

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:
**Моделювання показників рівня
конкурентоспроможності товарної продукції на зовнішньому
ринку ПрАТ «ІНГЗК»**

Виконав: студент IV курсу,

групи МН-20-2 _____ / Лихачов М.О. /

Керівник _____ / Афанасьєв Є.В. /

Нормоконтролер _____ / Варава Л.М. /

Завідувач кафедри _____ / Варава Л.М. /

Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

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

«___» _____ 2024
р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Лихачова Микити Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Моделювання показників рівня конкурентоспроможності товарної продукції на зовнішньому ринку ПрАТ «ІНГЗК».

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

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

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

2. Строк подання студентом роботи: 08.06.2024 р.

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

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

1) розробка заходів по забезпеченню конкурентоспроможності продукції ПрАТ «ІНГЗК» на зовнішньому ринку; 2) аналіз виробничо – господарської та фінансової діяльності підприємства і стану менеджменту; 3) розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності та організаційної структури підприємства.

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

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: 29.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент

(підпис)

Лихачов М.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв Є.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на випускову роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент».
Лихачов М.О. «Моделювання показників рівня конкурентоспроможності
товарної продукції на зовнішньому ринку ПрАТ «ІНГЗК»». – КНУ, 2024 р.*

Випускову роботу бакалавра виконано на 53 сторінках, містить 15 таблиць, 4 рисунків.

При підготовці роботи використано _____ літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра: удосконалення конкурентоспроможності підприємства та його місця на ринку залізорудної продукції.

Завдання дослідження:

- аналіз наукових публікацій стосовно здобутків науковців у сфері конкурентоспроможності підприємства на ринку залізорудної продукції;

- аналіз господарської діяльності в контексті його конкурентоспроможності;

- розроблення рекомендацій щодо удосконалення конкурентоспроможності підприємства та його місця на ринку залізорудної продукції;

- оцінка ефективності запропонованих у роботі практичних рекомендацій

Об'єкт дослідження: процес управління конкурентоспроможністю підприємства та його місця на ринку залізорудної продукції.

Предмет дослідження: теоретико-методичні положення та підходи щодо дослідження категорії конкуренції в контексті утримання та розвитку місця підприємства на цільовому ринку.

Одержаний економічний ефект (ефективність): впровадження запропонованих заходів допоможе підвищити загальну конкурентоспроможність продукції і дозволить отримати економічну ефективність 25391,1 (тис. грн.).

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 “РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ІнГЗК» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	8
1.1. Теоретичні дослідження конкурентоспроможності	8
1.2. Методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства горнодобувної галузі на зовнішньому ринку	11
1.3. Кореляційно-регресійний аналіз впливу виробничої собівартості на обсяги товарної продукції підприємства	17
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО – ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА І СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ	24
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Інгулецький ГЗК» та динаміка основних техніко-економічних показників комбінату	24
2.2. Аналіз кон’юнктури ринку в контексті аналізу сучасного стану світового ринку постачання концентрату	28
2.3. Розробка економіко-математичної моделі щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю на ПРАТ «ІНГЗК».....	34
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	37
3.1. Стратегічний аналіз ПРАТ “ІнГЗК”	37
3.2. SWOT – аналіз ПРАТ “ІнГЗК”	39
3.3. Моделювання стратегічного розвитку підприємства.....	42
Висновки до розділу 3	48
Висновки	50
Список використаних джерел	54

ВСТУП

Перехід від адміністративної до ринкової економіки вимагав нової системи планування, яка б відповідала цілям і завданням компанії в умовах ринкової економіки і дозволяла б ефективно здійснювати управлінську діяльність. Безумовно, ця система повинна базуватися на методах і технологіях, що використовуються західними компаніями з багаторічним досвідом планування.

Капіталомісткість гірничодобувної та переробної промисловості завжди вимагала і продовжує вимагати значних капітальних інвестицій для підтримки існуючих виробничих потужностей. Враховуючи обмежений доступ до фінансування та постійну нестачу обігових коштів, підприємство змушене регулярно планувати всі грошові надходження та виплати. Основною метою такого планування є оцінка обсягу необхідних грошових ресурсів та планування джерел додаткового фінансування.

Об'єктом дослідження та аналізу даної дипломної роботи є ПРАТ "Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат".

Завданням дипломної роботи є:

- 1) Аналіз ринкових можливостей компанії, оцінка конкурентоспроможності її продукції; вибір стратегії подальшого розвитку компанії та комплексу маркетингу.
- 2) Надати коротку характеристику об'єкту дослідження; проаналізувати основні техніко-економічні показники підприємства за останні шість років; оцінити вплив економічного експерименту на підприємство;
- 3) Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції з метою залучення компанії до зовнішньоекономічної діяльності.
- 4) Розрахунок фінансового та економічного ефекту.
- 5) Вибір та обґрунтування стратегії розвитку компанії; обґрунтування

пропозицій щодо вдосконалення структури управління; аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення можливостей компанії та відповідних загроз, сильних та слабких сторін.

Актуальним питанням є створення структури, здатної швидко адаптуватися до різних умов ведення бізнесу.

Предметом дослідження є конкурентоспроможності комерційних продуктів.

У дослідженні використано такі методи: статистичний аналіз (абсолютні та відносні величини, динаміка), економічний аналіз (кореляційно-регресійний аналіз), порівняльний аналіз, експертних оцінок, SWOT-аналіз тощо. Методи дослідження: вивчення нормативно-правових актів, теоретичний аналіз зарубіжних джерел у сфері господарської діяльності, фінансово-економічний та техніко-економічний аналіз.

У роботі використані літературні джерела зарубіжних та вітчизняних авторів, економістів, які у своїх працях аналізували проблеми зовнішньоекономічної діяльності. Функціонування ринкових відносин, законодавство та регулювання зовнішньоекономічної діяльності повинні періодично коригуватися з метою впровадження більш досконалих фінансово-економічних методів. Таке твердження підкреслює актуальність проблеми дослідження.

Одержаний економічний ефект (ефективність): На ПРАТ «ІнГЗК» є резерв в виробничому потенціалі, який можливо вдосконалити в ланки технологічного процесу виробництва. Вдосконалення технологічного процесу виробництва можна досягти впровадженням нової техніки або вдосконаленням старої. Впровадження нових технологій дозволяє отримати економічна ефективність 25391,1 (тис. грн.).

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, потенціал підприємства, науково-технічний прогрес.

РОЗДІЛ 1

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ІнГЗК» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1. Теоретичні дослідження конкурентоспроможності

Однією з ключових умов відновлення економіки України є стабілізація та зростання виробництва в усіх галузях та на кожному окремому підприємстві. Однак, на відміну від централізованої планової економіки, ринкова економіка вимагає не зростання виробництва за будь-яку ціну, а лише конкурентоспроможності. Сьогодні в Україні проблема конкурентоспроможності та участі держави у її вирішенні стоїть дуже гостро.

Конкуренція - це економічне суперництво між виробниками подібних товарів на ринку з метою залучення більшої кількості споживачів і збільшення короткострокових або довгострокових прибутків. Конкурентні відносини ґрунтуються на свободі вибору, яка реалізується як прагнення кожного індивіда до отримання особистого доходу. Конкуренція передбачає наявність на ринку багатьох незалежних продавців і покупців.

Конкурентоспроможність можна визначити як здатність виробляти і продавати швидко, дешево, ефективно, в достатній кількості і з високим рівнем технологічного сервісу. Конкурентоспроможність - це здатність підприємства ефективно управляти власними та залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Брак фінансових ресурсів, незадовільний стан основних фондів, низька якість продукції та застарілі технології є основними причинами, через які багато підприємств не виходять на зовнішні ринки. Слід зазначити, що в Україні є підприємства, продукція та послуги яких є не тільки конкурентоспроможними на внутрішньому ринку, але й виробничий потенціал яких перевищує внутрішні потреби країни, зокрема підприємства

чорної металургії, продукція яких відома майже в усьому світі. Тому для збільшення обсягів продажу та більш ефективного використання виробничих потужностей цим компаніям необхідно знайти нові ринки збуту та прийняти відповідну конкурентну стратегію або забезпечити стабільну конкурентну позицію на вже завойованих ринках.

Конкурентоспроможність та конкурентна позиція фірми є ключовими факторами у формуванні сучасного розуміння ринку та конкурентної політики фірми. Конкурентоспроможність насамперед визначається конкурентоспроможністю товарів, які виробляє підприємство.

Різні економісти по-різному трактують поняття конкурентоспроможності. Сиваченко дає таке визначення конкурентної стратегії: «Конкурентна стратегія - це система або сукупність теоретичних положень і практичних методів, які дають підприємству конкурентні переваги, а конкурентоспроможність товару - це сума його якісних і вартісних характеристик, що забезпечують задоволення потреб конкретного споживача» [26, с. 52].

На думку Г. Л. Азоева, базова конкурентна стратегія є основою конкурентної поведінки компанії на ринку. Вона дає план досягнення переваги над конкурентами і є стратегією управління компанією. Конкурентоспроможність товару, у свою чергу, - це його здатність функціонувати на рівних умовах на конкурентному ринку, маючи переваги над аналогічними товарами. [5, с. 76]

Наведені вище визначення мають, по суті, однаковий зміст. Тому найбільш вдалим визначенням конкурентної стратегії та конкурентоспроможності продукції є поєднання цих визначень. Таким чином, конкурентна стратегія фірми - це система або сукупність теоретичних положень і практичних підходів, які разом складають основу конкурентної поведінки фірми на ринку, забезпечуючи фірмі конкурентні переваги. Конкурентоспроможність товару - це поєднання якісних і цінових характеристик товару, які найкращим чином задовольняють потреби

споживачів порівняно з іншими аналогічними товарами конкурентів на ринку.

Вибір стратегії, яка найкраще відповідає особливостям фірми та ринковим тенденціям, вимагає виконання ряду процедур: оцінка переваг і ризиків стратегії; аналіз відповідності ринкових умов, необхідних для реалізації стратегії, реальній ринковій ситуації; аналіз відповідності характеристик організації виробництва та управління. Основним критерієм вибору стратегії є адаптивність її варіантів до конкретних вимог ринку. У цьому сенсі основні конкурентні стратегії є базовою, загальноекономічною основою для створення конкурентних переваг.

