

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(рівень вищої освіти)
зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент»
(освітньо-професійна програма)

на тему: **«Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю
продукції ПрАТ «ЦГЗК»**

Виконала: студентка IV курсу, _____ /Зюкова Є.О. /
групи МН-20-1

Керівник _____ / Варава Л.М. /

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»
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент»

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

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Зюкова Єлизавета Олександрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції**
ПрАТ «ЦГЗК» _____

керівник роботи Варава Лариса Миколаївна, доктор економічних наук,
професор _____

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «29» березня 2024 року № 237 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Статистична звітність ПрАТ «ЦГЗК» за 2016-2020 рр. Ф. № 1. Баланс
(Звіт про фінансовий стан); Ф. № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
Звіт про управління (Опис бізнесу) _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) 1) проаналізувати зміст і методи оцінювання конкурентоспроможності продукції;
2) виконати аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «ЦГЗК»;
3) дослідити технічні та економічні параметри конкурентоспроможності продукції; 4)
розробити матрицю БКГ та виконати SWOT-аналіз конкурентних позицій ПрАТ «ЦГЗК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Л.1 - Піраміда
конкурентоспроможності; Л.2 - Класифікація конкурентних переваг; Л.3 - Планування робіт в
системі управління конкурентоспроможністю продукції (СУКП); Л.4 - Основні техніко-
економічні показники ПрАТ «ЦГЗК» за 2019-2020 рр.; Л.5 - Динаміка економічних показників
виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ЦГЗК» за 2016-2020 рр.; Л.6 - Ключові дані Звіту
про фінансові результати ПрАТ «ЦГЗК», чистий дохід, собівартість і валовий прибуток ПрАТ
«ЦГЗК» в динаміці за 2016-2020 рр.; Л.7 - Чистий прибуток ПрАТ «ЦГЗК» в динаміці за 2016-
2020 рр. та частки гірничо-збагачувальних підприємств України в загальному обсязі реалізації
товарної продукції, 2020 р.; Л.8 - Заходи СУКП щодо підвищення конкурентоспроможності
концентрату ПрАТ «ЦГЗК»; Л.9 - Вихідні дані та результати впровадження заходів СУКП з
підвищення конкурентоспроможності концентрату ПрАТ «ЦГЗК»; Л.10 - Фактори
зовнішнього середовища підприємства; Л.11 - Аналіз макросередовища ПрАТ «ЦГЗК»; Л.12 -

Матриця БКГ для ПРАТ «ЦГЗК»; Л.13 - SWOT-матриця ПРАТ «ЦГЗК».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	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	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 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	18.06.2024	

Студент

_____ **Зюкова Є.О.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Варава Л.М.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студентки спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» Зюкової Є.О. « Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «ЦГЗК»». КНУ, 2024 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 53 сторінках, містить 14 таблиць, 15 рисунків, 6 додатків. При підготовці роботи використано 24 літературних джерела.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: дослідження сучасного стану діяльності ПрАТ «ЦГЗК», оцінювання конкурентоспроможності залізорудного концентрату даного підприємства та формування пропозицій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції.

Завдання дослідження: визначено сутність та надано основні методи вимірювання конкурентоспроможності продукції; досліджено види конкурентних переваг на підприємствах та їх значення для формування системи управління конкурентоспроможністю продукції; проаналізовано основні показники діяльності ПрАТ «ЦГЗК» у минулій ретроспективі; обґрунтовано заходи з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції та визначено економічний ефекти від їх реалізації; сформовано SWOT-матрицю для ПрАТ «ЦГЗК» та обґрунтовано вибір загальної і виробничої стратегій.

Об'єкт дослідження: система управління конкурентоспроможністю продукції на ПрАТ «ЦГЗК».

Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні підходи до розвитку системи управління конкурентоспроможністю продукції в умовах ПрАТ «ЦГЗК».

Одержаний економічний ефект (ефективність): Розрахунки показали, що приріст планового прибутку за умов підвищення конкурентоспроможності продукції в порівнянні з базовим періодом склав 502 600 тис. грн., а економічний ефект від впровадження техніко-організаційних та модернізаційних заходів СУКП склав 495 052 тис. грн.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, управління конкурентоспроможністю продукції, технічні та економічні параметри конкурентоспроможності, якість продукції, виробничі витрати.

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.1. Сутність, функції та види конкурентоспроможності	8
1.2. Формування конкурентних переваг на підприємствах	12
1.3. Ключові аспекти формування системи управління конкурентоспроможністю продукції та напрями її удосконалення.....	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦГЗК» ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ	20
2.1 Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПРАТ «ЦГЗК».....	20
2.2. Стан системи управління конкурентоспроможністю залізородного концентрату на базовому підприємстві.....	28
2.3 Обґрунтування заходів з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції та визначення їх ефективності	32
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ «ЦГЗК»	36
3.1 Стратегічний аналіз базового підприємства.....	36
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства.....	47
3.3. Вибір загальної та обґрунтування виробничої стратегій в умовах ПРАТ «ЦГЗК».....	48
Загальні висновки	50
Список використаних джерел	53
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Статус суб'єктів господарювання в умовах ринкових відносин визначають конкурентні позиції на ринку товарів чи послуг. Керівництво підприємств чи корпорацій в Україні мають самостійність в прийнятті управлінських рішень на різних етапах розвитку, у т.ч. на стратегічну перспективу стосовно забезпечення свого ринкового стану. Для досягнення високих комерційних результатів діяльності у довгостроковому періоді необхідно кожному підприємству забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції на ринках, особливо здійснити заходи щодо виходу на міжнародні ринки. Тому, для всіх підприємств, у т.ч. і гірничо-збагачувальних комбінатів, важливо забезпечити довгострокову конкурентоспроможність товарної продукції.

Мета даної роботи полягає в дослідженні сучасного стану діяльності ПРАТ «ЦГЗК», оцінюванні конкурентоспроможності залізорудного концентрату даного підприємства та формуванні пропозицій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції.

Для досягнення мети виконано такі завдання дослідження:

- визначено сутність та надано основні методи вимірювання конкурентоспроможності продукції;
- досліджено види конкурентних переваг на підприємствах та їх значення для формування системи управління конкурентоспроможністю продукції;
- проаналізовано основні показники діяльності ПРАТ «ЦГЗК» у минулій ретроспективі;
- обґрунтовано заходи з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції та визначено економічний ефекти від їх реалізації;
- сформовано SWOT-матрицю для ПРАТ «ЦГЗК» та обґрунтовано вибір загальної і виробничої стратегій.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю продукції на ПРАТ «ЦГЗК».

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні підходи до розвитку системи управління конкурентоспроможністю продукції в умовах ПРАТ «ЦГЗК».

У роботі використано такі **методи дослідження**: *узагальнення* для визначення сутності та видів категорії «конкурентоспроможність»; *системного аналізу*, за допомогою якого виконано ретроспективний аналіз показників діяльності ПРАТ «ЦГЗК», визначено сучасний стан системи управління конкурентоспроможністю продукції; для оцінювання конкурентоспроможності залізорудних концентратів було використано *комплексний метод*, де було визначено групові та інтегральний показники.

РОЗДІЛІ. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність, функції та види конкурентоспроможності

Конкуренція є невід'ємним елементом ринкових відносин за весь період їх існування. Кожна комерційна фірма намагається перемагати конкурентів задля забезпечення бажаних конкурентних позицій на ринку, отримання високих фінансових результатів, статусу у суспільстві. Для досягнення цих цілей кожне комерційне підприємство повинно бути конкурентоспроможним.

Автори численних наукових праць надають власні визначення категорії «конкурентоспроможність», зосереджуючи увагу на окремих її аспектах (табл. 1.1). Однак, універсального визначення не існує.

Таблиця 1.1

Визначення категорії «конкурентоспроможність продукції»

Автор	Визначення конкурентоспроможності
М. Портер [1]	Властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
І. Ансофф [2]	Спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів
В. О. Єсіна, Ю. О. Тараруєв Ю.О.[3]	Комплексна багатоаспектна характеристика, що відбиває здатність продукції протягом періоду її виробництва відповідати за якістю вимогам конкретного ринку (ринків), адаптуватися

	за співвідношенням якості й ціни до уподобань споживачів, забезпечувати вигоду виробникові при її реалізації
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [4]	Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
Должанський І. З., Загорна Т. О. [5]	Здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку
Варава Л.М., Темченко О.А. [6]	Відповідність товару умовам ринку, конкурентним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними характеристиками, а й за комерційними та іншими умовами реалізації
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [7]	Потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів

Показник конкурентоспроможності – багатомірний, має різні аспекти і сутнісні характеристики, а розглядається фахівцями за різними рівнями. За визначеними рівнями сформована «піраміда конкурентоспроможності» (рис. 1.1), де даний показник оцінюється від мікрорівня економіки (конкурентоспроможність продукції, товару) до макрорівня (конкурентоспроможність країни). Всі показники взаємопов'язані і у підсумку,

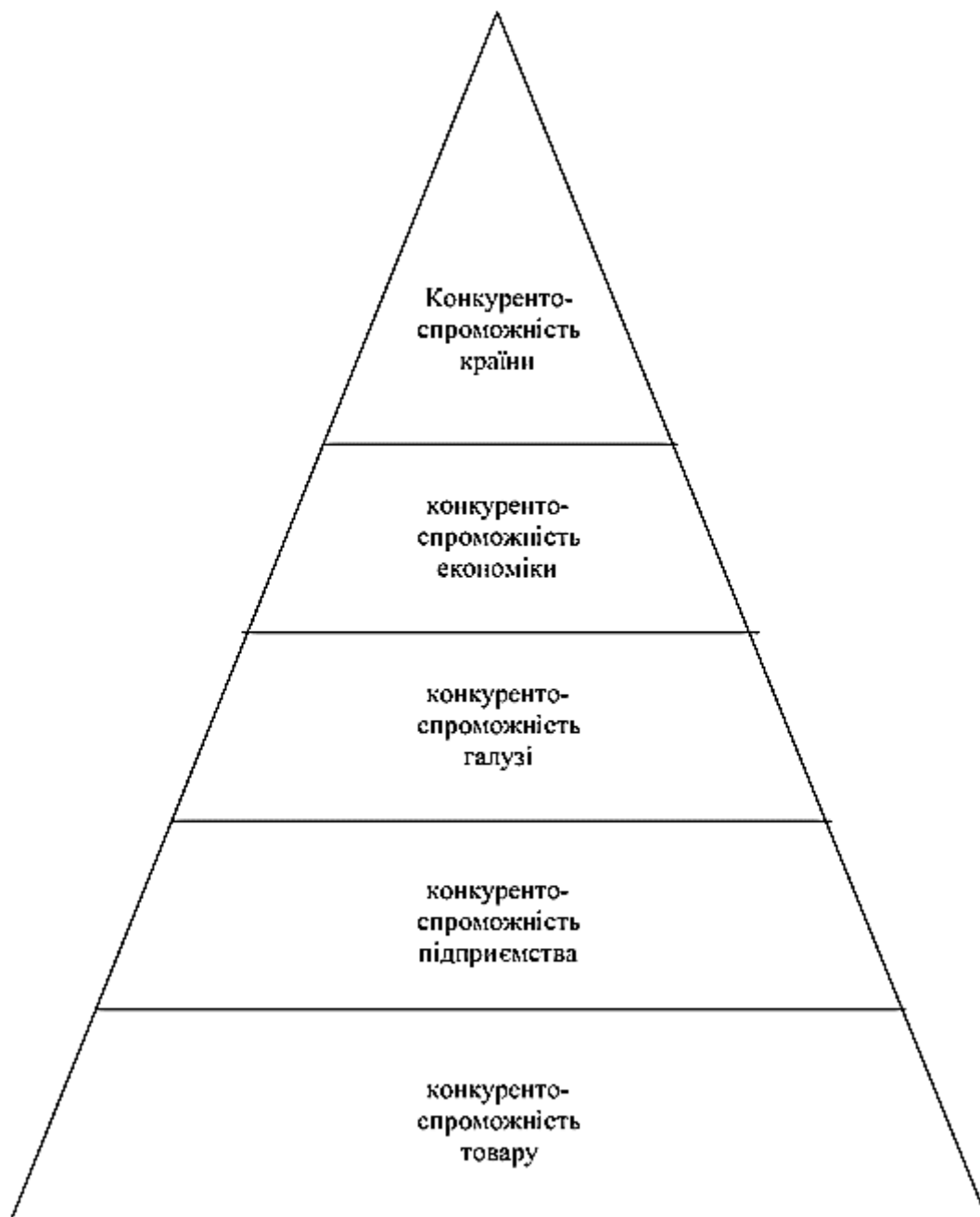


Рис. 1.1. Піраміда конкурентоспроможності

можна стверджувати, що завдяки постійному підвищенню конкурентоспроможності продукції у різних галузях економіки та зростання експортного потенціалу товарів підвищується конкурентоспроможність цілої національної економіки.

До числа важливих особливостей показника конкурентоспроможності слід віднести: 1) відносність при оцінюванні; 2) поділ на види стосовно суб'єкта і об'єкта оцінювання; 3) пріоритетність кількісної оцінки.

Конкурентоспроможність як відносний параметр вимірюється в результаті співставлення її величини за конкретним об'єктом (товаром, підприємством, галуззю, економікою) та відповідними величинами за еталонними конкуруючими об'єктами. Визначення цього показника конкретизовано за певним часом, умовами, стосується певного об'єкту та того чи іншого ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність, яка на даний час визначається за продуктом одного підприємства у порівнянні з аналогічним продуктом виробника-конкурента на певному галузевому ринку всередині країни, є *внутрішньою* конкурентоспроможністю. Якщо, навпаки, конкурентоспроможність товару підприємства порівнюється з аналогічним товаром на міжнародному ринку, то це *зовнішня* конкурентоспроможність. В цілому, один і той же товар може бути конкурентоспроможним на внутрішньому ринку і неконкурентоспроможним на зовнішньому ринку. Зовнішня конкурентоспроможність окремих підприємств, галузей в цілому відображає певну частку експорту у національній економіці країни на даний час, здатність продавати товари чи послуги на світових ринках.

