій;
- Північний ГЗК зможе безперешкодно продавати нову продукцію завдяки своїй відомій торговій марці, оскільки має сильні позиції на ринку;
- підприємству необхідно розширити свою діяльність, щоб отримати додаткові доходи і певною мірою зменшити свою залежність від окатишів і концентратів;

Функціональні стратегії найкраще узгоджувати на етапі обговорення. Якщо неузгоджені функціональні стратегії подаються керівництву для остаточного затвердження, керівництво несе відповідальність за виявлення та усунення розбіжностей. Дана стратегія зможе розкрити додаткові можливості для компанії. Однак це можливо лише за умови їх ефективного впровадження та управління на високому рівні. Крім того, ці стратегії є найбільш сприятливими для Південного ГЗК, оскільки він є лідером ринку і має достатній потенціал для досягнення запропонованих цілей.

### Висновки до розділу 3

Як видно з наведеного вище аналізу, Північний гірничо-збагачувальний комбінат є досить успішним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Про це свідчить позитивний результат прибутку. Підприємство збільшило виробництво окатишів та концентратів у період з

2019 по 2023 рік, що свідчить про збільшення замовлень на цю продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це підтверджується показниками реалізованої продукції та доходу від реалізації продукції. Отже, можна зробити висновок, що ПРАТ «Північний ГЗК» є прибутковою та життєздатною компанією.

SWOT-аналіз Північного ГЗК допоміг виявити слабкі та сильні сторони компанії, і, як ми бачимо, слабких сторін вдвічі менше, ніж сильних, що дозволяє зробити висновок, що компанія ефективно управляється і має високу якість менеджменту та людських ресурсів.

Ці факти дозволяють зробити висновок, що південнокорейський уряд повинен дотримуватися нинішньої стратегії розвитку, оскільки вона є досить ефективною. Вона ефективна як у зовнішній торгівлі, так і на внутрішньому ринку. Проведений вище аналіз роботи заводу дозволив зробити наступні висновки. Як зазначалося вище, підприємству слід дотримуватися поточної стратегії розвитку. Недоліки повинні бути усунені шляхом застосування запропонованих заходів та усунення існуючих недоліків. З іншого боку, запропонована стратегія розширення ПРАТ «ПІВНГЗК» повинна розширити сферу діяльності підприємства.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Для економічного обґрунтування підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішньому ринку проаналізовано різні погляди науковців на категорії "конкуренція" та "конкурентоспроможність". Розбіжності в думках та різноманітність поглядів науковців на ці дефініції зумовлені складністю та багаторівневістю досліджуваного поняття, ототожненням деякими вченими конкурентоспроможності бізнесу та конкурентоспроможності продукції, різними стандартами розгляду конкурентоспроможності, а іноді й підміною одного поняття іншим. На основі аналізу наукових публікацій автори виділили чотири типи суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність певних об'єктів: споживачі, виробники, інвестори та держава.

Для того, щоб точно оцінити та всебічно проаналізувати конкурентоспроможність продукції, необхідно розрізняти конкурентні параметри та конкурентні показники. Конкурентні параметри - це, як правило, кількісні характеристики властивостей продукції, які враховують галузеву специфіку оцінки конкурентоспроможності. Показники конкурентоспроможності - це сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару на основі відповідних параметрів. Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є: адекватно і якісно обґрунтована маркетингова політика підприємства; створення нового товару і поліпшення його якісних характеристик; пошук і забезпечення переваг товару в порівнянні з товарами-замінниками; виявлення переваг і недоліків аналогічних товарів і використання отриманих результатів; оновлення машин і устаткування; постійний контроль за зниженням собівартості товару; поліпшення якості обслуговування і сервісу; диференціація продукції.



За період 2019-2023 років Південний ГЗК став одним з найпотужніших гірничо-збагачувальних комплексів України, не тільки здатним вирішувати складні економічні завдання, що стоять перед ним, а й однією з найбільш швидкозростаючих компаній у своїй галузі. У період 2019-2023 років комбінат отримав інвестиції на суму понад 3 млрд грн, що дозволило не тільки збільшити обсяги виробництва і прибутку, а й суттєво оновити основні фонди підприємства, знизити собівартість продукції та забезпечити міцне і стабільне фінансове становище. Північний ГЗК став беззаперечним лідером ринку в Україні як за обсягами виробництва, так і за якістю продукції.

Протягом аналізованого періоду виробництво збільшилось:

- по видобутку руди – на 8,19 млн. тон або в 1,5 рази;
- за концентратом – на 4,7 млн. тон або в 1,6 разів;
- по окатиш ах – на 4,27 млн. тон або в 1,7 разів.

За звітний період доходи компанії значно зросли, і вона стала однією з найприбутковіших компаній в Україні. Компанія постійно нарощує потужності з видобутку залізної руди як для державних потреб, так і для ефективного експорту. У 2019-2023 роках підприємство значно розширило ринки збуту. Сьогодні продукцію Північного ГЗК імпортують не лише країни Східної Європи, а й азійські металургійні гіганти - Туреччина та Китай. Обсяги експорту також стабільно зростають і в 2019 році склали 969,4 тис. тонн концентрату та 1 264,6 тис. тонн окатишів.

Детальний фінансовий аналіз Південного ГЗК показує, що за аналізований період підприємство значно зміцнило своє фінансове становище і стало однією з найстабільніших компаній в Україні. Компанія має достатній оборотний капітал для успішного проведення інвестиційної політики та подальшого покращення фінансового стану. Ситуація з активами, прибутковістю, ліквідністю, рентабельністю тощо є позитивною.