Зокрема, І. І. Белецька пропонує інше визначення, пов'язане з часовим виміром. Конкурентоспроможність - це тимчасовий стан об'єкта - компанії, галузі, країни, - який забезпечується здатністю краще використовувати ключові компетенції, ніж конкуренти, і здатністю підтримувати цей стан у часі.

О.Г. Нефедов виділяє окремі складові зв'язку «конкурентоспроможність - час», до яких зараховує [4,с. 213]:

- стан інтенсивної конкуренції є короткочасним і триває доти, доки один з конкурентів не знайде іншого способу випередити іншого;
- обов'язковою умовою для того, щоб конкуренція вважалася конкурентною, є необхідність підтримувати рівень конкуренції протягом певного періоду часу;
- при оцінці конкурентоспроможності слід враховувати сезонність реалізації продукції фірми та циклічність економічних змін;
- швидкість, з якою фірма реагує на будь-які зовнішні зміни, має значний вплив на її конкурентну позицію;
- мінливість споживчого попиту;
- постійна зміна вимог до самого стану «конкурентоспроможності».

Слід зазначити, що конкурентоспроможність є відносним показником і може бути виміряна тільки по відношенню до показників інших компаній або конкуруючих товарів. Водночас, конкурентоспроможність фірми - це її

здатність досягати більшої ефективності та прибутковості у виробництві товарів, ніж її конкуренти, як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою і тому є результатом діяльності всіх підрозділів компанії в усіх сферах виробництва та його обслуговування [7, с. 46].

Конкурентні стратегії компанії аналізуються на основі різних підходів до їх визначення: залежно від типу ринкової поведінки, залежно від частки ринку та залежно від комплексу маркетингу, який забезпечує певну конкурентну позицію. Не існує єдиного універсального підходу до визначення конкурентної стратегії. Не існує універсальної стратегії для всіх компаній, це індивідуальна характеристика кожної компанії, яка залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Ці стратегії не є взаємовиключними, а можуть комбінуватися відповідно до поточної ситуації.

1.2. Методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства горнодобувної галузі на зовнішньому ринку

Для впровадження стійкої конкурентної стратегії гірничодобувних компаній на певному сегменті міжнародного промислового ринку необхідний постійний моніторинг та аналіз їхньої конкурентної позиції, яка являє собою великий набір економічних характеристик, що визначають становище компанії на зовнішньому ринку.

Така необхідність виникає через низку факторів, таких як зміни на ринку сталі, технологічні та інноваційні розробки, поява нових конкурентів тощо. Якщо ігнорувати ці фактори, конкурентна позиція компанії послаблюється, що призводить до втрати частки ринку і, як наслідок, до зменшення обсягів продажів. І навпаки, своєчасний моніторинг та реагування на зміни в конкурентному середовищі може допомогти не лише утримати певну частку ринку, але й покращити конкурентну стратегію.

Методика моделювання рівня конкуренції передбачає побудову карти конкурентних переваг, яка являє собою класифікацію конкурентів відповідно до їх позиції на ринку і допомагає визначити статус конкурентів та структуру конкурентних переваг. Для цього визначаються фірми, що конкурують на даному сегменті ринку з продукцією, ідентичною асортименту обраної фірми. Конкуренти оцінюються за п'ятьма групами соціально-економічних показників на основі експертних оцінок за п'ятибальною шкалою. Експертні оцінки досліджуваної компанії порівнюються з оцінками її конкурентів і заносяться в таблицю певного формату за певною умовою (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Карта конкурентних переваг

Конкурентні переваги Підприємства конкуренти	Інтеграція виробництва та продажів	Кваліфікація персоналу	Інновації в управлінні	Рівень технологічних інновацій	Інвестиції у виробництво	Загальна кількість балів
Світовий лідер	A1	A2	A3	A4	A5	ΣA
Сильний конкурент	B1	B2	B3	B4	B5	ΣB
Світовий стандарт	C1	C2	C3	C4	C5	ΣC
Пороговий конкурент	D1	D2	D3	D4	D5	ΣD
Аналізоване підприємство	E1	E2	E3	E4	E5	ΣE

[5, с. 54]

Друга методика дещо схожа на попередню, але оцінює конкурентоспроможність компанії на основі 10 показників:

- динаміка економічного потенціалу
- динаміка основного та оборотного капіталу;
- динаміка фінансового стану;
- динаміка людського капіталу;

- престиж компанії на ринку;
- забезпеченість сировиною та матеріалами
- забезпеченість енергетичними ресурсами;
- орієнтація компанії на зовнішні ринки;
- інноваційний потенціал фірми;
- економічна стійкість.

Для кожного індикатора визначається від 20 до 40 індикаторів. З індикаторів відбираються найбільш релевантні індикатори, і для кожної групи відбираються найбільш релевантні індикатори. Потім відібрані показники порівнюються з аналогічними показниками конкурентів. [21, с. 75]

Таким чином, повна формула розрахунку конкурентноздатності підприємства (КП) буде наступною:

$$КП = КМТК \times КПЛ \times КЗВК \quad (1.1).$$

Відповідно до значень КП всі підприємства підрозділяються на наступні групи (рис. 1.1).

Претенденти		Лідери
+ 3,2 - + 8,0	+ 7,2 - +9,1	+ 9,2 - +11,0
зайняти свою нішу на ринку - 2,8 - (- 0,98)	Послідовники	
	2	+1,1 - +3,0
Банкрути		Які зайняли ринкову нішу
- 11 - (- 9,2)	- 9,2 - (-8,0)	- 7,9 - (-4,0)

Рис. 1.1. Матриця груп підприємств, що конкурують на ринку

Матриця являє собою прямокутник, поділений на дев'ять квадрантів (секторів), кожен з яких відповідає певному коефіцієнту КС від -10 до 10. Сам прямокутник поділяється на п'ять рівнів, кожен з яких відповідає групі компаній, що відрізняються за рівнем конкурентоспроможності [46, с. 40].

Розрахований для цієї групи КС коливається від -0,98 до -7,9. Ця група фірм обслуговує невеликі сегменти ринку, які не помічають та ігнорують інші

конкуренти. Вони є вузькоспеціалізованими. Клієнтська база обмежена, але ціни високі. Компанії сильно залежать від своїх клієнтів і покладаються на їхню роботу.

Фірми в стані банкрутства - це ті, що мають індекс конкурентоспроможності від -7 до -10. Ці фірми або вводять режим зовнішнього управління і вживають заходів для уникнення банкрутства, або розраховуються з кредиторами і ліквідуються [28, с. 44].

Недоліком перших двох методик є те, що оцінка вищезазначених параметрів конкурентоспроможності є суб'єктивною думкою окремого експерта. Третя методика є більш точною, ніж дві попередні, оскільки є розрахунковою.

Найбільш вдалим методом визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства та підприємства в цілому є матричний метод. Цей метод визначає конкурентоспроможність продукції на основі інтегральних оцінок. Для цього спочатку визначаються технічні, технологічні та економічні параметри продукту, що аналізується. Потім будується матриця, яка містить інформацію про ці параметри продукції конкурентів і компанії, а також про важливість цих параметрів.

Виявлення резервів та втрат підприємства, що аналізується. Резерви економічного потенціалу підприємства в конкурентному середовищі - це різниця між вищими значеннями відповідного показника підприємства, які вважаються бажаним рівнем для цього підприємства, і значенням показника підприємства, що аналізується. Ця різниця вважається відносними втратами конкурента, які, в свою чергу, є конкурентною маржею, тобто величиною, якої ще потрібно досягти. Різниця між пороговим значенням показника і значенням показника підприємства, що аналізується, вважається збитком підприємства. По суті, це чистий збиток конкурента, що означає, що фірма є аутсайдером на цьому зовнішньому ринку.

Всі проведені розрахунки зводяться до матриці конкурентоздатності (табл. 1.2).

Матриця конкурентноздатності

Індикатори	K _p		K _t		K _e		K _d		K _y	
	зн	бали	зн	бали	зн	бали	зн	бали	зн	бали
Рівні конкурентності										
Світовий лідер	K _{p1}	100	K _{t1}	100	K _{e1}	100	K _{d1}	100	K _{y1}	100
Сильний конкурент	K _{p2}	Б ₁	K _{t2}	Б ₁	K _{e2}	Б ₁	K _{d2}	Б ₁	K _{y2}	Б ₁
Світовий стандарт	K _{p3}	Б ₂	K _{t3}	Б ₂	K _{e3}	Б ₂	K _{d3}	Б ₂	K _{y3}	Б ₂
Пороговий конкурент	K _{p4}	Б ₃	K _{t4}	Б ₃	K _{e4}	Б ₃	K _{d4}	Б ₃	K _{y4}	Б ₃
Аналізоване підприємство	K _{p5}	Б ₄	K _{t5}	Б ₄	K _{e5}	Б ₄	K _{d5}	Б ₄	K _{y5}	Б ₄
Втрати / резерви	K _{p1-Kp5}	100-Б ₄	K _{t1-Kt5}	100-Б ₄	K _{e1-Ke5}	100-Б ₄	K _{d1-Kd5}	100-Б ₄	K _{y1-Ky5}	100-Б ₄

На базі даної матриці будується матриця резервів і втрат (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Матриця резервів і втрат

Індикатори	K _p		K _t		K _e		K _d		K _y	
	зн	бали	зн	бали	зн	бали	зн	бали	зн	бали
Втрати або резерви										
1. Резерви										
Світовий лідер	Rk _{p1}	100		100		100	Rk _{d1}	100	Rk _{y1}	100
Сильний конкурент	Rk _{p2}						Rk _{d2}		Rk _{y2}	
Світовий стандарт	Rk _{p3}						Rk _{d3}		Rk _{y3}	
2. Втрати			Lk _{t4}		Lk _{e4}					
Сума втрат і резервів										

Розробка цих матриць необхідна для вибору першочергових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності аналізованого підприємства. Проблема технічної реструктуризації та реорганізації виробництва особливо гостро стоїть у промислових регіонах країни з високим промисловим потенціалом і висококваліфікованими працівниками.

Інтенсифікація - це відтворювальний процес, який допомагає виявити нові виробничі можливості, існуючі та знову впроваджені засоби виробництва.