Для більшої об'єктивності при визначенні конкурентоспроможності доцільно використовувати кількісну оцінку. Існує ряд методів кількісного вимірювання показника конкурентоспроможності. Основними з них є: диференціальний, комплексний, змішаний. *Диференціальний* метод базується на порівнянні одиничних показників продукції з показниками еталону [11, с.231;12, с.40]. При *комплексному* підході порівняння об'єктів (оціночного та еталону) здійснюється за допомогою комплексних групових та інтегрального показників [14, с. 166-167]. У *змішаному* методі поєднуються диференціальний та комплексний методи [11, с.235-236]. Вибір методу залежить від особливостей об'єкту дослідження конкурентоспроможності: виду товарної продукції та її властивостей; параметричних характеристик товару; кількісних чи якісних параметрів для порівняння тощо.

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на гірничорудних підприємствах (товарної руди, концентрату, окатишів) доцільно застосовувати

комплексний метод, в межах якого розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності шляхом відношення групових технічних та економічних показників.

При аналізі конкурентоспроможності розглядається динаміка цього показника в минулій ретроспективі та прогнозуються зміни на майбутній етап розвитку підприємства. Динамічний характер конкурентоспроможності об'єктів (продукції, підприємства, галузі) визначається багатьма факторами, серед яких поява нових властивостей (ознак) при оцінюванні цього показника, зміна ринкових вимог, життєвий цикл підприємств (галузей), стан зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування тощо.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно здійснювати вплив на динаміку цього показника, тобто управляти ним, для забезпечення подальшого ефективного стратегічного розвитку. Важливою характеристикою у досягненні високої конкурентоспроможності у стратегічній перспективі для підприємств є реалізація конкурентних переваг.

1.2. Формування конкурентних переваг на підприємствах

Ефективний розвиток суб'єктів господарювання у ринкових відносинах залежить від наявності у них, а також подальшого впровадження конкурентних переваг, які б дозволяли їм перемагати у конкурентній боротьбі та забезпечувати стійкий стратегічний розвиток.

Сучасне поняття категорії «конкурентні переваги» обґрунтовано у наукових працях відомого американського дослідника бізнесу М. Портера. Було зазначено принципові відмінності між конкурентними та порівняльними перевагами. Порівняльні переваги існували в організаціях, навіть, на момент їх створення. Часто до їх існування колектив підприємств не має відношення. Вони пов'язані з пріоритетами у територіальному розміщенні, кращому доступі до сировини, матеріально-технічних ресурсів, можливостями використання більш дешевої робочої сили тощо. Наприклад, для сировинних підприємств важливою порівняльною перевагою є більш якісне, на відміну від конкурентів, родовище

сировини, що надає подальші можливості для високої конкурентоспроможності на ринках завдяки кращим параметрам продукції та нижчим витратам на виробництво.

Конкурентні переваги можуть створюватися, зберігатися, реалізовуватися, удосконалюватися тільки самим підприємством при використанні власного потенціалу: інтелектуального, фінансового, матеріально-технічного, інформаційного.

Напочатку досліджень М. Портер виділив два основних джерела конкурентних переваг – це можливості забезпечення нижчих витрат і диференціація продукції. Відомо, що у сучасних умовах розглядається більш широка їх класифікація.

У наукових працях авторами сформульовано різні визначення категорії «конкурентні переваги», де висвітлюються конкретні особливості застосування цього поняття в теорії та практиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення категорії «конкурентні переваги» у наукових дослідженнях

Автор	Визначення
М. Портер [15]	Конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації
І. З. Должанський [5]	Рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж)

Л. Балабанова [16]	Сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку
Н.В. Куденко [17]	Показник, який забезпечує підприємство перевагами на цільовому ринку
В.Д. Немцов Л.Д. Довгань [11]	Характеристики особливостей товару чи торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над конкурентами

Конкурентні переваги є важливим компонентом при формуванні стратегічних факторів успіху у сучасних галузях і для конкретних підприємств. При формуванні конкурентних переваг для реалізації у майбутніх стратегіях, які розробляються, слід дотримуватись таких основних вимог: 1) забезпечення впродовж довготривалого часу для продуктів певного рівня диференціації (унікальності властивостей) у порівнянні з конкурентами; 2) повністю задовольняти потреби окремих сегментів споживачів; 3) конкурентні переваги у кожній зоні мають бути достатньо оригінальними (не бути подібними іншим) для запобігання швидкої імітації.

Для підприємств доцільно, щоб конкурентні переваги реалізовувались впродовж довготривалого періоду. Сучасна класифікація конкурентних переваг розділяє їх на переваги високого (довготривалі) та низького (короткої дії) рангів. До конкурентних переваг високого рангу належать: 1) ті, що базуються на економічних факторах; 2) технологічні; 3) структурні; 4) інформаційні (рис. 1.2).

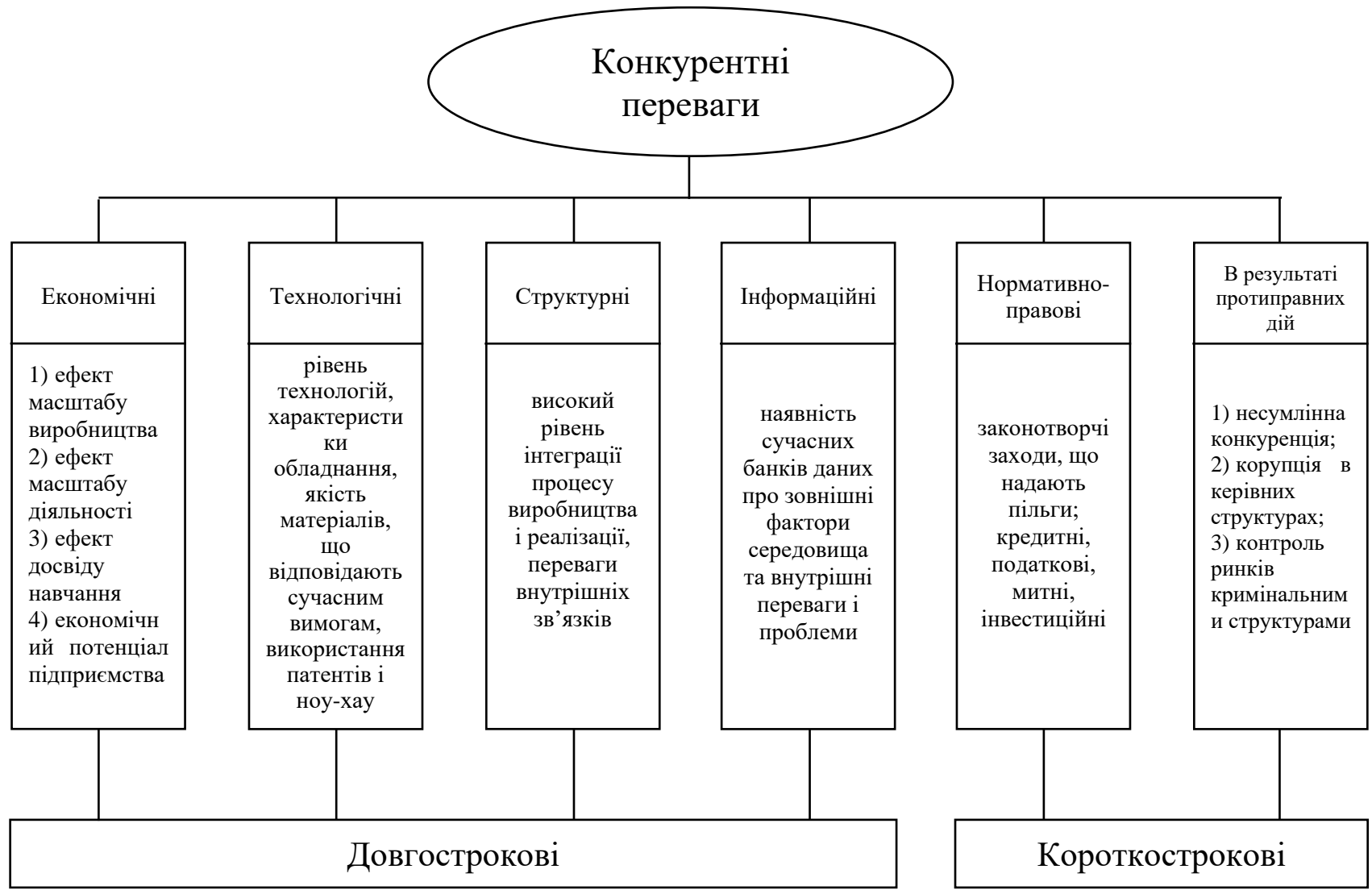


Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг

Короткострокові конкурентні переваги можуть бути: 1) нормативно-правового характеру; 2) що отримуються в результаті протиправних дій (рис. 1.2).

Конкурентні переваги підприємства не є вічними, їх треба утримувати, постійно оновлювати та удосконалювати щодо всіх сфер діяльності.

Оновлювати та захищати конкурентні переваги дозволяють: постійне проведення науково-дослідних робіт на підприємстві; розробка, залучення і постійне впровадження інновацій; удосконалення процесу управління персоналом, підвищення кваліфікації співробітників; маркетинговий розвиток; удосконалення технологій та інформаційного забезпечення. Всі ці процеси забезпечують високий рівень конкурентоспроможності продукції та підприємства і є складовими системи управління конкурентоспроможністю.

1.3. Ключові аспекти формування системи управління конкурентоспроможністю продукції та напрями її удосконалення

Система управління конкурентоспроможністю на підприємствах має багатомірний характер. Вона включає ряд факторів, що формуються у певні підсистеми управління: за витратами, якістю продукції, рівнем цін.

Формування системи управління конкурентоспроможністю тісно пов'язано в умовах підприємств з виробленням конкурентних стратегій, які мають забезпечити посилення конкурентних позицій на товарних ринках у майбутній перспективі. В основі конкурентних стратегій лежать конкурентні переваги у певних ланках підприємства (виробництві, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому забезпеченні, інноваційному розвитку тощо) у порівнянні з конкурентами. Важливо, щоб у стратегіях керівництвом підприємства було закладено реалізацію *довгострокових* конкурентних переваг. У процесі впровадження конкурентних стратегій важливу роль відіграє рівень сформованості системи управління конкурентоспроможністю продукції (в подальшому СУКП), що дозволяє вибрати терміни реалізації заходів і проєктів,

ключові напрями дій для забезпечення запланованих результатів. Ці результати висвітлюють втілення конкурентних переваг.

Очевидно, що основним критерієм конкурентоспроможності підприємства є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції. Підвищення цього показника має забезпечуватись ефективними діями в СУКП, що дозволяє:

- визначити пріоритети за рівнем якості (споживчі характеристики продукції), ринковою сегментацією, інноваційними упровадженнями, обсягами інвестицій;
- системно і комплексно вирішувати завдання відповідно до поставлених цілей щодо забезпечення споживчої привабливості продукції у порівнянні з аналогічною продукцією конкурентів;
- раціонально використовувати у виробничих процесах і при просуванні продукції на ринки всі види ресурсів (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні).

Важливо забезпечити формування СУКП і підприємства у поєднанні з загальною системою управління на підприємстві (рис. 1.3).

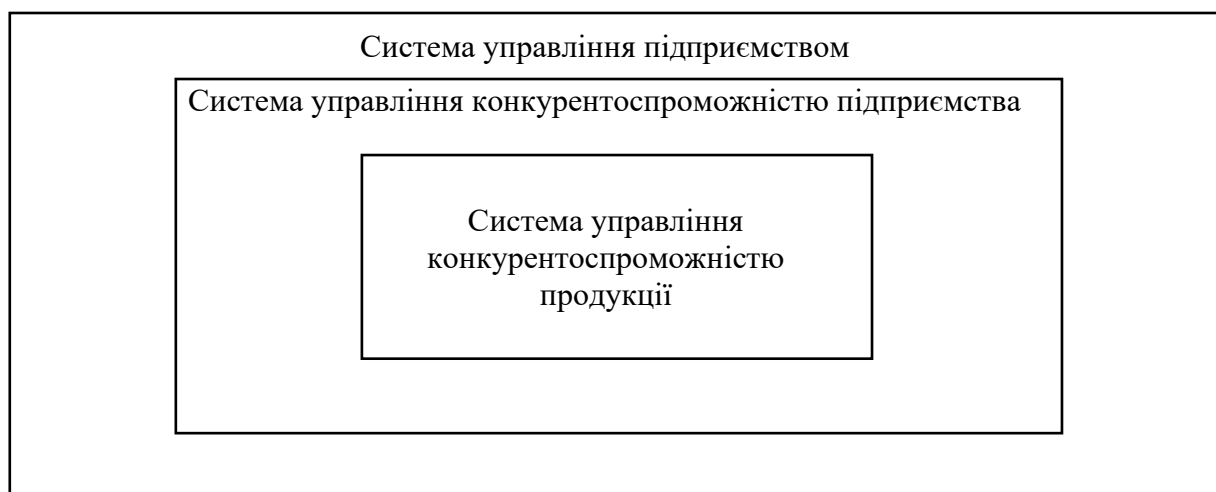


Рис.1.3. Співвідношення між системами управління на підприємстві [8, с.11]

Планування робіт в СУКП виконується на основі взаємопов'язаних дій, які представлено на рис. 1.4.

Важливими завданнями СУКП є: своєчасне виявлення відхилень від запланованого рівня конкурентоспроможності; аналіз причин виникнення



Рис. 1.4. Планування робіт в системі управління конкурентоспроможністю продукції (СУКП) Розроблено автором на основі [9]

відхилень; планування заходів щодо усунення відхилень та досягнення необхідного рівня показників конкурентоспроможності продукції.