Основним обрентуванням інвестиційного проєкту є - налагодження

платіжної дисципліни, зниження витрат, покращення показників ліквідності, оптимізація структури капіталу компанії, оновлення основних фондів та підвищення ефективності використання оборотного капіталу. В результаті дослідження було розроблено ряд комп'ютерних програм («Факторинг», «Леверидж»), які пропонується використовувати на досліджуваному підприємстві. Також пропонується використовувати математичні та статистичні інструменти для прогнозування майбутніх результатів діяльності на основі минулих показників. Це дасть можливість заздалегідь попередити та уникнути негативних тенденцій у діяльності компанії та їх наслідків. Також пропонується впровадити стратегію підвищення ефективності експортної діяльності, тобто впровадити стратегію підвищення якості експортованих окатишів, що потребуватиме капітальних інвестицій у розмірі 26000000 грн. з терміном окупності 5 р. Очікуваний приріст прибутку від реалізації стратегії зовнішньоекономічної ефективності становить 36078 660 грн. за рахунок експорту.

На фабриці обкотишів №2 Північного ГЗК розпочато реалізація інвестиційного проекту по модернізації випалювальної установки LURGI 552. V. Завдяки впровадженню інновації фахівцям вдалося налагодити випуск однорідних обкотишів із вмістом заліза 65+%. Це відкрило перед підприємством перспективи збереження конкурентних позицій на європейському ринку залізорудної сировини.

Північний гірничо-збагачувальний комбінат спеціалізувався на постачанні залізної руди на українські металургійні заводи, що входять до групи «Метінвест». Однак з тимчасовою втратою контролю над маріупольськими заводами і блокадою чорноморських портів комбінат був змушений шукати альтернативні ринки збуту своєї товарної продукції. Перспективними виявилися європейські металургійні комбінати. Технологи комбінату впровадили операційні поліпшення в ланцюжку виробництва концентрату і окатишів, щоб забезпечити відповідність на ПРАТ

«ПівнігЗК» виробництво за стандартами європейських виробників сталі.

З метою підвищення якості продукції було проведено капітальний ремонт обпалювальної машини LURGI 552V та оновлено сито для сирих окатишів. Над існуючим валковим грохотом була встановлена додаткова верхня ступінь для просіювання дрібних нестандартних окатишів. Завдяки спеціальній конструкції цього обладнання, більші за стандартні окатиші не потрапляли в обпалювальну машину. Це дозволило отримати більш високу якість немитих пелет. Всі вони виготовляються з концентрату найвищого гатунку А1 діаметром 10-18 мм і вмістом заліза понад 65%, що відповідає вимогам європейських замовників. Крім того, модернізація фабрики дозволила підприємству скоротити споживання природного газу та електроенергії, а також кількість концентрату, що використовується для виробництва окатишів, оскільки зменшилася кількість дефектів.

З 2023 року при впровадженні інвестицій на ПРАТ «ПівнігЗК» вдосконалено процес огрудкування. Були проведені операційні поліпшення для зниження споживання природного газу, а на початку 2024 року завершився перший етап модернізації автоматизованої системи управління технологічним процесом (АСУ ТП). Якість окатишів також покращилася завдяки впровадженню на ГЗФ-1 процесу виробництва концентрату із вмістом заліза 68%. Все це дозволило, переорієнтувати виробництво на європейський ринок. Залізорудну сировину Північного ГЗК наразі купують словацькі, польські, румунські та сербські виробники сталі.

Для того, щоб вивести продукцію ПРАТ «ПівнігЗК» в лідери за вмістом заліза в окатишах, ми пропонуємо підвищити якість продукції ГЗК за рахунок підвищення зацікавленості внутрішніх і зовнішніх контрагентів у продукції ПРАТ «ПівнігЗК», а також за рахунок доплати за якість продукції, що поставляється, і збільшення маржинальності прибутку. Технологія не потребує проведення науково-дослідних робіт, оскільки базується на використанні активованого грануляцією торфу, який вже запатентований і

використовується на деяких гірничо-збагачувальних комбінатах. Ця технологія може бути реалізована двома способами:

- придбати нове обладнання автоматизації змішування і дозування складових компонентів для випалу окатишів у пропорції з торфом активованим;
- модернізувати наявне вже на фабриках устаткування і налагодити виробництво.

Як видно з наведеного вище аналізу, Північний гірничо-збагачувальний комбінат є досить успішним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Про це свідчить позитивний результат прибутку. Підприємство збільшило виробництво окатишів та концентратів у період з 2019 по 2023 рік, що свідчить про збільшення замовлень на цю продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це підтверджується показниками реалізованої продукції та доходу від реалізації продукції. Отже, можна зробити висновок, що ПРАТ «Північний ГЗК» є прибутковою та життєздатною компанією.

SWOT-аналіз Північного ГЗК допоміг виявити слабкі та сильні сторони компанії, і, як ми бачимо, слабких сторін вдвічі менше, ніж сильних, що дозволяє зробити висновок, що компанія ефективно управляється і має високу якість менеджменту та людських ресурсів.

Ці факти дозволяють зробити висновок, що південнокорейський уряд повинен дотримуватися нинішньої стратегії розвитку, оскільки вона є досить ефективною. Вона ефективна як у зовнішній торгівлі, так і на внутрішньому ринку. Проведений вище аналіз роботи заводу дозволив зробити наступні висновки. Як зазначалося вище, підприємству слід дотримуватися поточної стратегії розвитку. Недоліки повинні бути усунені шляхом застосування запропонованих заходів та усунення існуючих недоліків. З іншого боку, запропонована стратегія розширення ПРАТ «ПІВНГЗК» повинна розширити сферу діяльності підприємства.