Інтенсифікація виробництва - це двоєдиний процес, який починається з

впровадження нових засобів виробництва, послідовного підвищення ступеня використання всіх елементів продуктивних сил в їх сукупності, і результатом якого є зростання ефективності виробництва.

Технічна реорганізація підприємства повинна включати комплекс заходів, спрямованих на підвищення техніко-економічного рівня окремих виробничих підрозділів, цехів і об'єктів шляхом впровадження прогресивних технологій та обладнання, механізації та автоматизації виробництва, модернізації та заміни морально застарілого і фізично зношеного обладнання на нове, більш ефективне, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Перевагою цього визначення є те, що воно дозволяє часткову реконструкцію та розширення існуючих об'єктів або будівництво нових допоміжних та обслуговуючих об'єктів за умови, що вони включають заходи з технічного переоснащення. Позитивні моменти також стосуються розширення обсягу та змісту робіт з технічного переоснащення. З'явилася можливість здійснювати комплексний реінжиніринг систем і комплексів машин, окремих виробничих циклів і замкнутих процесів, починаючи від переробки сировини і закінчуючи випуском високоякісної, високорентабельної продукції.

Основні напрямки технічної трансформації промислових підприємств досягаються за рахунок підвищення рівня механізації та автоматизації, що призводить до скорочення чисельності працівників ручної праці; за рахунок підвищення ефективності використання основних фондів шляхом широкого застосування інноваційних рішень; за рахунок зменшення втрат сировини у виробництві; за рахунок збільшення використання полімерних матеріалів; за рахунок уніфікації та стандартизації виготовлених деталей, що призведе до скорочення номенклатури запасних частин і поліпшення якості запасних частин.

Інновації є специфічним підприємницьким інструментом, але не інновації як такі, а цілеспрямований організаційний пошук інновацій та постійна увага до нього підприємницьких структур. Одним з основних пріоритетів стратегії

розвитку країни є економічне зростання на основі збалансованого розвитку економіки, поступового заміщення частки сировини у валовому внутрішньому продукті високотехнологічною експортною продукцією, ефективного використання науково-технічного потенціалу країни та регіону [111].

Економічне зростання є цілком реальним, але його можна досягти лише шляхом інтенсивного вдосконалення технологій та інжинірингу [2]. Технічний реінжиніринг відкриває широкі перспективи для компанії, оскільки він не тільки підвищить продуктивність, але й значно зменшить витрати на ремонт та обслуговування.

1.3. Кореляційно-регресійний аналіз впливу виробничої собівартості на обсяги товарної продукції підприємства

Аналіз існуючих моделей оцінки конкурентних переваг у сталому інноваційному процесі показав, що необхідно відштовхуватися від специфіки галузі та об'єкта дослідження. Оскільки, як зазначалося раніше, жоден метод оцінки конкурентних переваг у процесі сталих інновацій не враховує всіх можливих факторів, я вважаю, що слід застосовувати кілька методів одночасно. На першому етапі конкурентні переваги в контексті сталих інновацій слід оцінювати як єдиний показник, що охоплює такі ключові параметри, як конкурентоспроможність продукції, використання потенціалу компанії та ключові показники фінансової стійкості. Другим кроком є оцінка конкурентоспроможності на кожному зарубіжному ринку з метою визначення найбільш перспективних сегментів.

Інноваційна перевага, як етап оцінки впровадження система автоматичного управління дробильної установки повинна запобігати перевантаженню продуктивності дробарки і рівня матеріалу в приймальному бункері, забезпечуючи при цьому повне використання потужності установки. Перевантаження дробарки з точки зору енергоспоживання може виникнути,

коли пропускна здатність руди, що подається, перевищує допустиме значення, яке визначається гранулометричним складом, фізико-механічними властивостями руди і шириною розвантажувального отвору.

З можливих способів керування (виходом руди, частотою коливань дробарки і шириною розвантажувальної щілини) в даний час використовується тільки один - зміна виходу руди з дробарки шляхом впливу на частоту обертання приводу живильника, оскільки він є технічно найпростішим. Всі схеми керування дробаркою, що використовуються, базуються на цьому методі керування.

Результати впровадження автоматизованої системи управління шліфуванням та її ефективність буде визначено шляхом побудови економіко-математичної моделі. Автоматичне керування процесом подрібнення базується на наступних принципах:

(a) стабілізація продуктивності дробарки в залежності від вмісту руди шляхом зміни частоти обертання приводу живильника ($Q=cpst$, $n=vag$);

(b) стабілізація споживаної потужності електроприводу дробарки шляхом зміни швидкості приводу живильника ($P=cnst$; $n=vag$);

(c) стабілізація загального сигналу ефективності та потужності шляхом впливу на швидкість приводу живильника ($Uq+ur=const$; $n=vag$);

(d) стабілізація рівня руди в дробарці шляхом регулювання швидкості приводу живильника ($H=const$; $n=vag$).

Для обґрунтування доцільності запропонованої інноваційної операції з автоматизації системи подрібнення на ПРАТ «ІнГЗК» побудуємо економіко-математичну модель інноваційного проекту Метінвеста, який спрямував понад 2,6 млрд грн на реалізацію комплексної екологічної програми на Інгuleцькому металургійному комбінаті. За основу для економіко-математичної моделі використаємо двофакторну лінійну модель.

За фактори приймемо розмір капітальних вкладень (x_1) та експлуатаційні витрати (x_2) автоматизованої системи дроблення, за y – розмір прибутку від впровадження системи.

економетричну лінійну двофакторну модель. Для оцінки параметрів двофакторної лінійної моделі було використано два методи: матричний метод та метод найменших квадратів. За допомогою інтегрованої функції MOPRED були обчислені визначники матриць A , B_0 , B_1 і B_2 , а їх співвідношення були використані для оцінки параметрів рівняння: $b_0 = 10,224$, $b_1 = 0,5193$ і $b_2 = 0,2239$. В цілому модель має такий вигляд: $y = 10,224 + 0,93x_1 + 0,39x_2$. Оцінених параметрів було перевірено шляхом порівняння суми звітних та розрахункових значень y : $\sum y = \sum \hat{y} = 184$. Оптимальність цієї моделі визначалася шляхом застосування критерію Фішера та оцінки щільності зв'язку між змінними x_1 , x_2 та y , яка виявилася близькою, що свідчить про правильність вибору моделі.

Модель показує, що прибуток від запропонованої автоматизації інноваційної системи подрібнення залежить від розміру капітальних інвестицій у розробку системи та розміру операційних витрат. Таким чином, збільшення капітальних інвестицій та зменшення операційних витрат призводить до збільшення прибутку. Крім того, така система може мати значний вплив на загальну ефективність переробки залізної руди. Автоматизована система фрезерування може виробляти залізну руду з більш дрібною фракцією. Це матиме значний вплив на якісні характеристики подрібненої залізної руди. Більш дрібна фракція може мати вищий вміст заліза корисного компонента. Тому доцільно встановити таку систему на ПрАТ «ІнГЗК».

Висновки до розділу 1

Стійка конкурентна стратегія на певному сегменті ринку може бути досягнута в кілька етапів. По-перше, аналізується мікро- та макросередовище цільового ринку та визначається інституційна структура, що регулює позицію фірми на ньому. Далі визначаються конкурентні переваги фірми шляхом порівняння її характеристик з характеристиками конкурентів, а також з

очікуваннями споживачів і партнерів. Це, в свою чергу, дозволяє визначити поточну конкурентну позицію фірми та надати рекомендації щодо її покращення.

Існує багато методів оцінки конкурентної позиції фірми, але найбільш поширеними є матричні методи, а саме метод оцінки конкурентоспроможності економічного потенціалу на основі п'яти показників та метод оцінки конкурентоспроможності продукції на основі техніко-економічних параметрів.

Виробнича структура ПрАТ «ІнГЗК» характеризується такими особливостями: великий обсяг виробництва, що вимагає транспортування і переробки великої кількості сировини, напівфабрикатів, змінного обладнання та вогнетривів; висока потужність цехів; протяжна залізнична гілка і велика заводська територія; тісні виробничі, технологічні та енергетичні зв'язки між цехами, з високим споживанням різних видів енергії і постійною подачею електроенергії.

Конкурентоспроможність ПрАТ «ІнГЗК» визначається конкурентоспроможністю його економічного потенціалу, який являє собою сукупність показників і факторів, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, резерви, способи, ресурси і багато інших виробничих резервів, які можуть бути задіяні в його діяльності, а саме: потенційний обсяг виробництва, потенційний потенціал основних фондів, потенційний потенціал використання сировини, потенційний професійний кадровий потенціал, конкурентоспроможність його йоги. Так, продукція ПрАТ «ІнГЗК» користується попитом майже в усьому світі.

Модель кореляційного аналізу показує, що розмір прибутку, який генерується запропонованою інноваційною операцією автоматизації системи шліфування, залежить від розміру капітальних інвестицій в розробку системи та розміру операційних витрат. Таким чином, збільшення капітальних інвестицій та зменшення операційних витрат призводить до збільшення прибутку. Крім того, така система може мати значний вплив на загальну

ефективність переробки залізної руди. Автоматизована система фрезерування може виробляти залізну руду з більш дрібною фракцією. Це матиме значний вплив на якісні характеристики подрібненої залізної руди. Більш дрібна фракція може мати вищий вміст заліза корисного компонента. Тому доцільно встановити таку систему на ПРАТ «ІнГЗК».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО – ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА І СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Інгулецький ГЗК» та динаміка основних техніко-економічних показників комбінату

ПрАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» є частиною української гірничо-металургійної промисловості, розташований за 35 км на південь від Кривого Рогу. Основною продукцією комбінату є залізорудний концентрат. Компанія також виробляє цеглу, щебінь, пісок, термічну, пластмасову та керамічну продукцію.

Основна діяльність ПРАТ «ІнГЗК» полягає у видобутку залізної руди та виробництві залізорудного концентрату, забезпеченні безпеки праці та використанні технологічних процесів, що мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище. Основними напрямками розвитку комбінату є підвищення якості та кількості концентрату, а також зниження його собівартості.

ПРАТ «ІнГЗК» реалізує залізорудний концентрат із вмістом заліза 64-67%, який використовується як сировина для виробництва сталі та чавуну. Річний обсяг реалізації концентрату становить 14 млн тонн. Компанія транспортує свою продукцію залізницею маршрутними групами з 56 вагонів. Компанія також реалізує щебінь, отриманий при сухому магнітному збагаченні залізистих кварцитів, в тому числі високоміцних кварцитів, гранітів, мігматитів та інших порід, і пісок, отриманий при відсіві гірських порід.