СУКП підприємства передбачає: визначення факторів конкурентних переваг у напрямі забезпечення продукцією кращих конкурентних позицій на ринку; планування конкурентних переваг для подальшої реалізації у стратегіях конкуренції з метою отримання запланованих фінансових результатів діяльності; розробка заходів і проєктів з реалізації конкурентних переваг для забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Факторами конкурентних переваг в СУКП є: інновації, маркетингова інформація з сегментації та кон'юнктури товарних ринків; удосконалення технологій (автоматизація); оптимізація фінансового забезпечення.

Невід'ємною частиною СУКП є система управління якістю на підприємстві, яка включає такі елементи (рис. 1.4): 1) якість сировини; 2) якість обробки в технологічних процесах при виробництві продукції; 3) якісний склад кадрів; 4) якість транспортування; 5) якість складського зберігання; 6) якість продукції під час експлуатації.

У системі управління собівартістю досліджуються: ціни на сировину, обробку, виробниче транспортування та зберігання продукції. Порівнюються виробничі витрати з витратами у конкурентів. Контроль собівартості відбувається і в управлінні збутом.

Підвищення конкурентоспроможності продукції характеризує забезпечення сполучення інтересів виробників (фінансові результати діяльності) і споживачів (споживчі цінності). СУКП підприємства має оптимізувати це співвідношення для досягнення стійких конкурентних позицій у стратегічній перспективі.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦГЗК» ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

2.1 Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПРАТ «ЦГЗК»

До складу підприємства входять три кар'єри і шахта Орджонікідзе (підземний видобуток). Організація замкнутого циклу виробництва здійснюється шляхом доставки сировини на дробильну фабрику, звідки подрібнена руда надходить на наступну ланку - збагачувальну фабрику, і далі - фабрику огрудкування.

Загальна потужність кар'єрів і шахти в сумі становлять понад 14,2 млн. т сирової руди щорічно.

Продукція ПРАТ «ЦГЗК» щорічно отримує високі оцінки, перемагає в конкурсах найкращих товарів на Україні та у східній Європі.

У табл. 2.1, наведено основні техніко-економічні показники ПРАТ «ЦГЗК» за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.1.

Назва показника	Од. вим.	2019	2020	+ , -	%
1. Виробництво товарної продукції	т.т	4351	4707	356	8
- концентрат	т.т	1949	2437	488	25
- обкотиші	т.т	2402	2270	-132	-5
2. Чистий дохід від реалізації продукції	млн.грн.	12083	12439	356	3
- концентрат	млн.грн.	4523	5624	1101	24
- обкотиші	млн.грн.	7560	6838	-722	-10
3. Ціна одиниці продукції					
- концентрату	грн./т	2320,79	2308,18	-12,61	-1
- обкотишів	грн./т	3308,56	3012,4	-296,16	-9
4. Собівартість реалізованої продукції	млн.грн.	7958	8349	391	5
5. Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	66	67	1	-

6. Чистий прибуток	млн.грн.	1473	1601	128	9
7. Рентабельність реалізації продукції	%	12	13	1	-
8. Основні фонди (залишкова вартість)	млн.грн.	7805	8288	483	6
9. Оборотні фонди	млн.грн.	7785	8670	885	11
10. Фондовіддача	грн./грн.	1,55	1,50	-0,05	-
11. Фондомісткість	грн./грн.	0,65	0,67	0,02	-
12. Фондоозброєність	тис.грн./чол.	1,68	1,84	0,16	-
13. Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	4643	4498	-145	-3
14. Продуктивність праці	тис. грн./чол.	2602	2765	163	6

У 2020 р. ПРАТ «ЦГЗК» вироблено 2,4 млн. т концентрату і 2,3 млн. т окатишів. За динамікою видно, що це більше на 8%, ніж за минулий рік, тоді як виробництво концентрату зросло на 25%, а окатишів впало на 5%.

Чистий виторг підприємства у 2020 р. становив 12,4 млрд гривень. Собівартість реалізованої продукції зросла на 391 млн гривень, тобто на 5%.

З цих змін випливає, що витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли з 66 до 67 коп., іншими словами, на 1 коп.

Збільшення чистого прибутку склало 128 млн гривень або 9%.

Оборотні активи ПРАТ «ЦГЗК» становили 8,7 млрд гривень, показники фондівіддачі та фондомісткості у 2020 р. погіршилися.

У 2020 р. середньооблікова чисельність персоналу становила 4 498 осіб. Чисельність працівників знизилася на 3%: у порівнянні з 2019 р. Але продуктивність праці у 2020 р. зросла на 6%.

Аналіз основних техніко-економічних показників ПРАТ «ЦГЗК» за 2016-2020 рр. надано у табл. 2.2.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПРАТ «ЦГЗК» за 2016-2020 рр.

Показники	Одиниці вимірювання	2016	2017	2018	2019	2020
Виробництво концентрату товарного	млн. тон	2,7	2,3	2,0	2,0	2,4
Виробництво обкотишів	млн. тон	2,3	2,3	2,3	2,4	2,3
Первісна вартість основних засобів	млрд. грн	5,1	6,0	7,7	8,4	10,9
Знос основних засобів	млрд. грн	0,0	1,0	2,2	0,6	2,6
Залишкова вартість основних засобів	млрд. грн	5,1	4,9	5,6	7,8	8,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	%	0	17	28	8	24
Коефіцієнт придатності основних засобів	%	100	83	72	92	76
Фондовіддача	грн/грн	2,32	2,14	2,16	1,81	1,55
Середньооблікова чисельність	чол.	4617	4576	4670	4643	4498
Витрати на оплату праці	млн.грн	477	623	855	1090	1166
Чистий дохід від реалізації продукції	млрд. грн	7,1	10,7	11,3	12,1	12,4
Собівартість реалізації продукції	млрд. грн	3,2	5,7	6,8	8,0	8,3
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн/грн	0,45	0,53	0,60	0,66	0,67

Далі розглянемо динаміку руху основних виробничих засобів даного комбінату.

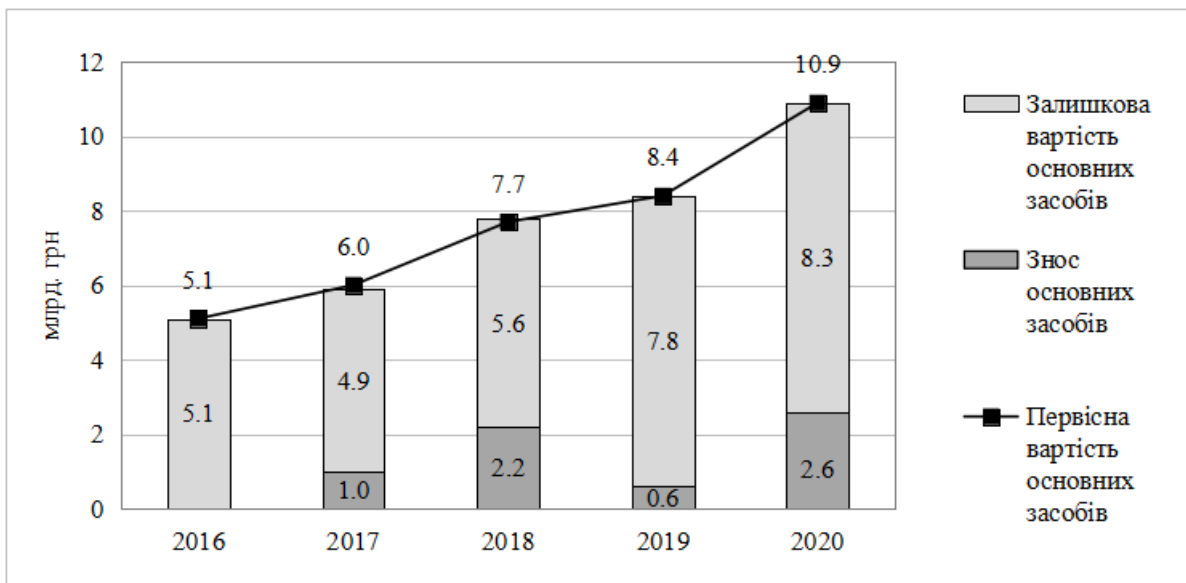


Рис. 2.1. Динаміка показників руху основних засобів ПРАТ «ЦГЗК»

На основі даних рис. 2.1 можна відмітити, що первісна вартість основних фондів зростає з 5,1 млрд. грн. у 2016 році до 10,9 млрд. грн. у 2020 р., тобто більш ніж у 2 рази. При цьому зношеність основних фондів коливалася за аналізований період, досягнувши максимуму (28%) у 2018 р. і мінімуму (8%) у 2019 р.

Мінімальна величина зносу основних засобів (ОЗ) спостерігалась у 2019 р. (0,6 млрд. грн.), максимальна - у 2020 р. (2,6 млрд. грн.). Це пов'язано з закінченням строків корисного використання певних видів обладнання.

На рис. 2.2. представлено динаміку показників зносу та придатності ОЗ.

Коефіцієнт зносу основних фондів змінюється з 17 % (2017 р.) до 24 % (2020 р.), досягнувши максимуму у 2018 р. (28 %).

Це означає, що основні фонди підприємства мають задовільний стан та придатні для виробництва продукції.

Динаміка зміни показника фондівіддачі підприємства представлено на рис. 2.3.

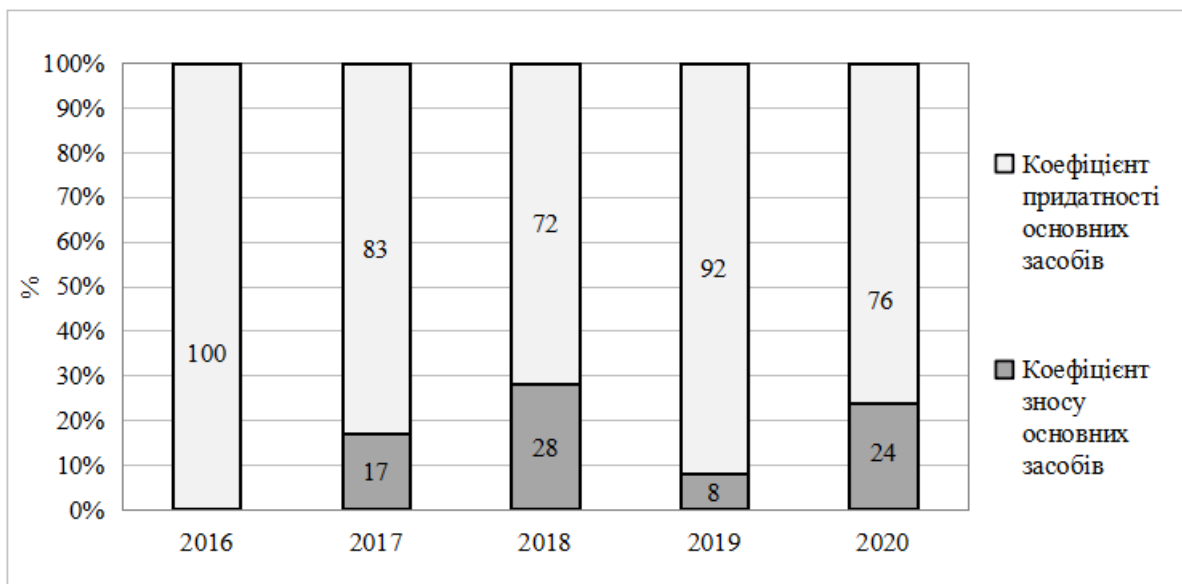


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнтів придатності і зносу основних засобів ПРАТ “ЦГЗК”

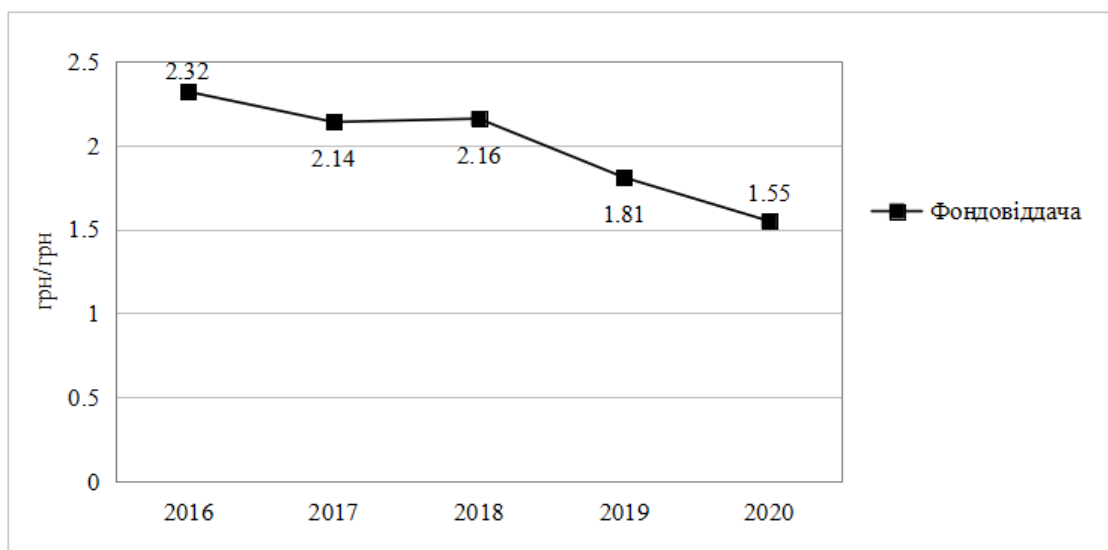


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнта фондівіддачі ПРАТ «ЦГЗК»

На графіку спостерігається негативна тенденція зміни цього показника за період 2016-2020 р.р. Це пов'язано зі збільшенням середньорічної вартості основних засобів та незначними змінами у виробництві продукції, що зменшило фондівіддачу.

Таким чином, фондівіддача впала на третину, що є негативним показником для виробництва і означає, що ефективність використання ОЗ знизилась. У дію вводиться більше основних засобів, ніж виробляється в результаті продукції, що позначається на темпі зниження коефіцієнта фондівіддачі.

Розглянемо динаміку середньооблікової чисельності персоналу і витрати на оплату праці ПРАТ «ЦГЗК» (рис. 2.4).