Інгулецьке родовище розташоване в південній частині Криворізького басейну і являє собою шарувате родовище потужністю від 100 до 1 000 метрів, довжиною 2,5 км і шириною 1,2 км.

Оскільки ПРАТ «ІнГЗК» має власну потужну сировинну базу з

магнетитових залізних кварцитів, яка повністю задовольняє його потреби, він не закуповує сировину. Матеріально-технічні ресурси (МТР) мають важливе значення для ефективної роботи комбінату. ПРАТ «ІнГЗК» підтримує стабільні виробничі відносини з постачальниками сировини та споживачами своєї продукції.

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників діяльності ПРАТ «ІнГЗК» базується на даних про динаміку цих показників за період 2019-2023 рр. (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

**Динаміка основних техніко-економічних показників
роботи ПРАТ “ІнГЗК”**

Назва показників	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Товарна продукція у порівняльних цінах млн. грн.	445543,1	478122,9	653914,1	819508,1	793791,5
Реалізація товарної продукції млн. грн.	485990,4	477443,2	678728,8	804599	796756
Собівартість товарної продукції млн. грн.	455393,7	559,78	763,86	706,97	709977,6
Витрати на грн. товарної продукції коп.	100,09	82,84	87,92	89,25	90,19
Продуктивність праці тис. грн	618,02	764,11	936,05	883,96	122,56
Ціна 1 т. концентрату:					
- внутрішній ринок	38,38	60,60	71,67	77,06	79,06
- експорт грн.	32,22	59,65	69,33	78,86	81,86
Вміст заліза у відвант-у концентраті %	64,89	65,04	64,36	64,69	71,94
Відвантаження концентрату, в т. ч.:	108,10	109,74	115,01	107,12	128,56
- заводам України	101,02	105,61	106,87	916,6	119,92
- експорт тис.т	1,707	1,5126	2,8135	2,6459	2,936
Рентабельність по випуску товарної продукції %	6,12	26,92	14,96	13,12	10,91
Рентабельність по реалізації товарної продукції %	5,12	27,70	15,66	11,11	12,39

У 2019 році виробництво залізної руди ПрАТ «ІнГЗК» склало 444 223,1 тис. грн. У 2020 році виробництво склало 478 111,9 тис. грн, тобто збільшилося на 33668,8 тис. грн (7,5%). Таке значне зростання видобутку залізної руди пов'язане з економічним експериментом, започаткованим урядом України в залізорудній галузі, і, як наслідок цього експерименту, відновленням роботи комбінату після кризи. Видобуток сировини Групою у 2022 році склав 813 508,1 тис. грн, що на 23% більше, ніж у 2021 році, і на 83% більше, ніж у 2020 році. Видобуток залізної руди у 2023 році вийшов на рівень, характерний для попиту на залізну руду металургійними заводами. Видобуток склав 793 701,5 тис. грн, що на 2,4% менше порівняно з 2021 роком і на 78% більше порівняно з 2022 роком.

У 2023 році реалізувала товарів на суму 489890,4 тис. грн, а у 2020 році - на суму 477383,2 тис. грн. Зменшення обсягів реалізації пов'язане, насамперед, з великим обсягом реалізації з запасів у 2019 році та реалізацією лише готової продукції у 2020 році. У 2021 році реалізувала продукції на суму 6 728 800 тис. грн, що на 37% більше порівняно з 2019 роком і на 40% більше порівняно з 2020 роком. У 2023 році реалізувала товарної продукції на суму 79 6086 тис. грн, що на 1,1% менше порівняно з 2021 роком і на 62% більше порівняно з 2020 роком. Зменшення обсягів реалізації товарної продукції у 2022 році переважно пов'язане зі зменшенням експорту залізної руди.

Виробнича собівартість зросла на 60% у період з 2019 по 2023 рік, склавши 440 393,7 тис. грн у 2019 році та 70 787,6 тис. грн у 2023 році. Це пов'язано зі зростанням собівартості тонни концентрату на 90% з 35,50 грн у 2019 році до 67,68 грн у 2023 році, тобто на 5 058,6 тис. грн, внаслідок збільшення витрат на виробництво цієї продукції, що пояснюється зростанням цін на сировину. Продуктивність праці на одного працівника за 5 років зросла на 3 736 грн (61%). Собівартість реалізованої продукції має тенденцію до зростання, збільшившись на 1293184 тис. грн або 12,55% у 2023 році порівняно з 2023 роком та збільшившись на 13117 тис. грн або 0,11% у 2020 році порівняно з 2019 роком.

Реалізація основної продукції у 2023 році зросла на 1 393 204 тис. грн або 7,45% порівняно з 2022 роком, тоді як реалізація концентратів у 2020 році зменшилася на 934 109 тис. грн або 4,65% порівняно з 2019 роком. Загалом за останні три роки спостерігається тенденція до зростання грошових продажів, що є позитивним фактором.

Нижчі ціни були основним чинником зниження чистого доходу від реалізації на 4,65% у 2020 році порівняно з 2019 роком, але це зниження може бути частково компенсоване впливом вищих обсягів реалізації. Собівартість реалізованої продукції зросла на 0,11% через збільшення витрат на електроенергію, амортизацію та оплату праці. Валовий прибуток зменшився на 11,14% через нижчі доходи та вищу собівартість реалізованої продукції. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток зменшився на 4,01% у 2022 році. Чистий фінансовий результат: прибуток зменшився на 75,32%. Валюта балансу зменшилася на 4,02% через зменшення власного та позикового капіталу на 5,4% та 3,32% відповідно. Вартість основних засобів зросла на 3,71% у 2023 році порівняно з 2022 роком, а вартість оборотних активів зменшилася на 7,1%.

Рентабельність продажів зросла на 11,2 % за п'ятирічний період, оскільки прибуток від реалізації збільшився через вищі ціни на продукцію підприємства та збільшення виробництва концентратів. Коефіцієнт збільшився на 10,03 % через збільшення прибутку від реалізації реалізованої продукції на 67 %.

Таким чином, аналіз динаміки основних техніко-економічних показників підприємства за період 2019-2023 рр. показує, що більшість з них зросла, що призвело до значного збільшення чистого прибутку підприємства. Основною причиною зменшення обсягів експорту комбінату є низька якість залізородного концентрату, що виробляється підприємством, яка знижує попит на концентрат ПрАТ «ІнГЗК» на зовнішньому ринку. Слабкою стороною поточного стану управління зовнішньоекономічною діяльністю комбінату є те, що підприємство не прогнозує якість свого залізородного

концентрату, орієнтуючись на зміну якості продукції конкурентів, щоб комбінат міг вчасно підвищити якість свого концентрату до того, як попит на його концентрат знизиться.

2.2. Аналіз кон'юнктури ринку в контексті аналізу сучасного стану світового ринку постачання концентрату

Залізорудний концентрат - основна продукція ПРАТ «ІнГЗК», яка постачається як на зовнішній, так і на внутрішній ринки. Якість концентрату ПРАТ «Інгулецького ГЗК» у 2021-2023 роках майже не змінилася. Порівняно з продукцією світових виробників концентрату, продукція ПРАТ «ІнГЗК» має слабші характеристики і відповідає середньосвітовому рівню. Основні показники якості концентрату Інгулецького ГЗК, такі як процентний вміст заліза та вологість, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Рік	Вміст заліза,%	SiO ₂ ,%
2017	64,05	10,63
2018	64,08	10,58
2019	64,25	10,60

Загальний обсяг світової торгівлі концентрованими продуктами у 2021 році перевищив 29% від загального обсягу виробництва. Тенденцію на світовому ринку можна охарактеризувати як висхідну. Згідно зі статистичними даними, світове виробництво концентратів у 2023 році досягне 10,5 млрд тонн, що на 9,2% більше, ніж у 2022 році, з яких 735,32 млн тонн припадає на концентрат. Найбільші виробники концентрату та обсяги їх виробництва впродовж 2018 – 2023 рр. наведені в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва найкрупніших світових виробників концентрату

Підприємство	2018 р., млн. т	2019 р., млн. т	2020 р., млн. т	2021 р., млн. т	2022 р., млн. т	2023 р., млн. т	Доля ринку
Швейцарія, LKAB, (Malmberget)	113,6	124,3	128,2	206,321	221,115	284,487	21,1
Швеція, Greensberg	94,5	95,2	107,4	103,9	108,7	111,5	12,9
Швеція, LKAB, KBF (Koruna)	98,7	98,2	101,9	91,1	92,3	89,6	10,3
Бразилія, Ferteco Mineracao	43,9	50,8	59,2	60	59,9	61,1	6,8
Бразилія, Samarco	40,9	42	43,2	44,9	45,5	47,2	5,3
Австралія, Mt. Newman	45	43,1	47,4	45,8	46	45,2	5,3
Канада, Kerol Lake	26,8	26	28,9	26,8	29,7	32,1	4,3
Канада, Fire Lake	24,5	25,3	27,9	27,4	28,9	33,6	4,2
Канада, OCM	26,7	26	27,8	26,8	26,2	27,9	3,9

[29, с.23]

Швейцарська компанія LKAB (Мальмберг) залишається провідним світовим виробником і споживачем концентратів. У 2023 році загальний обсяг виробництва концентратів у Швейцарії досягне 274,487 млн тонн, що на 12,3% більше, ніж минулого року.

Швеція та Грінсберг є наступними найбільшими виробниками концентрату, але прогнозується, що ці країни можуть скоротити виробництво в наступному році.

Швеція, LKAB, KBF (Коруна) - інші регіони, які планують збільшити виробництво і споживання концентрату в майбутньому. За даними Business Standard, очікується, що потужність галузі збільшиться до 68 млн тонн протягом наступних 14 років (з нинішніх 32 млн тонн на рік).

Для аналізу світового ринку концентрату використаємо PEST-аналіз.

Р - політичне середовище. Політична ситуація на цьому ринку ускладнюється надмірною залежністю багатьох економік від гірничодобувної промисловості.

Е - економічне середовище. Розглядаючи останні тенденції міжнародної торгівлі концентратами, варто зазначити, що світовий експорт концентратів дещо знизився у 2021 році, а потім зріс на 2,5% у 2022 році. У 2023 році темпи зростання світового експорту значно збільшилися, сягнувши близько 8% порівняно з 2018 роком (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники світового експорту концентрату.

Показники	2022 р.	2023 р.
Світовий експорт концентрату, млн. т	912	980
Приріст світового експорту концентрату, %	9,2	8,1

Більшість традиційних країн-експортерів прагнуть розширити свою пропозицію на зовнішніх ринках цього року. Основними виробниками на світовому ринку є наступні компанії: Швейцарія, LKAB, (MalMBERGET), Швеція Greensberg, Швеція, LKAB, KBF (KORUNA), Бразилія, Ferteco Mineracao, Бразилія, Samarco, Австралія, Mt. USD. У 2023 році перша торгівля склала 37,5 млрд доларів США, а друга - 1,3 млрд доларів США.

Варто також відзначити негативні тенденції у світі, такі як ескалація політичних і військових конфліктів, що збільшує попит на новітню військову техніку, та розширення військово-промислового комплексу практично у всіх провідних країнах світу. Природно, що такі процеси позитивно впливають на зростання попиту на продукцію.

Найбільш гострими проблемами, які потребують нагального вирішення, є проблеми доступу до ключових потужностей вертикально інтегрованих структур, зокрема проблема доступу незалежних виробників до рудних потужностей інтегрованих компаній. Проблема полягає в тому, що гірничо-збагачувальні комбінати надають перевагу переробці власної сировини або переробці сировини інших вертикально інтегрованих компаній на ротаційній основі, в залежності від розташування родовищ та збагачувальних фабрик. Навіть наявність вільних потужностей не гарантує, що ці компанії та їхні

конкуренти мають доступ до цих активів, зокрема з метою інвестування в розширення виробничих потужностей. [33]

ПРАТ «ІнГЗК» не є винятком: по-перше, якість, по-друге, регулярність поставок, що є ключовою вимогою для багатьох іноземних виробників. Вимога регулярності поставок є чіткою ознакою високоорганізованого виробництва в розвинених країнах і є елементом загальної структури управління якістю організації. [26].

Внутрішній попит і ціни на продукцію ПРАТ «ІнГЗК» зростають. Ціни для масового внутрішнього споживача залишаються дуже високими через підвищення тарифів на вантажоперевезення, зростання цін на бензин, газ та електроенергію.

Українські металургійні підприємства стикаються не тільки з підвищенням тарифів на вантажоперевезення, а й з дефіцитом вагонів і високими ризиками при транспортуванні (втрата вагонів, затримки тощо). Беручи до уваги всі труднощі та виклики, з якими сьогодні стикаються гірничодобувні компанії, очікується, що в майбутньому, після вирішення нагальних технологічних та організаційних питань, виробництво продовжить зростати, щоб задовольнити внутрішній попит та забезпечити зниження цін на продукцію завдяки оптимізації механізмів виробництва та дистрибуції.

Для визначення конкурентних позицій продавців концентрату необхідно скласти карту конкурентних переваг на основі експертних оцінок (табл. 2.5).

Карта конкурентних переваг показує, що лідером ринку є Швейцарія, LKAB (Мальмберг), а сильними конкурентами - Швеція, Grinsberg, Швеція, LKAB, KBF (Коруна). Сильними конкурентами є Бразилія, Ferteco Mineracao. Низка об'єктивних факторів призвела до посилення конкуренції на ринку збуту концентрату.

Таблиця 2.5

Карта конкурентних переваг підприємств чорної металургії на ринку
Далекого Сходу

Конкур. переваги Підп-ва Конкуренти	Інтеграція виробництва і реалізації продукції	Кваліфікація працівників	Інновації в сфері управління	Рівень технологічних нововведень	Інвестиції у виробництво	Сума балів
Швейцарія, LKAB, (Malmberget)	5	6	3	5	3	18
Швеція, Greensberg	4	5	5	5	4	18
Швеція, LKAB, KBF (Koruna)	4	5	3	4	4	16
Бразилія, Ferteco Mineracao	4	4	4	3	3	14
Австралія, Mt. Newman	2	4	3	3	3	11
Канада, Kerol Lake	2	3	4	2	3	11
Канада, Fire Lake	2	2	3	4	3	10
Канада, ОСМ	2	3	3	3	3	10
Бразилія, Samarco	3	2	3	3	3	10

Конкурентоспроможність ПРАТ «ІнГЗК» визначається конкурентоспроможністю його економічного потенціалу, який являє собою сукупність показників і факторів, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, методи, ресурси і багато інших виробничих резервів, які можуть бути використані в діяльності підприємства, а саме Потенційний обсяг виробництва, потенційний потенціал основних фондів, потенційний сировинний потенціал, потенційний професійний потенціал робочої сили та конкурентоспроможність підприємства: ПРАТ «ІнГЗК» має потужності з виробництва концентрату потужністю 3 350 000 тонн концентрату на рік; коефіцієнт використання потужностей становить 86,7%; рентабельність товарної продукції у 2023 році. Рівень виробництва товарної продукції склав 32,4%, порівняно з 29,79% у 2022 році, зростання на 2,61%; якість концентрату майже повністю відповідає вимогам споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. З огляду на те, що конкурентоспроможність будь-якого підприємства забезпечується виробництвом високоякісної продукції, доречно визначити ринкову

конкурентоспроможність продукції ПРАТ «ІНГЗК» та його конкурентів у 2023 році.

Конкурентоспроможність продукції залежить від її відповідності певним міжнародним стандартам. Основним показником якості продукції є вміст заліза за масою. Нижче наведені стандартні параметри та основні конкуренти продукції, що постачалася в регіон ПРАТ «ІНГЗК» у 2023 році, а саме концентрату.

Нормативні параметри якості наведені у таблиці 2.6:

Таблиця 2.6

Нормативні параметри виробництва концентрату

Підприємство	Fe, %	Нормативний коефіцієнт
Швейцарія, LKAB, (Malmberget)	70,9	71,3
Швеція, Greensberg	70,7	71,3
Швеція, LKAB, KBF (Koruna)	69,9	71,3
Бразилія, Ferteco Mineracao	67,9	71,3
Австралія, Mt. Newman	66,8	71,3
Канада, Kerol Lake	68,45	71,3
Канада, Fire Lake	65,84	71,3
ВАТ «ІНГЗК»	71,9	71,3

Отже, вміст заліза в концентратах усіх вищезгаданих компаній знаходиться щонайменше в межах нормативних значень, в результаті чого індекс конкурентоспроможності продукції становить 71,3 відповідно до нормативних параметрів.

Індекс конкурентоспроможності економічного потенціалу ПРАТ «ІНГЗК» не є вищим, ніж у відповідного порогового конкурента, але нижчим, ніж у світового лідера, сильного конкурента та світового стандарту. Впровадження відповідних заходів з підвищення конкурентоспроможності має підвищити ці показники.

2.3. Розробка економіко-математичної моделі щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю на ПРАТ «ІНГЗК»

ПРАТ «ІНГЗК» має резерв виробничого потенціалу, який може бути покращений у процесі виробництва. Виробничий процес може бути вдосконалений як за рахунок впровадження нового обладнання, так і за рахунок модернізації старого. Модернізація бурового обладнання, яка сьогодні є реальною можливістю, оскільки потребує значно менших інвестицій, ніж інновації, також не потребує додаткових виробничих потужностей і може здійснюватися на місці.

Що стосується впровадження нового бурового обладнання, такого як УБШ-230, то такий варіант переобладнання обладнання прирівнюється до капітального ремонту і є радикальним рішенням, що вимагає значних інвестицій і значно більшого часу на впровадження технології.

Порівняння конкурентоспроможності продукції ПРАТ «ІНГЗК» з новими зміненими технічними параметрами та конкурентоспроможності продукції конкурентів:

- коефіцієнт конкурентоздатності концентрату ПРАТ «ІНГЗК» щодо лідируючого комбінату Швейцарія, LКАВ, (Malmberget) дорівнює:

$$1) K_m = \frac{500}{550} * 0,25 + \frac{550}{580} * 0,15 + \frac{22}{18} * 0,25 + \frac{90}{97} * 0,15 + \frac{89}{89} * 0,2 = 0,227 + 0,142 + 0,305 + 0,139 + 0,2 = 2,61$$

$$2) K_{ек} = \frac{525}{540} = 1,23$$

$$3) K_i = \frac{1,013}{0,972} = 0,29$$

- коефіцієнт конкурентоздатності концентрату ПРАТ «ІНГЗК» щодо сильного конкуренту Швеція, Greensberg становить:

$$1) K_m = \frac{500}{500} * 0,25 + \frac{550}{565} * 0,15 + \frac{22}{12} * 0,25 + \frac{90}{89} * 0,15 + \frac{89}{85} * 0,2 = 0,25 + 0,146 + 0,458 + 0,152 + 0,209 = 3,65$$

$$2) K_{ек} = \frac{525}{525} = 2,4$$

$$3) K_i = \frac{1,215}{1} = 0,12$$

- коефіцієнт конкурентноздатності концентрату ПРАТ «ІнГЗК» щодо конкуренту Бразилія, Ferteco Mineracao складає:

$$1) K_m = \frac{500}{460} * 0,25 + \frac{550}{550} * 0,15 + \frac{22}{14} * 0,25 + \frac{90}{95} * 0,15 + \frac{89}{80} * 0,2 = 0,272 + 0,15 + 0,39 + 0,142 + 0,223 = 1,425$$

$$2) K_{ек} = \frac{525}{525} = 1,78$$

$$3) K_i = \frac{1,177}{1} = 0,78$$

- коефіцієнт конкурентноздатності концентрату ПРАТ «ІнГЗК» щодо Бразилія, Samarco дорівнює:

$$1) K_m = \frac{500}{400} * 0,25 + \frac{550}{530} * 0,15 + \frac{22}{10} * 0,25 + \frac{90}{85} * 0,15 + \frac{89}{75} * 0,2 = 0,313 + 0,156 + 0,55 + 0,159 + 0,237 = 1,87$$