З рисунка видно, що середньооблікова чисельність робітників і службовців на підприємстві в середньому залишається приблизно стабільною і коливається в незначних межах близько показника в 4500 осіб. Максимум спостерігався у 2018 році (4670 осіб), мінімум 2020 р. (4498 осіб). Це пов'язано здебільшого як з умовами праці, так і з іншими соціально-економічними чинниками, особливо з плінністю кадрів.

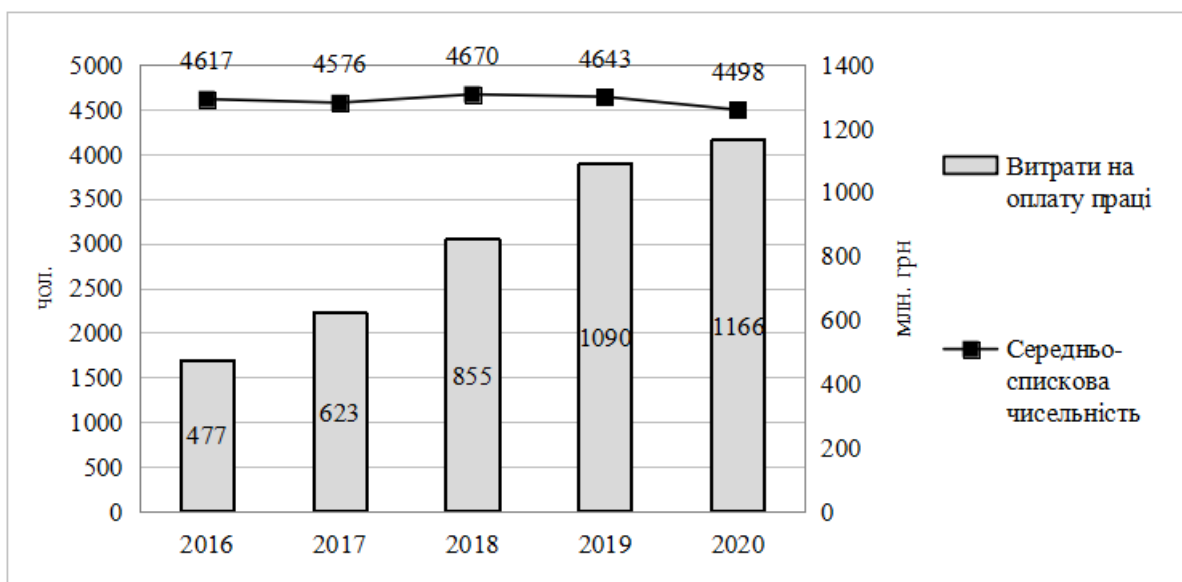


Рис. 2.4. Динаміка чисельності персоналу та витрат на оплату праці ПРАТ «ЦГЗК»

Однак, з діаграми видно, що витрати на оплату праці зростають з 477 млн. грн. (2016 р.) до 1166 млн. грн. у 2020 р., що більш ніж у 2,4 рази вище, ніж у 2016 році. Таким чином, при незначних змінах у чисельності співробітників фонд оплати праці зростає, у зв'язку з підвищенням середнього рівня заробітної плати.

Динаміка чистого доходу і собівартості реалізованої продукції ПРАТ «ЦГЗК» наведена на рис. 2.5. Вихідні дані надано в додатках А і Б.

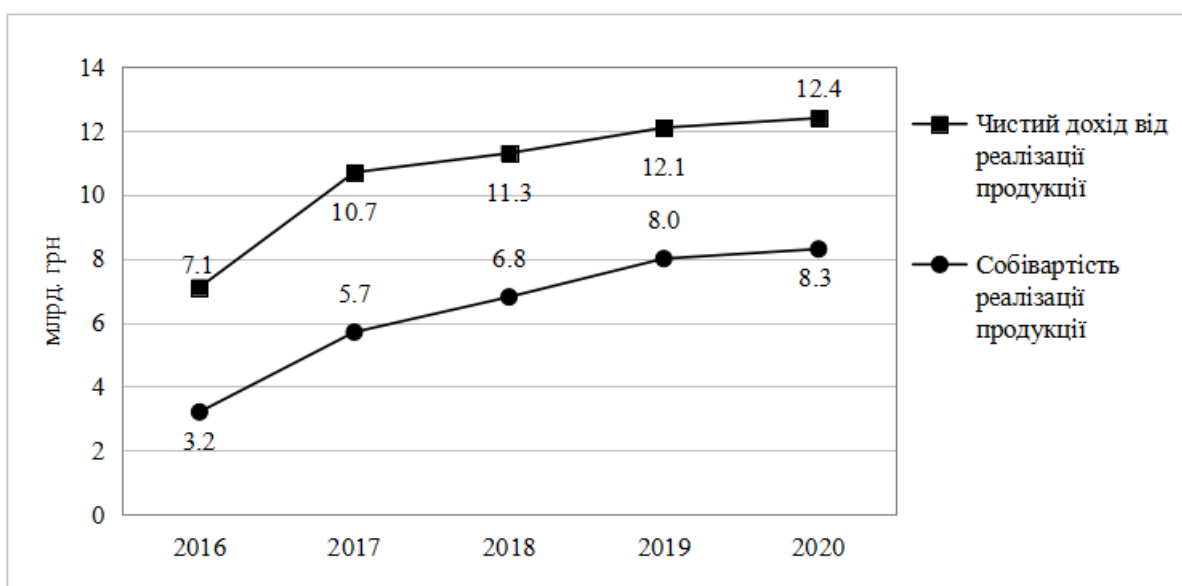


Рис. 2.5. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізації продукції ПРАТ «ЦГЗК»

З діаграми видно зростання прибутковості готової продукції відповідно від 7,1 млрд. грн. у 2016 році до 12,4 млрд гривень до 2020 р.

Темп приросту чистого доходу становить 15%, собівартості реалізованої продукції 27%.

Оскільки собівартість виробленої продукції зростає швидше, ніж чистий дохід, то відбулося зростання витрат.

Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції підприємства надано на рис. 2.6. Відбулося зростання показника в 1,5 рази, з 0,45 грн./грн. до 0,67 грн./грн. у 2020 р.

Таким чином, це значуща негативна тенденція для виробництва, оскільки, чим більші витрати на 1 грн. реалізованої продукції, тим менший питомий прибуток і, відповідно, менший чистий прибуток підприємства.

Розглянемо фінансові показники діяльності ПрАТ «ЦГЗК» у 2016-2020 рр. (табл. 2.3), (рис. 2.7, 2.8).

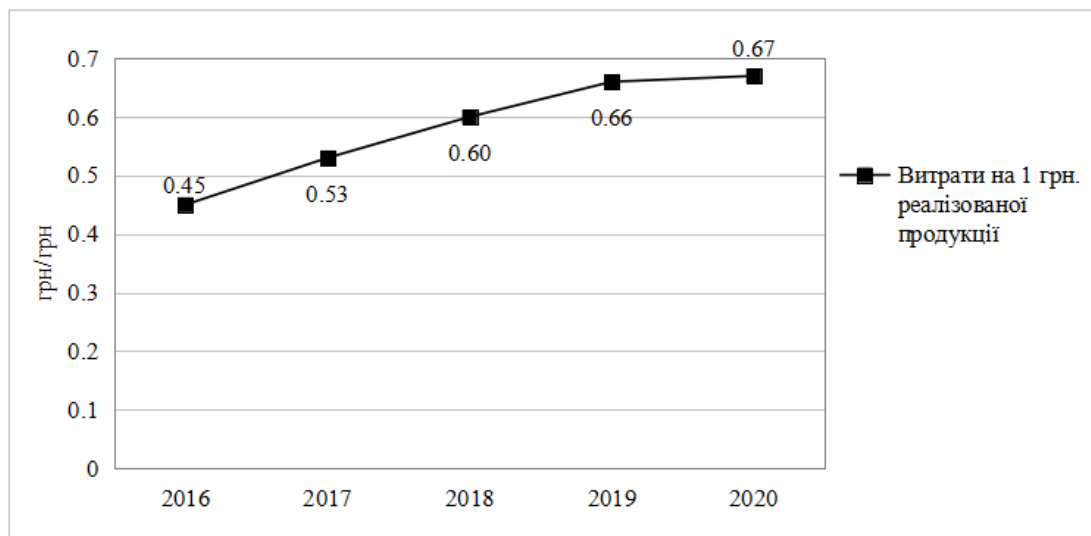


Рис. 2.6. Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції ПрАТ «ЦГЗК»

Ключові дані Звіту про фінансові результати ПРАТ «ЦГЗК», млрд.грн

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід	7,1	10,7	11,3	12,1	12,4
Собівартість	3,2	5,7	6,8	8,0	8,3
Валовий прибуток	3,9	5,0	4,5	4,1	4,1
Чистий прибуток (збиток)	2,2	2,7	2,2	1,5	1,6

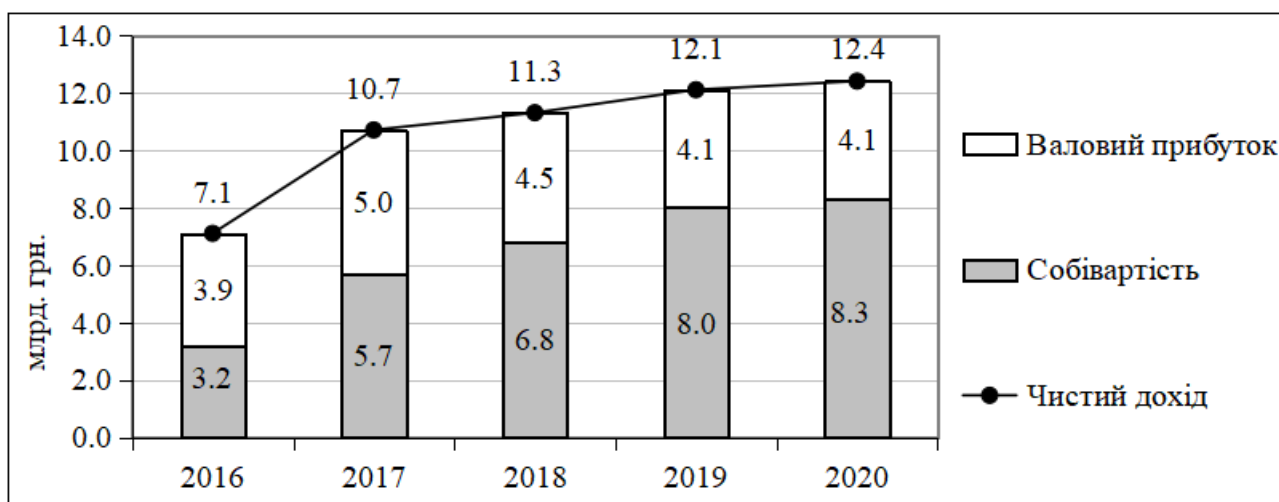


Рис. 2.7. Чистий дохід, собівартість і валовий прибуток ПРАТ «ЦГЗК» в динаміці за 2016-2020рр.

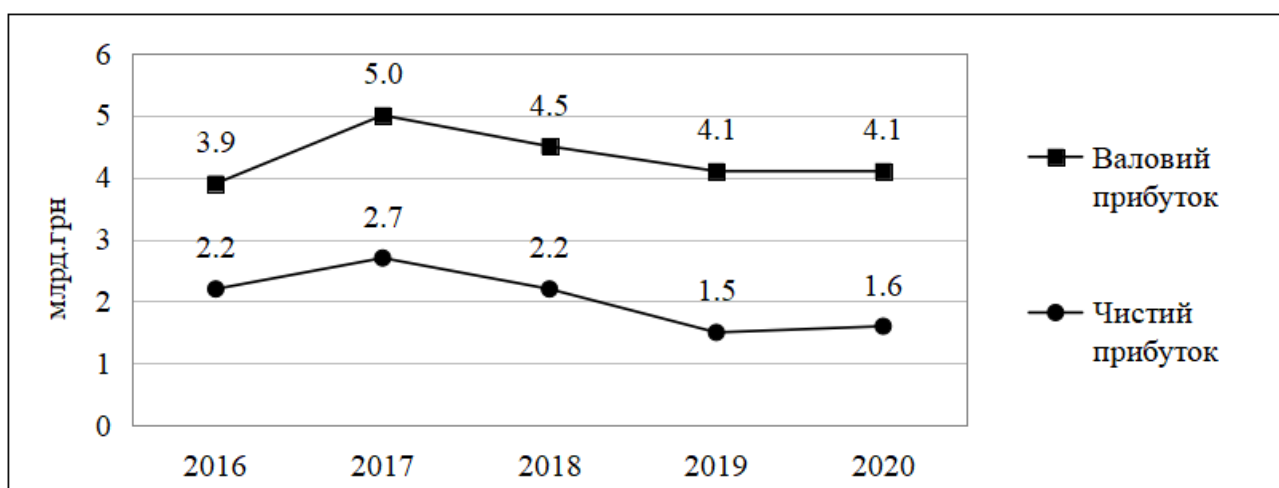


Рис. 2.8. Чистий прибуток ПРАТ «ЦГЗК» в динаміці за 2016-2020рр.

З графіка на рис. 2.7 видно, що валовий прибуток підприємства різко зріс у 2017 р. у порівнянні з 2016 р., досягнувши 5 млрд. грн., що на 28% вище, ніж у

2016 р. За наступні роки розглянутого періоду показник прибутку в основному знижувався, про що свідчить полого форма графіка.

При цьому валовий прибуток знизився до 4,1 млрд. грн., що, звісно ж, є тенденцією негативного характеру.

На рис. 2.8 представлено динаміку чистого прибутку ПРАТ ЦГЗК за 2016-2020 р.р. Як і слід було очікувати, максимум прибутку припадає на 2017 рік, як валового (5 млрд грн), так і чистого 2,7 млрд грн, мінімум зафіксовано у 2019 році, коли чистий прибуток становив 1,5 млрд грн.. Отже, розмір чистого прибутку за п'ятирічний період значно скоротився, в результаті у 2020 році чистий прибуток знизився порівняно з 2016 р.