$$2) K_{ек} = \frac{525}{510} = 0,13$$

$$3) K_i = \frac{1,415}{1,029} = 0,98$$

Єдиний спосіб підвищити коефіцієнти конкурентоспроможності за економічними параметрами - це придбати верстат. Впровадження нового обладнання призведе до збільшення собівартості продукції на 12,3 %, а це означає, що за інших рівних умов прибуток компанії збільшиться на таку ж величину:

$$ЧП = 18910,056 \cdot 1,223 = 22143,99 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина основних фондів підприємства збільшиться на вартість обладнання і становитиме:

$$ОФ = 2117,87 + 2585 + 1,884 = 4903,754 \text{ (тис. грн.)}$$

Амортизаційні відрахування зростуть пропорційно зростанню величини основних фондів:

$$А = 4903,754 \cdot 0,99 = 443,33 \text{ (тис. грн.)}$$

Відповідно зросте показник виручки від реалізації:

$$ВР = 19775,152 \cdot 1,06 = 21961,66 \text{ (тис. грн.)}$$

За умови збільшення валового доходу на 6 %, показник чистого

прибутку також збільшиться на 6 %:

$$ЧП = 21123,69 \cdot 1,06 = 25391,1 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, впровадження нових технологій дозволяє отримати конкурентну перевагу на зовнішніх ринках не лише з точки зору конкурентоспроможності продукції.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу виробничо-господарської та фінансової діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК» можна зробити висновок, що в поточному періоді комбінат має позитивну тенденцію розвитку, а проведений менеджментом аналіз свідчить про доцільність розробки базової стратегії розвитку та стратегії зовнішньоекономічної діяльності, оскільки становище комбінату на зовнішньому ринку тривалий час залишається динамічним і нестабільним. Це негативно впливає на фінансову стабільність підприємства.

Згідно з аналізом конкурентного економічного потенціалу ПрАТ «ІнГЗК» випереджає своїх сильних конкурентів - швейцарську компанію LKAB (Malmberget) та бразильську компанію Ferteco Mineracao.

ПрАТ «ІнГЗК» має резерв виробничого потенціалу, який може бути покращений у процесі виробництва. Покращення виробничого процесу може бути досягнуто шляхом впровадження нового обладнання або модернізації старого. Наступні заходи допоможуть підвищити загальну конкурентоспроможність продукції: модернізація бурового обладнання; впровадження нового бурового обладнання. Впровадження нових технологій дозволяє отримати економічна ефективність 25391,1 (тис. грн.).

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічний аналіз ПРАТ «ІнГЗК»

У цьому сегменті ринку ПРАТ «ІнГЗК» має низку конкурентів, що виробляють залізорудний концентрат аналогічної якості, зокрема підприємства Кривого Рогу - Південний ГЗК, Північний ГЗК, ПГЗК, ЦГЗК та Криворізький залізорудний комбінат - на які припадає майже 70 % видобутку залізної руди в країні.

Ситуація на зовнішньому ринку дещо відрізняється. На початку 2023 року Геологічна служба США оцінила загальні світові запаси (передбачувані та доведені) у понад 800 мільярдів тонн (230 мільярдів тонн чистого заліза). Водночас родовища залізної руди переважно зосереджені в кількох країнах. Найбільші концентрації знаходяться в США, Канаді, Бразилії, Австралії, Китаї, Казахстані, Україні, Індії та Швеції. На ці країни припадає 83,3% виявлених ресурсів. Загальні рудні ресурси на початок 2023 року становили 370 млрд тонн. Основні рудні ресурси зосереджені в Бразилії, Китаї, Україні, Австралії та Казахстані. На ці країни припадає 68% світових ресурсів. Водночас географічне розташування ресурсів залізної руди не повністю збігається з основними регіонами виробництва чорних металів. Основними постачальниками залізної руди на світовий ринок є Австралія та Бразилія, які задовольняють потреби найбільших металургійних компаній.

Австралія має доведені запаси залізної руди в 15 млрд тонн, у тому числі 8,9 млрд тонн дрібнозернистої залізної руди. Якість австралійської залізної руди відносно висока: вміст заліза коливається від 55% до 64%, а вміст фосфору (0,05% - 0,06%), кремнезему (3% - 4%) і глинозему (менше 2%) - низький. Основними виробниками залізної руди і концентрату в Австралії є

Mount Newman Mining Corp, Robe River Associates, BHP Billiton і Hamersley Iron.

Бразилія має доведені запаси 23 мільярди тонн залізної руди. Бразильська руда має високу якість. Середній вміст заліза в руді становить 64-67 %, з низьким вмістом сірки, глинозему та кремнезему. Основні шахтарі та виробники: Основні виробники заліза: Companhia Vale do Rio Doce, CSN.

Основною залізорудною компанією є Companhia Vale do Rio Doce. Однак компанія виробляє та експортує деякі види залізорудної продукції через кілька спільних підприємств з великими металургійними компаніями Японії, Південної Кореї та Західної Європи (особливо у виробництві окатишів). Президент Companhia Vale do Rio Doce Роджер Анджелі оголосив про плани збільшити видобуток руди до 450 мільйонів тонн до 2016 року. Це майже на 50% більше порівняно з поточним видобутком компанії. 2019 року компанія видобула майже 300 млн тонн руди. Наразі компанія реалізує інвестиційну програму з розширення своїх потужностей. Найважливішим проектом є збільшення потужності заводу Carajas до 130 мільйонів тонн на рік.

У виробництві залізорудної сировини ІнГЗК орієнтується на внутрішніх споживачів, а не на зовнішній ринок, оскільки частка експорту в загальній структурі продажів відносно невелика. Основними покупцями продукції ПРАТ «ІнГЗК» є Пакистан, Болгарія, Албанія, Туреччина, Марокко, Італія, Йорданія. Ціни на залізорудну продукцію зростають, оскільки попит збільшується і перевищує пропозицію. За останніми даними, ПРАТ «ІнГЗК» продає свою руду на зовнішньому ринку по 83 долари США за тонну.

Експортний потенціал українських залізорудних шахт є досить низьким. Замість очікуваного зростання в першому півріччі 2023 року експорт залізорудної продукції з України скоротився на 5% до 9,32 млн тонн. Експорт концентрату знизився на 6% до 1,7 млн тонн, аглоруди - на 10% до 3,24 млн тонн, окатишів - на 0,3% до 4,4 млн тонн.

У загальній структурі продажів експорт незначний і поступається таким комбінатам, як ПГЗК, Південний ГЗК, Центральний ГЗК і особливо

Полтавський ГЗК, який має сильну експортну активність і наразі перебуває в процесі укладання довгострокових угод про постачання з такими компаніями, як Voestalpine Stahl, US Steel, Arcelor-Mittal та збільшення поставок до Китаю. Компанія є четвертим найбільшим постачальником контрактних окатишів на китайський ринок після «Великої трійки». У 2021 році експорт до Китаю склав близько 1,4 млн тонн.

Низький рівень експорту можна пояснити недоліками в роботі заводу, які мають бути усунені шляхом реалізації заходів, передбачених маркетинговою програмою. Збільшення експорту - це спосіб налагодити контакти з іншими країнами і водночас зробити все можливе, щоб закріпитися на зовнішньому ринку.

У свою чергу, це визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Внутрішні фактори включають збільшення змінних витрат, пов'язаних зі зростанням виробництва, зокрема, збільшення споживання енергії та палива. Зовнішні фактори включають підвищення тарифів, ставок і зборів на електроенергію, видобуток корисних копалин, землю, залізничний транспорт, охорону навколишнього середовища, зростання цін на виробничі ресурси (паливо, футерувальну сталь) та інфляційні процеси.

Сильні сторони: близькість до сировинних ресурсів та деяких споживачів, добре розвинена інфраструктура, сучасні системи підвищення якості продукції та корпоративного управління тощо.

3.2. SWOT – аналіз ПРАТ «ІнГЗК»

ПРАТ «ІНГЗК» досягає своєї головної мети шляхом виконання своєї місії. Ця головна мета підтримується системою допоміжних цілей, які разом утворюють дерево цілей.

Цілями сировинної політики є підвищення якості концентрату шляхом флотаційного збагачення та впровадження сухої магнітної сепарації, що

дозволить підвищити вміст заліза в концентраті.

Цілями збутової політики є раціональна організація служби постачання та забезпечення найбільш повного і економного використання матеріальних ресурсів комбінату. Найважливішим ринком збуту залізородного концентрату є металургійна промисловість.

На основі ключових стратегій, пов'язаних з цільовими ринками, маркетинговим міксом та рівнем витрат, викладених у маркетинговому плані компанії, сферами маркетингової стратегії є: цільовий ринок, позиціонування продукції, асортимент продукції, ціноутворення, канали розподілу, сервіс, реклама, просування продукції та маркетингові дослідження.

Основною продукцією компанії є залізородний концентрат, що виробляється з руд Інгулецького родовища, які представлені переважно магнетитовими та силікатно-магнетитовими залізородними кварцитами. Наразі ПРАТ «ІнГЗК» виробляє залізородний концентрат із вмістом основного заліза 63,9 %. Основний хімічний склад залізородного концентрату приблизно однаковий для всіх гірничо-збагачувальних комбінатів України (загальний вміст заліза вище 63-65,5 % і вміст кремнезему в межах 7,8-11,1 %). Однак продукція ПРАТ «ІнГЗК» не потрапляє до середньостатистичного переліку залізородної сировини найбільших світових виробників, головним чином через досить високий вміст сірки - близько 0,22 %.

Цінова політика комбінату базується на маркетингових дослідженнях. Ціна на залізородну продукцію визначається цінами, що диктуються ринком. Очікується, що ціна концентрату на світовому ринку зростатиме через стабільний і навіть зростаючий попит, що призведе до зростання цін на продукцію, вироблену українськими ГЗК та ІнГЗК. Внутрішні ціни базуються на відпускних цінах з урахуванням світових цін.

Цільовим ринком збуту ПРАТ «ІнГЗК» є внутрішній ринок, оскільки більша частина його продукції реалізується на внутрішньому ринку, а частка експорту є дуже низькою. Ринками збуту ІнГЗК є Чехія, Польща, Туреччина, Словаччина, Угорщина, Литва, Казахстан, Латвія, Молдова, Італія, Румунія,

Азербайджан, Греція та інші.

Використання методів просування продукції допомагає продавати продукцію та формувати певну ділову репутацію на ринку, що призводить до укладання довгострокових та вигідних угод. Залізорудна продукція є специфічним товаром, який споживається окремими компаніями або фірмами, тобто не є продукцією масового попиту, тому просування здійснюється шляхом публікації інформації про продукцію та її технічні характеристики в спеціалізованих виданнях, на виставках, ярмарках, конференціях тощо.

ПРАТ «ІнГЗК» реалізує свою продукцію переважно напряду та через посередників. Стабільний збут дуже важливий для компанії, тому посередники є важливими структурами для забезпечення збуту. Щоб уникнути проблем зі збутом, весь вироблений у 2023 році концентрат законтракований у спотових угодах на біржі.

Тому основною стратегією комбінату є утримання лідируючих позицій на українському ринку залізорудного концентрату та поступове розширення своєї частки на зовнішньому ринку.

SWOT-аналіз - це аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Аналіз фокусується на сильних і слабких сторонах внутрішнього середовища, а також на можливостях і загрозах зовнішнього середовища.

Методологія цього аналізу спочатку визначає слабкі та сильні сторони, можливості та загрози, а потім виявляє взаємозв'язки між ними, які потім можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Для кращого уявлення цих факторів на практиці побудуємо SWOT- матрицю для ПРАТ «ІнГЗК» (рис. 3.1.)

Зовнішні фактори	О - можливості	Т- загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Це дозволить вам розширити мережу продажів через дипломатичні відносини. 2. Зменшити виробничі витрати та собівартість продукції. 3. Застосування цих технологій дозволить ПРАТ «ІнГЗК» вийти на перше місце серед українських виробників концентрату і наблизитися до шведського LKAB за вмістом заліза. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив конкуруючих продуктів з інших країн та регіонів. 2. Труднощі у впровадженні та експлуатації ресурсоефективних технологій. 3. Високі інвестиції та можливі тимчасові перебої в роботі.
Внутрішні фактори		
S – сильні сторони	SO - стратегії	ST- стратегії
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень кваліфікації менеджерів ПРАТ «ІнГЗК 2. Можливість підвищення конкурентоспроможності хабу за рахунок впровадження ресурсозберігаючих технологій 3. Впровадження технології флотажного збагачення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження програм оновлення технологій та модернізації процесів 2. Реалізація програм з підвищення якості продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження програм енергозбереження 2. Залучення національних дослідницьких організацій
W – слабкі сторони	WO - стратегії	WT - стратегії
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність інвестицій у капітальне гірничодобувне обладнання. 2. Висока зношеність окремих машин і агрегатів у гірничо-транспортному та гірничо-збагачувальному комплексах. 3. Поглиблення горизонтів відкритих гірничих робіт. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Спробувати залучити інвесторів або взяти кредит. 2) Поступово замінити частину або всі виробничі лінії. 3) Використовувати більш ефективні машини та обладнання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Існує ризик банкрутства або зміни власника. 2. Передчасний вихід з ладу старої лінії до введення в експлуатацію нової або заміної виробничої лінії. 3. Вихід з ладу такого обладнання призведе до збільшення витрат на ремонт та обслуговування.

Рис. 3.1. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз при функціонуванні ПРАТ «ІнГЗК»

3.3. Моделювання стратегічного розвитку підприємства.

Функціональна стратегія - це вид допоміжної стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію окремої функціональної підсистеми управління підприємством, забезпечуючи досягнення її цілей та (у випадку взаємопов'язаних і взаємозалежних функціональних стратегій) управління загальними стратегіями і процесами для досягнення місії

підприємства.

Будь-яка функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) повинна враховувати наступні фактори

- роль і зміст конкретної функції
- взаємозв'язок між спрямованістю конкретної функції та впливом її змісту на досягнення конкретних цілей вектора і місії підприємства в цілому
- характер впливу (негативний чи позитивний) кожної функції на розвиток та/або занепад підприємства
- межі між функціями та сфери перехресних інтересів;
- переваги та недоліки розвитку окремих функцій, а також переваги та недоліки їх взаємодії;
- наявність або відсутність «вузькофункціонального» підходу, конфліктів у вирішенні спільних проблем підприємства;
- баланс між тенденціями розвитку компанії та компетентністю, професіоналізмом, етичними нормами і підприємницьким духом фахівців, задіяних у виконанні певних функцій.

Беручи до уваги ці фактори та вимоги, розробка крос-функціональних стратегій може призвести до створення високоефективної функціональної спроможності. Для багатьох компаній маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона виправдовує (або не виправдовує) ринкову орієнтацію компанії.

Маркетингова стратегія - це стратегія промислових компаній, орієнтованих на ринкові цінності.

Загалом розробка маркетингової стратегії складається з чотирьох основних етапів (рис. 3.1).

- Аналіз взаємозв'язку між споживачем і продуктом;
- Визначення загальної маркетингової стратегії для конкретних сегментів ринку;
- Розробка стратегії маркетинг-мікс (маркетингового «стратегічного міксу»);

- Впровадження та контроль.

Основним критерієм оцінки обґрунтованої стратегічної альтернативи є її здатність досягти цілей організації.

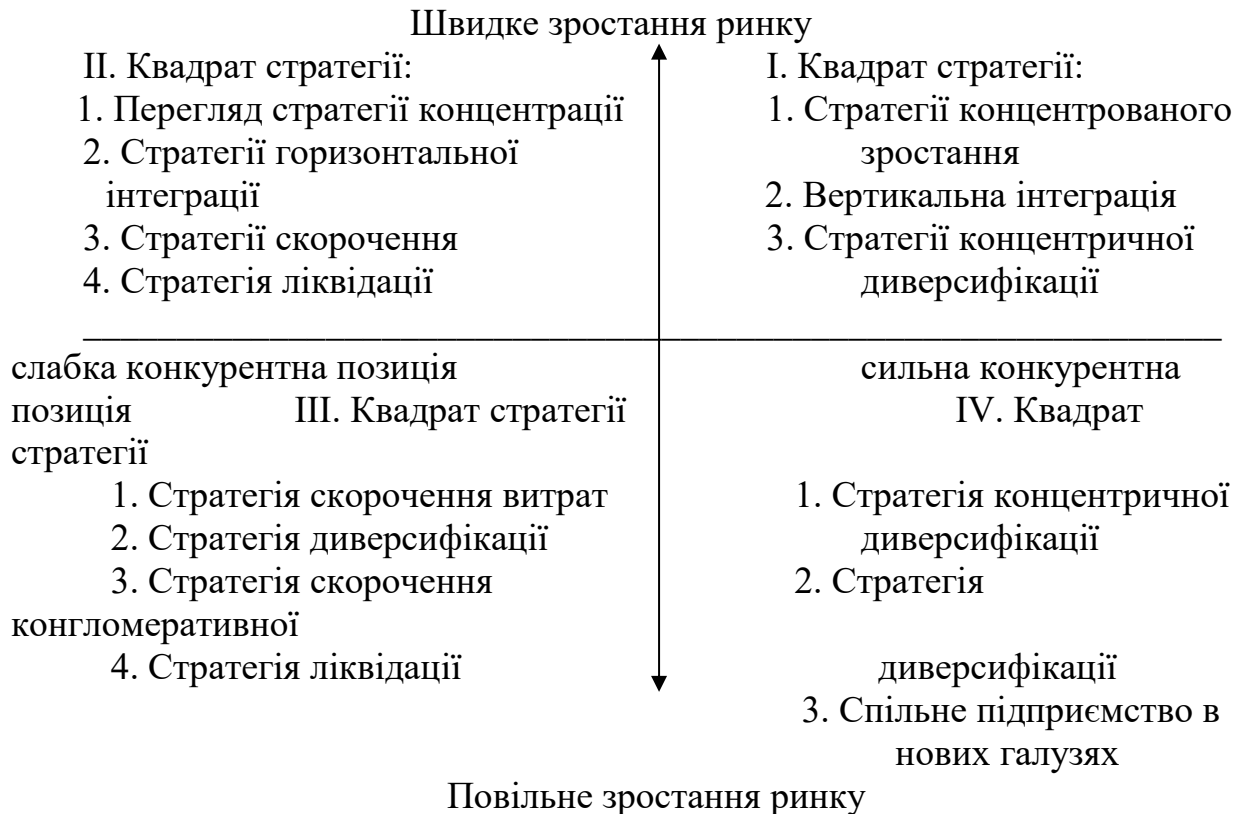


Рис. 3.2. Матриця А. Томпсона і А.Дж. Стрікленд

Визначення стратегій - це швидкість і масштаб змін, які необхідно впровадити в компанії. Найважливішими параметрами, які слід враховувати при визначенні виробничих стратегій, є наступні

- кількість продукції, що виробляється (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал)

- відмінності між характеристиками існуючих і необхідних виробничих процесів для забезпечення виробництва продукції відповідно до встановленого «портфеля

- обсяг виробничого потенціалу, ступінь його гнучкості (інерційні характеристики);

Таблиця 3.1

Стратегічне альтернативи по базових стратегіях організації

Варіант базової стратегії	Можливі стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання	Інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, корпоративне співробітництво, кооперація, зовнішня торгівля
2. Стратегія стабілізації	Ресурсозбереження, аудит витрат, селективність, ребалансування ринку, пошук стратегій економічних зон, зміна цінової політики
3. Стратегія виживання (реструктуризація)	Зміна товарної політики, зміна маркетингової стратегії, перепрофілювання організації Виділення структурних підрозділів, створення нових юридичних осіб, злиття, створення нової юридичної особи
4. Стратегія скорочення	Скорочення витрат, скорочення певних видів діяльності, стратегія «збору врожаю», стратегія ліквідації

Наступні ключові фактори (які часто діють як обмеження) визначають виробничі стратегії:

- капітальні інвестиції, необхідні для впровадження змін у виробничий процес;
- час, необхідний для своєчасного переходу на нову продукцію;
- оцінка відносності своєчасного переходу на нову продукцію;
- техніко-організаційний рівень виробництва та конкурентоспроможність виробничого потенціалу (з урахуванням окремих ресурсів, їх структурних характеристик та цільової оцінки)
- інноваційний потенціал управлінського персоналу;
- ступінь прямого впливу компонентів зовнішнього середовища (конкурентів, партнерів, постачальників тощо) на вартісні та часові параметри виробничих стратегій.