2.2. Стан системи управління конкурентоспроможністю залізородного концентрату на базовому підприємстві

Конкурентоспроможність продукції на гірничорудних підприємствах характеризується такими показниками: 1) якісними параметрами; 2) виробничими витратами або ціною за 1 % вмісту заліза; 3) витратами з металургійної переробки залізородної продукції. Зазначені показники необхідно контролювати в межах СУКП гірничозбагачувального підприємства.

Розглянемо систему управління конкурентоспроможністю залізородного концентрату на ПРАТ «ЦГЗК». СУКП на даному підприємстві забезпечує:

- проведення маркетингових досліджень (аналіз ринку та інформація про конкурентів;
- вибір еталонів (об'єктів) для порівняння параметрів конкурентоспроможності;
- визначення поточного рівня конкурентоспроможності концентратів двох видів на внутрішньому і міжнародному ринках;
- розробка заходів (проектів) щодо забезпечення показників конкурентоспроможності згідно цілей стратегічного розвитку;
- визначення рівня конкурентоспроможності концентратів з урахуванням результатів впровадження заходів.

В сучасних умовах продукція ПРАТ «ЦГЗК» (концентрат і окатиші) в основному реалізуються в інші країни на міжнародному ринку, де достатньо жорстка конкуренція з боку шведських і бразильських компаній, а також підвищуються вимоги до якісних параметрів залізородних концентратів.

В ході маркетингових досліджень важливо отримати і проаналізувати якомога більше інформації про якісні показники світових конкурентів, параметри їх родовищ, технічний рівень виробництва, витрати з видобутку сировини та переробки. У підсумку вибирається об'єкт, який на даний момент слугує еталоном, тобто продукція має оптимальні параметри на ринку за якістю та витратами, інтегральний показник (I_k) конкурентоспроможності такого концентрату вважається за 1.

Таким чином, якщо величина I_k концентрату на досліджуваному підприємстві нижче за 1, то конкурентоспроможність такої продукції складає певну частку від 1. Навпаки, якщо I_k продукції досліджуваного виробника перевищує одиницю, то дана продукція має вищу конкурентоспроможність за еталон і, навіть, може вже слугувати ним.

Визначення конкурентоспроможності залізородного концентрату (I_k) виконується за комплексним методом (п. 1.1 даної роботи) за формулою [14, с. 166-167]:

$$I_k = \frac{G_T}{G_e}, \quad (2.1)$$

Груповий показник за технічними параметрами G_T обчислюється [14, с. 159]:

$$G_{es} = \sum_{i=1}^n a_i \frac{p_i}{p_i^0} + \sum_{j=1}^n a_j \frac{p_j^0}{p_j} \quad (2.2)$$

де i – номер одиничного параметру, який характеризує споживчу якість продукції, більше абсолютне значення якого відповідає вищому рівню якості, $i = \overline{1, m}$; j – номер одиничного параметру, що характеризує споживчу якість

продукції, більше абсолютне значення якого відповідає нижчому рівню якості, $j = \overline{1, n}$; p_i, p_j – абсолютні значення і-го і відповідно j-го параметру досліджуваного підприємства; p_{i0}, p_{j0} – абсолютні значення і-го і відповідно j-го параметру підприємства-еталону; a_i, a_j – коефіцієнти вагомості відповідно і-го і j-го параметрів.

Груповий показник за економічними параметрами G_e обчислюється за формулою [14, с. 166-167]:

:

$$G_e = \sum_{z=1}^Z D_z \cdot \frac{C_z}{C_z^0}, \quad (2.3)$$

де $D_z = \frac{C_z}{C_z^0}$ - коефіцієнт вагомості z -го виду витрат; C_z –витрати

порівнюваної товарної продукції по z -му виду виробничих витрат; C_z^0 –витрати на виробництво базової продукції по z -му виду витрат.

Особливістю обчислення групових показників є використання коефіцієнтів вагомості параметрів конкурентоспроможності залізородного концентрату. У даному дослідженні прийнято таку вагомість параметрів (табл. 2.4).

Економічні параметри представлено у скороченій формі, тобто величинами ціни за 1 т концентрату та умовною ціною 1 % вмісту заліза в ціні 1 т концентрату.

Використовуючи цей метод, можна визначити конкурентоспроможність залізородних концентратів ПРАТ «ЦГЗК» на світовому ринку. За продукцію-еталон прийнято концентрат шведської компанії Malmberget, яка має високі якісні характеристики, а ціна за 1 т відповідно до експлуатаційних характеристик невисока. У додатку В надано вихідні дані для проведення розрахунків.

Вагомість параметрів конкурентоспроможності залізородних концентратів

Параметри	Вагомість, частка	Характеристика
Технічні параметри 1. Вміст заліза (β^k) 2. Сірка (s) 3. Діоксид кремнію (SiO_2) 4. Фосфор (P) 5. Волога (W)	0,6 0,2 0,06 0,04 0,1	Якісні параметри
Економічні параметри 1. Ціна 1 т концентрату при базовому вмісті заліза 2. Умовна ціна 1% заліза в ціні 1 т концентрату	0,4 0,6	Економічні параметри

Рівень конкурентоспроможності розраховано для концентрату двох видів на ПРАТ «ЦГЗК». Результати розрахунків такі: для концентрату 1 величина групового показника за технічними параметрами $G_T = 0,712$, за економічними параметрами $Ge = 1,39$, $I_k = 0,512$; для концентрату 2 - $G_T = 0,667$, $Ge = 1,413$, $I_k = 0,472$ (рис. 2.9).

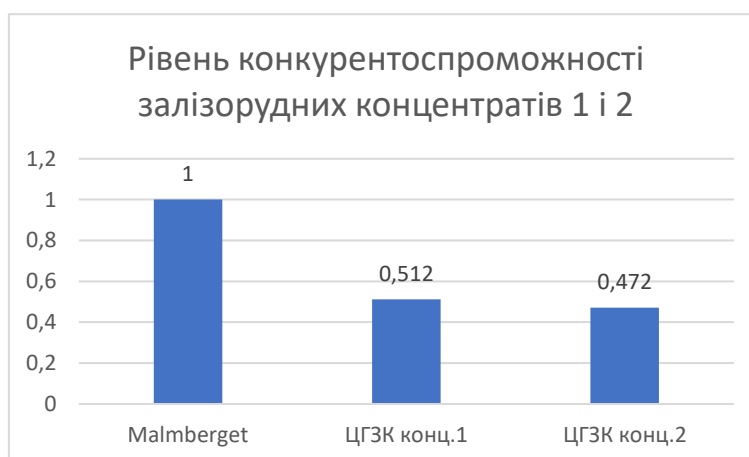


Рис. 2.9. Рівень конкурентоспроможності залізородних концентратів 1 і 2 ПРАТ «ЦГЗК» на міжнародному ринку

Слід зазначити, що на основі результатів дослідження конкурентоспроможності концентратів базового підприємства, можна зробити

такі висновки: 1) якісні параметри концентратів двох видів ПРАТ «ЦГЗК» поступаються еталону, особливо за більшими частками шкідливих домішок. Щодо вмісту заліза, то є всі можливості досягти високого світового рівня; 2) при сприятливій кон'юктурі світового ринку у певні періоди обсяги продажів залізорудних концентратів підприємств Кривбасу, у тому числі і ПРАТ «ЦГЗК», можуть значно зростати, наприклад, за рахунок постачань до Китаю чи Східної Європи; 3) важливе значення має розробка заходів щодо зниження виробничих витрат на 1 т концентрату, що достатньою мірою може зменшити груповий показник за економічними параметрами.

Заходи, які розробляються у СУКП на даному ГЗК, доцільно включати до реалізації у відповідних функціональних стратегіях, таких як виробничі та маркетингові. Саме в них необхідно обґрунтовувати та визначати ефективність заходів із забезпечення конкурентоспроможності продукції відповідно до стратегічних цілей підприємства.

2.3 Обґрунтування заходів з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції та визначення їх ефективності

Для посилення експортного потенціалу ПРАТ «ЦГЗК» необхідно підвищувати конкурентоспроможність продукції на світовому ринку. З цією метою в межах СУКП доцільно активізувати діяльність з розробки та впровадження техніко-організаційних заходів чи інвестиційних проєктів щодо поліпшення якісних параметрів залізорудного концентрату, досягнення економії за витратами на виробництво даної товарної продукції підприємства.

Особливістю залізорудної сировини (промпродукту), який надходить на подрібнення і подальше збагачення на ПРАТ «ЦГЗК» є те, що руда видобувається на декількох джерелах (кар'єрах та шахті). Ці родовища мають різні якісні параметри, що теж треба враховувати у технологічному процесі виробництва концентрату 1. Для підвищення вмісту заліза магнітного у руді та зниження вмісту шкідливих домішок застосовується процес *усереднення*. Але на даному підприємстві він потребує удосконалення щодо підвищення

ефективності усереднення руди, поліпшення організації та координації робіт за графіком надходження сировини на відповідні склади. Планування даного заходу в СУКП і подальша його реалізація дозволяє постійно поліпшувати якісні параметри сировини перед дробленням та збагаченням. Підвищення ефективності усереднення дозволить отримати економію при подрібненні у розмірі 3820 тис. грн.

На стадії збагачення зараз пріоритетним є оновлення обладнання для забезпечення проєктної схеми ланцюгу апаратів, що дозволить збільшити продуктивність роботи секцій та якість переробки.

Для забезпечення вищої споживчої цінності концентрату важливо провести модернізацію подрібнювального обладнання (класифікаторів).

Обсяги капітальних вкладень та загальна економія за зазначеними заходами надано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Заходи СУКП щодо підвищення конкурентоспроможності концентрату ПРАТ
«ЦГЗК»

Стадія технологічного процесу	Захід	Обсяг капітальних вкладень тис. грн.	Загальна економія витрат на виробництво за рік, тис. грн.
Усереднення руди	Поліпшення організації та координації робіт з усереднення руди з різних джерел та оптимізація графіку надходження сировини	7820,0	2934,0
Подрібнення та збагачення	Оновлення обладнання для забезпечення проєктної схеми ланцюгу апаратів	30000,0	5700,0
	Модернізація обладнання (класифікаторів) на стадії подрібнення	12500,0	3680,0

Загальна величина капітальних вкладень (K_3) складає:

$$K_3 = \sum_{i=1}^n K_{ст.},$$

де $K_{ст}$ - капітальні вкладення за заходами на n -й стадії процесу виробництва концентрату.

$$K_3 = 50320 \text{ тис.грн.}$$

Впровадження наданих заходів у виробничій стратегії підприємства забезпечує підвищення конкурентоспроможності (I_k) концентрату1 (виробленого на основі вихідної сировини) за рахунок економії за витратами на стадіях подрібнення і збагачення; приросту прибутку підприємства за рахунок підвищення якості концентрату.

У табл. 2.6 надано вихідні дані та результати визначення конкурентоспроможності концентрату ПРАТ «ЦГЗК» за рахунок впровадження техніко-організаційних та модернізаційних заходів.

Як видно з результатів розрахунків, завдяки впровадженню даних інвестиційних заходів вміст заліза у концентраті підвищиться на 1,76 %. Із шкідливих домішок найбільш небезпечним для якості концентрату є сірка, вміст якої має зменшитися після удосконалення операції усереднення на 0,022 %.

Відповідно до практики на міжнародному ринку залізорудної сировини існує діапазон доплат до базової ціни за 1 % приросту вмісту заліза у концентратах. У даному випадку розмір доплати складає 0,8 дол. США за 1 % заліза. Таким чином, ціна за 1 т концентрату має тенденцію збільшитись на 2,2 %, а прибуток від реалізації підвищитись на 11,1 %. Таким чином, рівень конкурентоспроможності концентрату ПРАТ «ЦГЗК» відносно заданого еталону на міжнародному ринку підвищується на 37,7 %.

Вихідні дані та результати впровадження заходів СУКП з підвищення конкурентоспроможності концентрату ПРАТ «ЦГЗК»

Найменування показника	Одиниця виміру	Базовий варіант	Після впровадження заходів СУКП
1. Обсяг концентрату	тис. т	2668,0	2900,0
2. Вміст заліза в концентраті	%	68,24	70,0
3. Вміст сірки в концентраті	%	0,09	0,068
4. Економія за витратами на стадії усереднення, що розрахована на 1 т концентрату	грн./т	-	1,10
5. Економія за витратами на стадіях подрібнення й збагачення, що розрахована на 1 т концентрату	грн./т	-	3,52
6. Виробнича собівартість 1 т концентрату	грн./т	830,0	825,4
7. Повна собівартість 1 т концентрату	грн./т	896,4	891,4
8. Ціна 1 т концентрату	грн./т	2350,0	2402,0
9. Прибуток від виробництва й реалізації концентрату	млн. грн.	6269,8	6965,8
10. Груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами	частка од.	0,712	0,903
11. Груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами	частка од.	1,39	1,28
12. Інтегральний показник конкурентоспроможності концентрату	частка од.	0,512	0,705

Економічний ефект (E_{ϕ}) від впровадження техніко-організаційних та модернізаційних заходів СУКП розраховується з урахуванням економії за витратами, що дозволило отримати приріст прибутку $\Delta\Pi_p = 502600$ тис. грн., за формулою:

$$E_{\phi} = \Delta\Pi_p - E_H \cdot K_3$$

де $\Delta\Pi_p$ – приріст прибутку після впровадження заходів СУКП, тис. грн.; E_H – річний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень, частка од.; K_3 – загальна сума капітальних вкладень на впровадження заходів СУКП, тис. грн.

$$E_{\phi} = 502600 - 0,15 * 50320 = 495052 \text{ тис. грн.}$$

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ «ЦГЗК»

3.1 Стратегічний аналіз базового підприємства

Функціонування підприємств в умовах ринкових відносин пов'язано з розвитком теорії та практики стратегічного менеджменту. Підприємства самостійно установлюють цілі свого майбутнього розвитку, формують конкурентні переваги, які реалізуються у розроблених стратегіях.