Стратегія розвитку компанії вимагає відповідних стратегій розвитку виробництва, і навіть виправдана ліквідація частини виробничого процесу (з різних причин) створює низку труднощів для всієї компанії. Рівень

виробництва значною мірою визначає конкурентну позицію і, навпаки, ринкові фактори впливають на зміст і характеристики виробничих стратегій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зв'язок загальних конкурентних і виробничих стратегій

Стратегія	Виробничі стратегії (основні акценту)
Лідирування за рахунок зниження витрат (цін)	Контроль витрат Технологічний рівень виробництва з використанням передових методів виробництва Застосування передових методів виробництва Сприяння раціоналізації та винахідництву Високий рівень стандартизації Автоматизовані метрологічні процеси тощо.
Диференціація	Контроль якості продукції Якість кожної операції Гнучкість у виробничому процесі Високий рівень організації (складні процеси процеси запуску/випуску)

Дві основні стратегії - це «зняття вершків» і «проникнення». Якщо фірма випускає новий продукт з невеликою кількістю конкурентів (або взагалі без конкурентів), вона може вибрати стратегію «зняття вершків», встановивши високі ціни. Така тимчасова ситуація зазвичай не дає фірмі переваг у довгостроковій перспективі. Стратегія проникнення фокусується на створенні попиту (ринку), щоб поступово рухатися вздовж «кривої досвіду», збільшуючи обсяги і працюючи з помірною рентабельністю, але з відносно високими прибутками. Кожен з цих варіантів має право на існування за певних умов. Однак досвід показує, що ціноутворення з акцентом на «проникнення» створює більш довгострокові перспективи отримання прибутку, ніж «зняття вершків».

Маркетинг може бути успішним лише за умови системного підходу до нього. "Відсутність одного з компонентів призведе до того, що маркетингова стратегія буде систематично неповною і не досягне поставлених цілей. Для розробки маркетингової стратегії доцільно використовувати дерево рішень, де

всі необхідні компоненти можна розглянути узгоджено, переконавшись, що вони пов'язані та збалансовані.

Роль такої функціональної R&D-стратегії в наукомістких галузях зростає, але кожна компанія має більш-менш розвинену R&D-стратегію для того, щоб бути конкурентоспроможною. Розробка, вдосконалення та модифікація продукту не може відбуватися без певного обґрунтування. Основою є маркетингові дослідження, які «визначають» вимоги споживачів до продукту, але остаточна форма продукту досягається завдяки функціям R&D, зокрема проектування та передвиробничої підготовки.

Стратегія R&D базується на науково-технічних прогнозах і формулюється з урахуванням можливих винаходів і технологічних проривів у конкретних галузях протягом періоду, на який розробляється стратегія.

Тому при розробці нового продукту важливо визначити взаємозв'язок між життєвим циклом продукту, попитом і технологією, оскільки вони мають значний вплив на життєвий цикл всієї компанії. Якщо використовується технологія дозволяє виробляти серію продуктів. Основною стратегічною метою R&D буде розробка продуктів, заснованих на вдосконаленні існуючої технології. Таким чином, технологія є рушійною силою розвитку фірми, яка стає «тим, що слідує за технологією». Як тільки цінність «оригінальної» технології починає зменшуватися (можлива ситуація копіювання застарілих і неконкурентоспроможних моделей), компанія повинна бути готовою до переходу на інший технологічний метод виробництва.

Реалізація цих стратегій допомагає перетворити продукт на товар. Нарешті, кількість продукції необхідної якості може бути створена лише тоді, коли виробничі потужності фірми точно відповідають вимогам споживачів до продукту. Характеристика змісту стратегії лідерів галузі вказує, що для ПРАТ «ІнГЗК» можна пропонувати стратегію наступу.



Рис. 3.3. Зміст стратегії лідерів галузі

Висновки до розділу 3

Виробничо-господарська діяльність Компанії здійснюється відповідно до її організаційної структури. Оцінка її стану свідчить про переважаючі можливості.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності дозволив зробити висновок, що частка продажів на зовнішні ринки є низькою. Однією з причин цього є відсутність стратегії. З огляду на це, було переглянуто існуючі стратегії та

запропоновано стратегію індустріального лідерства компанії. Це допоможе підвищити ефективність експортних операцій. Стратегія промислового лідерства також підтримується лідируючою позицією комбінату на внутрішньому ринку та активним впровадженням інноваційних технологій, що дозволить комбінату підвищити якість концентрату і таким чином зміцнити свої позиції на зовнішньому ринку.

Висновки

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» - гірничо-збагачувальне підприємство, основною продукцією якого є залізорудний концентрат.

За результатами аналізу виробничо-господарської та фінансової діяльності ПрАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» можна зробити висновок, що в поточному періоді підприємство має позитивну тенденцію розвитку, а аналіз управлінської діяльності свідчить про доцільність розробки базової стратегії розвитку та стратегії зовнішньоекономічної діяльності, оскільки становище підприємства на зовнішньому ринку протягом тривалого часу є динамічно мінливим і нестабільним. Це негативно впливає на фінансову стійкість компанії.

Аналіз структури капіталу та основних засобів ПрАТ «ІнГЗК» свідчить про консервативний підхід компанії до фінансування своєї діяльності в цілому та інвестиційних проектів зокрема.

Аналіз виробничих витрат з використанням методу ланцюгових заміщень показує, що на собівартість продукції негативно впливає висока зношеність основних фондів, що призводить до ремонтів та зупинок виробництва.

Існує багато методів визначення конкурентної позиції підприємства, але найбільш поширеними є матричні методи, тобто метод оцінки конкурентоспроможності економічного потенціалу на основі п'яти показників і метод оцінки конкурентоспроможності продукції на основі техніко-економічних параметрів.

Виробнича структура ПрАТ «ІнГЗК» характеризується такими особливостями: високий обсяг виробництва, що вимагає транспортування і переробки великої кількості сировини, напівфабрикатів, змінного обладнання та вогнетривів; висока потужність цехів; протяжна залізнична гілка і велика заводська територія; тісні виробничі, технологічні та енергетичні зв'язки між цехами, з високим споживанням різних видів енергії і постійною подачею

електроенергії. Технологічна реорганізація для підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «ІнГЗК» та його продукції.

Конкурентоспроможність ПРАТ «ІнГЗК» визначається конкурентоспроможністю його економічного потенціалу, який являє собою сукупність показників і факторів, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, методи, ресурси і багато інших виробничих резервів, які можуть бути використані в його діяльності, а саме: потенційний обсяг виробництва, потенційний потенціал основних фондів, потенційний сировинний потенціал, потенційний потенціал професійних кадрів, а також його конкурентоспроможність.

За результатами аналізу конкурентного економічного потенціалу ПРАТ «ІнГЗК» поступається своїм сильним конкурентам - швейцарській компанії LКАВ (м. Мальмберг) та бразильській компанії Ferteco Mineracao.

ПРАТ «ІнГЗК» має резерв виробничого потенціалу, який може бути покращений у процесі виробництва. Покращення виробничого процесу може бути досягнуто шляхом впровадження нового обладнання або модернізації старого. Наступні заходи допоможуть підвищити загальну конкурентоспроможність продукції: модернізація бурового обладнання; впровадження нового бурового обладнання. Впровадження нових технологій дозволяє отримати економічну ефективність 25391,1 (тис. грн.).

Аналіз конкурентних сил підприємства показує, що ПРАТ «ІнГЗК» має потенціал для підвищення прибутковості, оскільки можливість входження в галузь та ймовірність появи продуктів-замінників є низькою. Однак прибутковості ПРАТ «ІнГЗК» все ще загрожують держава, постачальники, споживачі та конкуренція на зовнішньому ринку.

Про це свідчить SWOT-аналіз:

Модернізація обладнання та державна підтримка у вигляді податкових/митних пільг дають підприємству реальний шанс на успіх.

Основна загроза походить від іноземних конкурентів, які пропонують дешевші та якісніші товари. Тому необхідно зосередитися на подоланні

внутрішніх слабкостей та реалізації потенційних можливостей.

□ ПРАТ «ІнГЗК» не повністю використовує свої сильні сторони. У своїй стратегії він повинен більше зосередитися на своїх відмітних перевагах, таких як висока якість окатишів, порівняно з усіма конкурентами на внутрішньому ринку.

□ Високі виробничі витрати, погано організований облік енергоресурсів та висока зношеність основних фондів є основними внутрішніми слабкими сторонами, які роблять компанію нездатною конкурувати за ціною на внутрішньому та зовнішньому ринках. Останнє унеможлиблює збільшення обсягів виробництва.

Використання існуючих стратегій не забезпечує підприємству високого рівня ефективного зростання прибутку. Тому вважається за доцільне запропонувати стратегію, яка повністю відповідає динаміці внутрішнього і зовнішнього середовища ІнГЗК, тобто стратегію лідерства, засновану на зниженні витрат (ціни).

Аналіз конкурентного середовища показав, що продукція ПРАТ «ІнГЗК» займає домінуючу позицію серед конкурентів на внутрішньому ринку і що існують потенційні можливості збільшення обсягів продажів, на які впливають характеристики конкурентів. Якісні та хімічні характеристики продукції ПРАТ «ІнГЗК» є кращими, ніж у конкурентів на внутрішньому ринку. Проте вміст заліза в продукції ПРАТ «ІнГЗК» щонайменше на 4-5 % нижчий, ніж в аналогічній продукції виробництва Бразилії та Австралії, які є конкурентами на зовнішньому ринку. Продажі продукції підприємства на зовнішньому ринку, зокрема у Східній Європі, є нестабільними і мають загальну тенденцію до зниження. Іноземні постачальники залізної руди (Бразилія та Австралія) контролюють частку ринку в Східній Європі завдяки кращій якості та дешевшій продукції.

Обсяги експорту ПРАТ «ІнГЗК» можуть бути дещо збільшені за рахунок ринків Австрії, Чехії та Польщі, оскільки концентрат, що постачається, хоч і не такої якості, як бразильський, але є дешевшим.

Для утримання позицій на внутрішньому ринку необхідно впроваджувати маркетингову стратегію, засновану на зниженні витрат і розширенні ринку збуту. Для впровадження та розвитку маркетингової стратегії необхідно реорганізувати службу маркетингу в департамент маркетингу.

Список використаних джерел