Для того, щоб обгрунтувати цілі стратегічного розвитку за різними напрямками діяльності та в подальшому сформулювати стратегічні альтернативи для вибору загальної стратегії підприємству необхідно зробити діагностику не тільки його сучасного стану, а і минулої ретроспективної динаміки подій і показників діяльності.

Стратегічний аналіз виконує таку «конкретну функцію менеджменту з безперервної аналітичної підтримки будь-яких стратегічних управлінських рішень [18,с.7]. В його межах виконуються аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства за існуючими в теорії стратегічного менеджменту методиками, формування отриманих результатів (SWOT-аналіз) та визначення можливих стратегічних альтернатив розвитку в контексті вирішення окремих нагальних проблем за кожною зоною діяльності, а також використання як потужних сторін внутрішнього потенціалу, так і зовнішніх позитивних шансів.

Стратегічний аналіз є певним підґрунтям для прийняття керівництвом підприємств управлінських рішень щодо концепції стратегічного менеджменту: спрямування цілей, стратегій, термінів реалізації інвестиційних програм і проєктів, інноваційних заходів.

Аналіз *зовнішнього середовища* підприємства складається з аналізу макро- і мікросередовища (рис. 3.1). Перша частина стосується дослідження пріоритетних макрофакторів середовища та їхнього впливу на діяльність підприємства. Аналіз виконується за методикою PEST, а саме: P- політичні, E – економічні, S – соціальні, T – технологічні фактори.



Рис. 3.1. Фактори зовнішнього середовища підприємства

Результати цього аналізу представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз макросередовища ПРАТ «ЦГЗК»

Група факторів	Чинники	Характеристика впливу на діяльність підприємства
Р (Політичні)	Політична стабільність	Нестабільність законодавства, загострення конфлікту з РФ та повномасштабне вторгнення в країні, спричинило значне зменшення виробництва та скорочення внутрішньо групового споживання залізорудної сировини; порушення логістичних ланцюгів постачань ресурсів на підприємство та готової продукції з підприємства
Р (Політичні)	Державна підтримка діяльності підприємства	Державні програми підтримки галузі відсутні, але можливе створення програм підтримки видобувної галузі

Група факторів	Чинники	Характеристика впливу на діяльність підприємства
E (Економічні)	Попит на продукцію	Внаслідок пандемії COVID-19, відбулося скорочення попиту ЗРС в Україні, тому підприємство має орієнтацію на експорт. Завдяки зростанню попиту на продукцію, з'являються нові споживачі та ринки збуту
	Інфляція	Відбувається вплив на рівень цін та їх індексацію, що збільшує витрати підприємства, і є потреба в їх оптимізації;
	Витрати на доставку	Зниження конкурентоздатності продукції підприємства на зовнішньому ринку, через значне зростання витрат
S (Соціальні)	Старіння населення Кваліфікація персоналу	Можливий дефіцит кадрів, та необхідність у зміні вікової структури На підприємстві можливий дефіцит кадрів, а разом з тим, і зростання витрат на оплату праці більш кваліфікованих працівників,
S (Соціальні)	Соціально-виробнича безпека виробництва; обсяги викидів у навколишнє середовище	Необхідність впроваджувати нові проекти по зниженню негативного впливу на навколишнє середовище, удосконалення очисного обладнання
T (Технологічні)	Старіння технологій та техніки	Необхідність розроблення і впровадження інвестиційних проектів з модернізації та оновлення обладнання
	Вимоги до якості продукції	Існує тенденція до впровадження європейських стандартів якості та нових систем оцінки якості продукції, відповідність новим стандартам

Найбільш поширеною методикою для виконання аналізу мікросередовища (конкурентного) є модель М. Портера п'яти конкурентних сил у галузі (дод. Д). До основних суб'єктів мікросередовища належать: споживачі товарної продукції; постачальники матеріально-технічних ресурсів; конкуренти на галузевих ринках. Сировинна промисловість має свої особливості, які стосуються вузькопрофільності підприємств і асортименту продукції, а також

наявністю родовищ. Товари-замінники не передбачаються, також як і потенційні конкуренти.

Споживачі. За останні роки експортний потенціал ПРАТ «ЦГЗК» посилюється. Підприємство реалізує продукцію в основному на зовнішньому ринку. Попит на залізорудну продукцію на внутрішньому ринку різко знизився з причин скорочення виробництва на металургійних комбінатах України або їх знаходження на окупованих територіях.

На даний час реалізація продукції ПРАТ «ЦГЗК» (концентрату і окатків) здійснюється у 14 країн світу. Серед них провідне місце займають Чехія (22 % експорту) та Словачка (15 % експорту) [19,с.18]. Новий вид окатишів преміум-класу (BF, DRI) реалізуються у країни Західної Європи - Бельгію, Німеччину, Іспанію, Італію та Францію).

На внутрішньому ринку споживачами продукції комбінату в основному є «Запоріжсталь», Дніпровський металургійний комбінат.

Частка продажів товарної продукції на експорт від загального продажу складає 78 %. Основними ринками збуту є країни Європи (Центральної і Східної), а також Північна Африка.

Постачальники. Основним ресурсом для випуску продукції ПРАТ «ЦГЗК» є залізна руда, яка видобувається на кар'єрах комбінату та шахті. У виробничому процесі використовуються також інші ресурси: мелючі кулі, паливо, електроенергія, домішки при виготовленні окатишів. Підприємство працює над оптимізацією постачань, здійснюючи за можливістю, вибір постачальників відносно співвідношення «ціна-якість». Очевидно, що рівень цін на ресурси має значний вплив на величину виробничих витрат підприємства, а значить, і на конкурентоспроможність продукції. Питання щодо зниження витрат вирішуються і на корпоративному рівні з боку керуючої компанії ТОВ «МетінвестХолдинг».

У табл. 3.2 надано постачальники основних матеріально-технічних ресурсів ПРАТ «ЦГЗК».

Таблиця 3.2

Фактор	Характеристика	Оцінка
Конкуренти	Високий рівень конкуренції на внутрішньому і на зовнішньому ринках	4
Потенційні конкуренти	Ймовірність появи нових конкурентів низька, адже існують високі бар'єри входу	1
Товари-замінники	Поки існує високий попит на залізорудний концентрат, але є технології, що можуть стати заміною	2
Споживачі	Залежність від цін та попиту є дуже високі, як на внутрішньому та на зовнішньому ринках	5
Постачальники	Підприємство має свою сировинну базу, але є залежним від цін на енергоносії та інших необхідних ресурсів	3
Середня оцінка		3

Конкуренти. У комбінату є внутрішні конкуренти. Це провідні гірничо-збагачувальні комбінати України: ПРАТ «ПівнГЗК», ПРАТ «ІнГЗК» (що входять теж до складу ТОВ «МетінвестХолдинг»), а також АТ «ПівдГЗК», ПАТ «ПолтГЗК». Однак, підприємство на внутрішньому ринку займає стійку конкурентну позицію, яку забезпечує високий вміст заліза у концентраті, а також випуск окатишів підвищеної якості. Реалізація продукції на внутрішній ринок здійснюється незначними обсягами. Більша частка концентрату спрямовується на виробництво окатишів. Обсяги продажів конкурентів на внутрішньому ринку надано у табл. 3.3, 3.4 для концентрату та окатишів. На основі наведених даних сформовано матрицю БКГ (рис. 3.2).

На міжнародному ринку спостерігається більш жорстка конкуренція з боку бразильських та австралійських компаній, а також шведської компанії Malmberget, компанії QCM Kerollake (Канада). Ці підприємства мають більш багаті родовища, що забезпечує нижчі витрати на переробку сировини для випуску концентрату. Таким чином, концентрати таких підприємств більш конкурентоспроможні за рівнем витрат, а також за меншими частками

Таблиця 3.3

Основні конкуренти на ринку концентрату

Підприємство	Обсяги продажів у 2020 р., млн. грн.	Обсяги продажів у 2019 р., млн. грн.	Частка ринку 2020 р.	Відносна частка ринку	Темпи росту, %
ПРАТ «ІНГЗК»	19165,900	20100,010	0,27	0,57	95
ПРАТ «ЦГЗК»	5217,261	4523,217	0,07	0,15	115
ПРАТ «ПІВНГЗК»	13202,000	6505,000	0,19	0,40	203
АТ «ПІВДГЗК»	33591,900	25205,490	0,47	1	133
Разом	71177,061	56333,717	1	-	-

Таблиця 3.4

Основні конкуренти на ринку обкотишів

Підприємство	Обсяги продажів у 2020 р., тис. грн.	Обсяги продажів у 2019 р., тис. грн.	Частка ринку 2020 р.	Відносна частка ринку	Темпи росту, %
ПРАТ «ПолтГЗК»	32878,180	23954,110	0,64	1	137
ПРАТ «ЦГЗК»	7221,536	7560,063	0,14	0,21	96
ПРАТ «ПІВНГЗК»	10832,000	21968,000	0,22	0,34	49
Разом	50 931,716	53 482,173	1	-	-

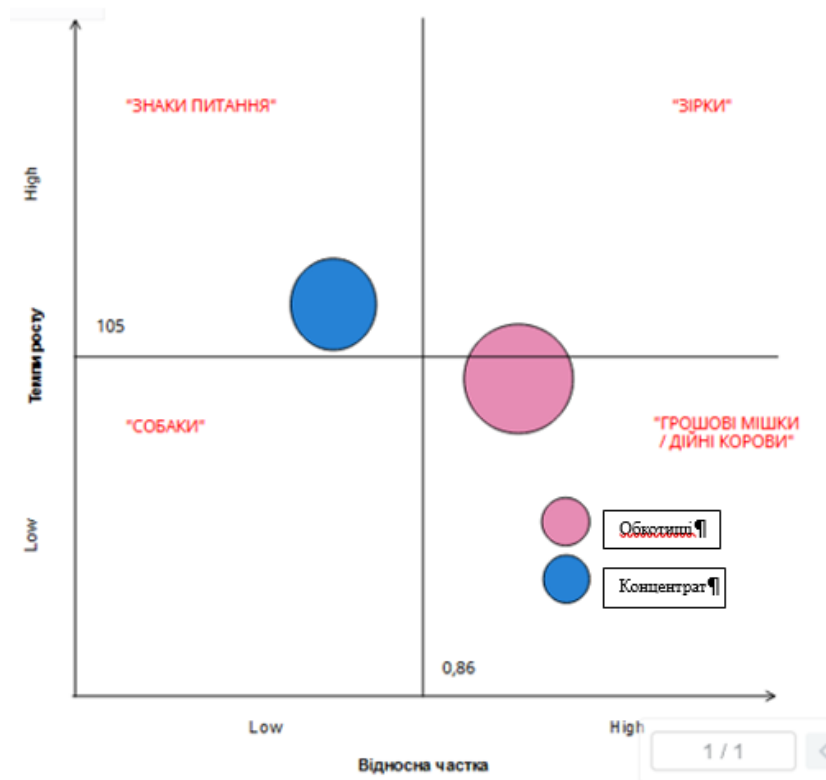


Рис. 3.2. Матриця БКГ для ПРАТ «ЦГЗК»

шкідливих домішок. Тому, для ПРАТ «ЦГЗК» важливою метою стратегічного розвитку є підвищення конкурентоспроможності продукції стосовно і якісних параметрів, і зниження витрат.

Наприкінці аналізу зовнішнього середовища формуються два зовнішні результуючі фактори: можливості (позитивні тенденції оточення) та погрози (негативні тенденції оточення). Основні з них, у кількості від 4 до 6, буде включено до SWOT-матриці.

При аналізі *внутрішнього середовища* підприємства широко використовується функціональний підхід, тобто досліджуються основні функціональні напрями діяльності підприємства. Представимо їхні характеристики.

Маркетинг. На ПРАТ «ЦГЗК» постійно проводяться маркетингові дослідження ринку, що в сучасних умовах занадто актуально. З 2022 р., коли розпочалися повномасштабні військові дії, фактично на всіх вітчизняних підприємствах ГМК значно скоротилися обсяги випуску продукції. Реалізація націлена в основному на експорт. Є великі проблеми щодо перевезення продукції

зарубіжним споживачам з причин окупації ряду українських портів. Тому першочерговим завданням в сфері маркетингу є: пошук нових ринків і споживачів за кордоном; формування нових логістичних маршрутів вивозу продукції, вивчення сучасних вимог зовнішніх ринків щодо експлуатаційних характеристик залізорудної продукції для забезпечення її стратегічної конкурентоспроможності.

Виробництво. У сучасних умовах при скороченні обсягів інвестицій, запланованих діючою стратегією, більша їх частка спрямовується на удосконалення процесів виробництва, забезпечення більшої якості концентратів і окатишів відповідно до вимог ринку. Спільно з іншими компаніями [19, с.26] проведено діагностику технологій переробного комплексу на визначення напрямів їх удосконалення. Розробляються проекти та заходи: з удосконалення процесів класифікації сировини; поліпшення металургійних властивостей окатишів; з будівництва ділянки коутингу (нанесення на поверхню окатишів емульсії захисного шару); підвищення енергетичної ефективності підприємства; випуску концентратів з вмістом заліза 70,5%.

Фінанси. На ПРАТ «ЦГЗК» щорічно реалізуються інвестиційні програми відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства. Для визначення джерел фінансування, потреб у коштах складається бізнес-план, який включає систему бюджетів. Головною метою цих документів є забезпечення запланованої фінансової стійкості підприємства та його життєздатності на період воєнного стану. Обсяг оборотного капіталу є достатнім для забезпечення поточних зобов'язань та здійснення необхідних заходів.

Персонал. ПРАТ «ЦГЗК» в сучасних умовах має висококваліфікований персонал різних ланок: робітники, технічні фахівці, управлінські кадри. Приділяється першочергова увага розвитку персоналу, його навчанню і перекваліфікації. Проводиться постійне тестування персоналу щодо технологій, якості продукції, охорони праці. Сучасна тенденція у розвитку персоналу націлена на безперервне удосконалення майстерності та професійних якостей.

Підприємство надає можливості для працівників та їх дітей безкоштовного навчання на різних курсах (англійської мови, IT-технологій тощо) та тренінгах.

Науково-дослідні роботи та інновації. З метою удосконалення виробничих процесів на комбінати проводяться науково-дослідні роботи, впроваджуються інноваційні розробки. Для їх фінансування формується програма капітальних інвестицій, яка представлена у табл. 2.5.

За результатами аналізу внутрішнього середовища формуються сильні та слабкі сторони діяльності підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Сильні та слабкі сторони ПРАТ “ЦГЗК”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Нормальний рівень рентабельності реалізації продукції (13%).</p> <p>2. Оновлення основних фондів підприємством і підтримання їх в гарному виробничому стані (коефіцієнт придатності 76%).</p> <p>3. Виробництво концентрату із Fe 67,5% і 70,5%, та обкотишів з різною основністю дозволило суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринках збуту, та створило передумови для його виходу на клієнтів-виробників DRI.</p>	<p>1. Зростання і достатньо високий рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції (0,67грн).</p> <p>2. Довгострокові та короткострокові зобов'язання підприємства перевищують його власний капітал (10,7млрд.грн проти 7,3млрд.грн).</p> <p>3. Досить велика частка дебіторської заборгованості у сукупних активах підприємства (45% - 7,7млрд.грн).</p> <p>4. Фінансовий стан підприємства оцінено як критичний.</p>

Відповідно до проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища формується SWOT-матриця, яка відображає стратегічний баланс на підприємстві при поєднанні позитивно та негативно впливових факторів зовнішнього оточення та внутрішнього потенціалу. Таким чином, S – сильні сторони, W – слабкості, O – можливості, T – погрози. SWOT-матриця представлена у табл. 3.6.

SWOT-матриця ПРАТ «ЦГЗК»

	<p><u>Можливості:</u></p> <p>1. Збільшення обсягів виробництва і збуту концентрату Fe=70,5% для посилення позицій підприємства на ринку сировини для DRI.</p> <p>2. Покращення загальної економічної ситуації в Україні через послаблення карантинних обмежень щодо COVID-19 у зв'язку з поширенням вакцинації.</p>	<p><u>Загрози:</u></p> <p>1. Погіршення військово-політичної ситуації в Україні, і зменшення або втрата підприємством через це можливостей виробляти і реалізовувати свою продукцію.</p> <p>2. Зростання витрат підприємства через ускладнення геологічних умов видобутку залізної руди та/або через інші фактори.</p>
<p><u>Сильні сторони:</u></p> <p>1. Нормальний рівень рентабельності реалізації продукції (13%).</p> <p>2. Оновлення основних фондів підприємством і підтримання їх в гарному виробничому стані (коефіцієнт придатності 76%).</p>	<p>Стратегія посилення конкурентних позицій підприємства на ринках залізорудної сировини за рахунок збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції підвищеної якості.</p>	<p>Стратегія використання накопиченого запасу міцності по технологіям та фінансовим ресурсам задля протидії можливим загрозам зовнішнього середовища.</p>

<p>3. Виробництво концентрату із Fe 67,5% і 70,5%, та обкотишів з різною основністю дозволило суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринках збуту, та створило передумови для його виходу на клієнтів-виробників DRI.</p>	<p>Стратегія виходу та закріплення на ринку залізорудної продукції для виробників DRI.</p>	
<p><u>Слабкі сторони:</u></p> <p>1. Достатньо високий рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції (0,67грн).</p> <p>2. Зобов'язання підприємства перевищують його власний капітал (10,7млрд.грн проти 7,3млрд.грн).</p> <p>3. Досить велика частка дебіторської заборгованості у сукупних активах підприємства (45% - 7,7млрд.грн).</p> <p>4. Фінансовий стан підприємства оцінено як критичний.</p>	<p>Стратегія використання можливостей виходу на новий ринок збуту та можливого покращення економічної кон'юнктури для впровадження заходів щодо зниження витрат, покращення фінансового стану та накопичення запасу фінансової міцності.</p>	<p>Стратегія використання наявного обсягу дебіторської заборгованості для забезпечення виживання підприємства протягом деякого часу.</p>

Як видно, у SWOT-матриці на перетині факторів визначаються відповідні стратегічні альтернативи. Вони відображають напрями стратегічного розвитку

згідно до поточного стану функціонування підприємства. Особливістю проведення SWOT-аналізу у стратегічному менеджменті є те, що його результати треба періодично оновлювати. Рекомендовано 1 раз на квартал для запобігання помилок у стратегіях з причин кардинальних змін ситуації у зовнішньому середовищі.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Важливим етапом стратегічного менеджменту є установлення комплексу цілей майбутнього розвитку підприємства. Досвід показує, що вони мають бути взаємозалежні, тому необхідно їх представляти за ієрархічними рівнями. Цілі нижчих рівнів підпорядковані цілям вищого рівня. Така система цілей виконується за методом декомпозиції, що використовується для побудови «дерева цілей» підприємства.

Верхній рівень «дерева цілей» займає *місія* як генеральна мета розвитку підприємства, яка може існувати в незмінному формулюванні впродовж достатньо довгого часу, якщо діяльність підприємства кардинально не змінюється. Важливо, щоб місія була сформована лаконічно, презентабельно та відображала сутність і основні переваги підприємства. Вона має бути націлена на задоволення підприємством потреб у зовнішньому середовищі.

Місію ПРАТ «ЦГЗК» можна сформулювати у такий спосіб: «Забезпечення споживачів-металургів на зовнішньому і внутрішньому ринках високоякісними концентратом і окатишами, які відповідають сучасним світовим стандартам».

На основі результатів SWOT-аналізу розроблено «дерево цілей» для забезпечення ефективного стратегічного розвитку ПРАТ «ЦГЗК» (дод. Є).

Наступним етапом для досягнення установлених стратегічних цілей є вибір загальної стратегії розвитку підприємства.

3.3. Вибір загальної та обґрунтування виробничої стратегій в умовах ПРАТ «ЦГЗК»

При виборі загальної стратегії підприємства треба урахувати:

відповідність розробленої альтернативи стану зовнішнього і внутрішнього середовища;

забезпечення стратегією вирішення загальних проблем і усунення основних «слабких місць»;

відповідності системі установлених цілей.

На практиці часто використовується при виборі загальної стратегії підприємства матриця Томпсона-Стрікланда (дод. Ж).

Стратегічні альтернативи у чотирьох квадрантах матриці Томпсона-Стрікланда формуються за двома критеріями: конкурентною позицією підприємства та темпами зростання ринку. На основі інформації про стан підприємства та перспективи його розвитку, а також системи установлених цілей визначається позиція даного підприємства за зазначеними критеріями. У подальшому обирається відповідний квадрант до положення підприємства та певна стратегічна альтернатива.

В даних умовах для ПРАТ «ЦГЗК» можна стверджувати, що підприємство має недостатньо сильну позицію на зовнішньому ринку при складності розвитку нових сегментів з причин логістичних проблем, неможливості використання всіх раніше доступних морських перевезень продукції.

На даний момент необхідно: 1) забезпечити стабільну життєздатність з урахуванням існуючих фінансових можливостей і виконання ухвалених контрактів в період воєнного стану; 2) після завершення воєнного стану переглянути попередні стратегічні концепції, збільшити виробництво, виходити на нові ринки збуту з конкурентоспроможною продукцією. За матрицею (дод. Ж) обирається II квадрант.

При забезпеченні стабілізації діяльності важливо значну частку існуючих інвестицій використати на заходи з підвищення якості продукції та зниження витрат для забезпечення конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

Для подальшого ефективного розвитку ПРАТ «ЦГЗК» та удосконалення СУКП аналіз показав пріоритетність розробки раціональної *виробничої* стратегії. На даний час саме в сфері виробництва намічено впровадження інвестиційних заходів для підтримки стабільної діяльності підприємства. Зараз важливо сформувані ті заходи, які дозволяють одночасно удосконалювати процеси видобутку й переробки сировини і економити витрати.

Виробнича стратегія на даний час є основою для формування інших функціональних стратегій на підприємстві. Вибір виробничої стратегії для ПРАТ «ЦГЗК» передбачає:

- удосконалення технологічних процесів на різних стадіях виробництва;
- реалізацію заходів з підвищення якості залізорудної продукції;
- упровадження інновацій з забезпечення енергоефективності та охорони навколишнього середовища;
- зниження витрат матеріальних та енергетичних ресурсів.

Доцільно при прийнятті певного варіанту виробничої стратегії виконати всі розрахунки ефективності запропонованих заходів відповідно до заданого критерію, яким можуть бути: приріст прибутку, конкурентоспроможності, оптимізація стратегічного потенціалу. Якщо стратегічний період у підприємства достатньо довготривалий, то може забезпечуватись реалізація декількох виробничих стратегій.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить в собі теоретико-методичні узагальнення, наукові визначення основних факторів конкурентоспроможності. Визначено категорії поняття конкурентоспроможності продукції, а також встановлено місце конкурентоспроможності товару у загальній піраміді конкурентоспроможності. Означено конкурентні переваги на підприємстві, причини їх виникнення та їх пріоритети. Розглянуто економічні, технологічні, структурні, інформаційні фактори конкурентних переваг.

Подано класифікацію щодо довгострокових та короткострокових конкурентних переваг. Розглянуто формування конкурентних стратегій на підприємстві. Сформовані поняття та структура системи управління конкурентоспроможністю продукції (СУКП), обґрунтовано методи оцінювання конкурентоспроможності залізорудної продукції на основі визначення відповідного інтегрального показника.

Сформовано організаційну систему управління конкурентоспроможністю продукції, що передбачає управління економічними показниками собівартості та збутом продукції, які в подальшому будуть прийняті за основні чинники впливу на конкурентоспроможність товару на ринку.

Проаналізовано техніко-економічні показники діяльності ПРАТ «ЦГЗК». Установлено, що фондвіддача ПРАТ «ЦГЗК» знизилась за рахунок введення більшого числа основних засобів за період 2016-2020 рр. Оцінено динаміку валового прибутку, яка показала падіння цього показника до 4,1 млрд. грн.

Надано характеристику поточного стану системи управління виробництвом залізорудної продукції. Саме ці показники контролюються в межах СУКП ГЗК. Визначено конкурентоспроможність залізорудного концентрату за комплексним методом, розраховано груповий показник за технічними та за економічними параметрами. На основі групового показника ПРАТ «ЦГЗК» створена таблиця параметрів конкурентоспроможності залізорудних концентратів першого та другого типу на міжнародному ринку. Встановлено, що якісні параметри

концентратів обох типів на ПРАТ «ЦГЗК» поступаються еталону, особливо за більшим вмістом шкідливих домішок.

Доведено важливе значення розробки заходів щодо зниження виробничих витрат на 1 тону концентрату, що зменшує груповий показник за економічними параметрами та збільшує інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.

Обґрунтовані заходи з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції та визначення їх ефективності. Розроблена система заходів СУКП щодо підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «ЦГЗК» за технологічними, організаційно-економічними, управлінськими характеристиками, а також обґрунтовано необхідність активного застосування ноу-хау та інновацій.

Розраховано необхідні капітальні вкладення при впровадженні наданих заходів на підприємстві та оцінено їх економічний ефект. Обчислено прибуток ПРАТ «ЦГЗК» після застосування заходів СУКП. На основі вихідних даних розраховано економічний ефект від впровадження заходів СУКП у розмірі 495 052 тис. грн.

Було обґрунтовано та обрано загальну та виробничу стратегії в умовах ПРАТ «ЦГЗК» для забезпечення заходів СУКП. Розроблено матрицю БКГ для концентрату ПРАТ «ЦГЗК» відносно до продукції виробників-конкурентів. Оцінено вплив політичних, соціальних, економічних, технологічних факторів на стан підприємства та конкурентоспроможність залізородного концентрату. Оцінено сильні та слабкі сторони ПРАТ «ЦГЗК», його можливості та загрози підприємству на зовнішньому та внутрішньому ринках.

На основі вищенаведеного аналізу розроблено SWOT-матрицю ПРАТ «ЦГЗК» та на її основі сформовано стратегічні альтернативи та обрано загальну стратегію підприємства. SWOT-аналіз показав пріоритетність розробки раціональної виробничої стратегії для ефективного розвитку ПРАТ «ЦГЗК» та удосконалення СУКП, що є основою для формування інших функціональних стратегій на підприємстві. Вибір виробничої стратегії передбачає удосконалення

технологічних процесів на різних стадіях виробництва, реалізацію заходів з підвищення якості залізорудної продукції, впровадження інновацій, забезпечення енергоефективності та охорони навколишнього середовища, зниження витрат матеріальних та енергетичних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.
2. Ansoff I. Strategic management. Wiley, 1979. 236 p.
3. Єсіна В.О., Тараруєв Ю.О. Конспект лекцій з дисципліни «Економічна діагностика» (для студентів-магістрів усіх форм навчання спеціальності 051 Економіка). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 65 с.
4. Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
6. Варава Л. М., Темченко О.А. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей : [монографія]. Кривий Ріг : Вид. центр КТУ, 2009. 254 с.
7. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 52–60.
8. Шинкаренко В.Г. Модель системи управління конкурентоспособностью предприятия. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 29. С. 5-29.
9. Гузар Б.С. Цыкалюк А.С. Управление конкурентоспособностью продукции. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne*, t. XXI, 2015. С. 209-218.
10. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №4 (68). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/83.pdf>
11. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент.: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2004. 559 с
12. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.

13. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. *Ефективна економіка*. URL: <http://economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=954> .
14. Варава Л.Н. Стратегическое управление горнодобывающими предприятиями: Монография. Донецк: ИЭП НАН Украины, 2006. 356 с.
15. М. Porter, «What is strategy?». Harvard Business Review, November-December 1996.
16. Балабанова Л.В.; Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал»; 2006.448с.
17. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. К. : Вид-во КНЕУ, 2008. 152 с.
18. Шпанковська Н.Г., Котенко Н.О. Стратегічний аналіз. Опорний конспект лекцій. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2006. 132 с.
19. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік. ПрАТ «ЦГЗК». Режим доступу:
https://cgok.metinvestholding.com/upload/cgok/content/51/Annual_information%20of_the_issuer%20for_2021.pdf
20. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
21. Чернявський А.Д., Філіппов М.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.
22. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.
23. Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Економіст* .2010. № 6. С. 40-42. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_42.pdf .
24. Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240-246.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПРАТ «ЦГЗК»

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"

Фінансова звітність ПРАТ «ЦГЗК»

[#00190977](#)

Фінансова звітність за 2020 рік

[2022 2021 2020](#)

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	39 942.00	39 850.00
первісна вартість	1001	76 440.00	84 845.00
накопичена амортизація	1002	36 498.00	44 995.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 969 393.00	929 213.00
Основні засоби	1010	7 804 782.00	8 287 612.00
первісна вартість	1011	8 446 581.00	10 932 052.00
знос	1012	641 799.00	2 644 440.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	139.00	139.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5 181.00	4 725.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	66 458.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	9 819 437.00	9 327 997.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	551 032.00	405 381.00
Виробничі запаси	1101	236 724.00	187 371.00
Незавершене виробництво	1102	39 439.00	20 239.00
Готова продукція	1103	274 869.00	197 771.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 418 438.00	7 309 660.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	133 061.00	95 513.00
з бюджетом	1135	660 380.00	174 448.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	64 130.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
із внутрішніх розрахунків	1145	21 120.00	21 378.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	697 781.00	72 036.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	103.00	103.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	146 111.00	392 751.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	146 111.00	166 596.00
Витрати майбутніх періодів	1170	109 215.00	135 789.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	48 106.00	63 210.00
Усього за розділом II	1195	7 785 347.00	8 670 269.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	17 604 784.00	17 998 266.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	296 635.00	296 635.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	2 443 108.00	1 595 545.00
Додатковий капітал	1410	239 338.00	239 338.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Емісійний дохід	1411	103 628.00	103 628.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	73 238.00	73 238.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 190 206.00	5 063 437.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	7 242 525.00	7 268 193.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	141 829.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	1 001 199.00	1 198 773.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	321 043.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	84 124.00	448 013.00
Довгострокові забезпечення	1520	28 593.00	67 313.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	1 255 745.00	2 035 142.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	17 736.00	25 807.00
товари, роботи, послуги	1615	1 348 510.00	888 618.00
розрахунками з бюджетом	1620	153 748.00	415 266.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	200 927.00
розрахунками зі страхування	1625	12 569.00	12 621.00
розрахунками з оплати праці	1630	45 799.00	45 824.00
за одержаними авансами	1635	8 371.00	6 367.00
за розрахунками з учасниками	1640	7 419 816.00	7 158 566.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	92 940.00	136 202.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	7 025.00	5 660.00
Усього за розділом III	1695	9 106 514.00	8 694 931.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	17 604 784.00	17 998 266.00

Додаток Б

**Ю900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 438 797.00	12 083 280.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 348 892.00	7 957 950.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	4 089 905.00	4 125 330.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	816 694.00	1 130 658.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	146 569.00	145 955.00
Витрати на збут	2150	1 537 941.00	2 099 107.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні витрати	2180	316 045.00	2 084 262.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 906 044.00	926 664.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	7 627.00	1 159 880.00
Інші доходи	2240	2 934.00	83 116.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	880 330.00	479 918.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	128 185.00	63 094.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 908 090.00	1 626 648.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-307 024.00	-153 335.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 601 066.00	1 473 313.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-18 107.00	1 844 948.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	-106 328.00	-132 552.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-124 435.00	1 712 396.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-22 351.00	307 524.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-102 084.00	1 404 872.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 498 982.00	2 878 185.00

Елементи операційних витрат

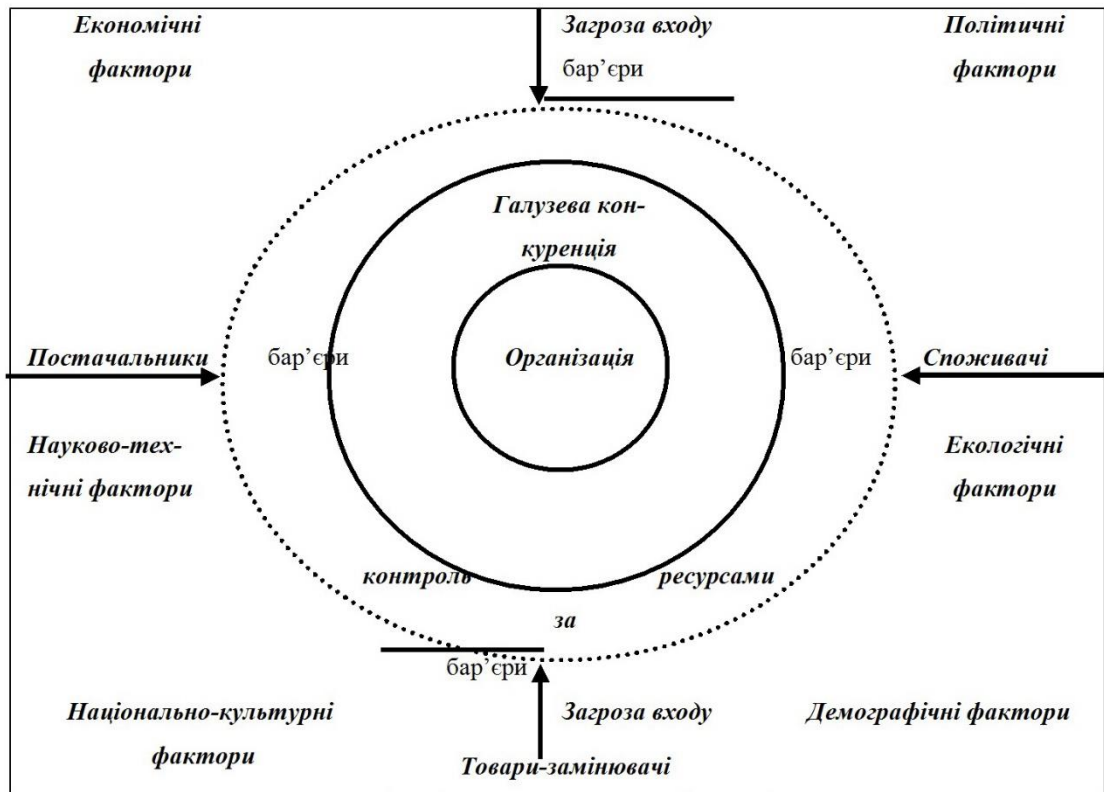
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 961 969.00	3 115 716.00
Витрати на оплату праці	2505	1 166 251.00	1 089 911.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	249 773.00	230 789.00
Амортизація	2515	2 097 514.00	1 613 358.00
Інші операційні витрати	2520	4 877 050.00	6 044 657.00
Разом	2550	11 352 557.00	12 094 431.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 186 540 000.00	1 186 540 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 186 540 000.00	1 186 540 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.35	1.24
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.35	1.24
Дивіденди на одну просту акцію	2650	1.24	3.05

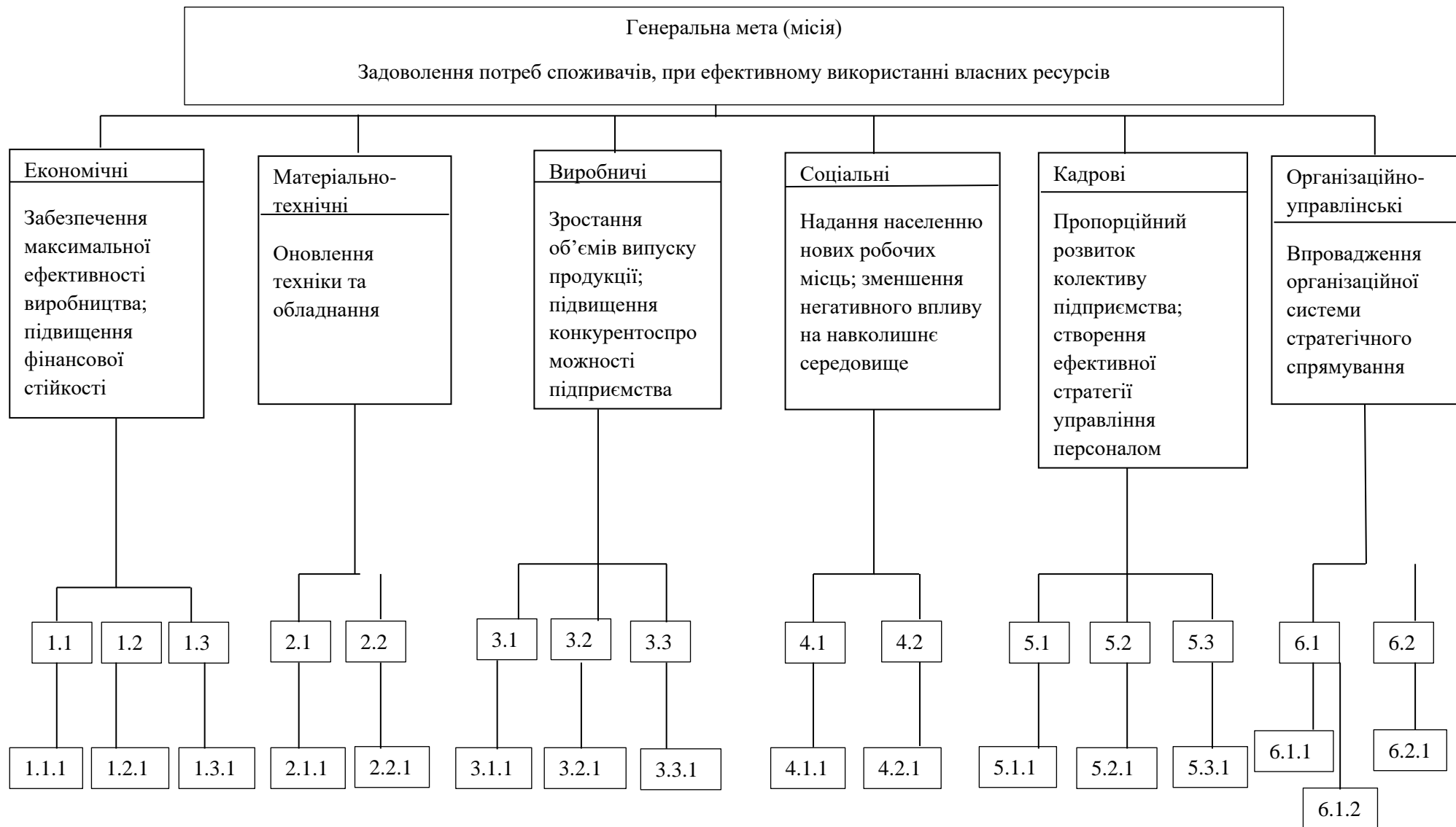
**Порівняльна характеристика параметрів конкурентоспроможності
основних зарубіжних і вітчизняних постачальників на світовому ринку
залізрудних концентратів**

Найменування країни, фірма	Вміст заліза, %	Вміст кремнезему, %	Вміст фосфору, %	Вміст сірки, %	Вміст вологи, %	Ціна 1% вмісту заліза в 1 т, дол. США *	Ціна 1 т концентрату, дол. США*
Швеція Malmberget	71,50	0,9	0,010	0,010	6,70	0,76	55,0
ПРАТ «Центральний ГЗК»	67,10	7,2	0,007	0,042	9,00	0,81	55,0-60,0
	69,90	7,2	0,007	0,042	9,00	0,81	



Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М. Портера

«Дерево цілей» ПрАТ «ЦГЗК»



Цілі II рівня:

- 1.1. Збільшення прибутковості за рахунок зниження витрат виробництва
- 1.2. Розробка довгострокових планів підприємства
- 1.3. Оптимізація структури капіталу підприємства
- 1.1. Відновлення і модернізація технологічного обладнання
- 1.2. Забезпечення впровадження конкурентоспроможних технологій
- 2.1. Удосконалення управління виробництвом
- 2.2. Заходи щодо зростання обсягів виробництва
- 2.3. Забезпечення раціональної організації виробничого процесу за економії матеріальних, трудових та фінансових ресурсів
- 3.1. Зниження негативного впливу на навколишнє середовище
- 3.2. Розширення виробництва для створення нових робочих місць
- 4.1. Посилення відповідальності колективу за кінцеві результати роботи
- 4.2. Створення умов для підвищення продуктивності праці
- 4.3. Формування висококваліфікованого керівництва
- 5.1. Розширення функцій відділу маркетингу
- 5.2. Розширення апарату управління відповідно до функціональної підпорядкованості

Цілі III рівня:

- 1.1.1. Формування стратегії зниження витрат
- 1.2.1. Впровадження економічних методів управління підрозділами підприємства
- 1.3.1. Організація фінансової діяльності підприємства
- 2.1.1. Підвищити якість продукції
- 2.2.1. Упровадження нової техніки та технологій
- 3.1.1. Підвищення кваліфікації керівництва
- 3.2.1. Збільшити обсяг виробництва
- 3.3.1. Впровадження нових ресурсозберігаючих технологій управління
- 4.1.1. Підвищення рівня утилізації відходів виробництва
- 4.2.1. Диверсифікація виробництва, для створення нових робочих місць
- 5.1.1. Підвищення продуктивності праці у підрозділах підприємства
- 5.2.1. Покращення умов праці безпосередньо на місцях роботи
- 5.3.1. Заходи щодо створення підсистеми розвитку кадрів
- 6.1.1. Використання інформаційних технологій у роботі з клієнтами
- 6.1.2. Використання комплексу заходів маркетинг-міксу
- 6.2.1. Удосконалення структури управління



Матриця Томпсона і Стріклєнда для вибору загальної стратегії

