

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: «Дослідження та аналіз потенційних небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «ЦГЗК» та шляхи їх запобігання».

Виконав:

студента 4 курсу,
групи МН-20-2

_____ / Васильюк Д.О. /
(підпис)

Керівник

_____ / Афанасьєв Є.В. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

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

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Василюк Даниїл Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Дослідження та аналіз потенційних небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «ЦГЗК» та шляхи їх запобігання».

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

(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 «ЦГЗК»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) теоретико-методичні засади щодо удосконалення запобігання небезпекам зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; 2) техніко-економічна характеристика базового підприємства та визначення ефективності управлінських та організаційно-технічних заходів; 3) обґрунтування і вибір загальної стратегії розвитку та функціональної стратегій підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): основні техніко-економічні показники діяльності; зміст програми організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності реалізації інноваційного потенціалу ПРАТ «ЦГЗК»; аналізу п'яти сил конкуренції за М. Портером; Матриця Томпсона і Стрікланда для вибору загальної стратегії.

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	19.06.2024

Студент

(підпис)

Василюк Д.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв Є.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності
073 Менеджмент.*

Василюк Д.О. «Дослідження та аналіз потенційних небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища ПРАТ «ЦГЗК» та шляхи їх запобігання». – КНУ, 2024 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на _____ сторінках, містить _____ таблиць, _____ рисунків.

При підготовці роботи використано _____ літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра: підвищення ефективності запобігання потенційних небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства ПРАТ «ЦГЗК».

Завдання дослідження: проведення комплексного дослідження зовнішнього середовища ПРАТ «ЦГЗК», включаючи аналіз загальноекономічних, галузевих, конкурентних та інших факторів, які можуть вплинути на його діяльність; ідентифікувати та оцінити потенційні небезпеки, пов'язані з зовнішнім середовищем, та визначити їх ймовірність і вплив на ПРАТ ЦГЗК; провести аналіз внутрішнього середовища ПРАТ «ЦГЗК», включаючи оцінку його ресурсів, компетенцій, конкурентних переваг та слабких сторін; ідентифікувати та оцінити потенційні небезпеки, пов'язані з внутрішнім середовищем і визначити їх ймовірність та вплив на ПРАТ «ЦГЗК»; розробити рекомендації щодо запобігання та мінімізації наслідків потенційних небезпек, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища; оцінити ефективність запропонованих рекомендацій та їх можливий вплив на стійкість і конкурентні позиції ПРАТ «ЦГЗК».

Об'єкт дослідження: процес управління підприємством у контексті запобігання потенційним небезпекам зовнішнього і внутрішнього середовища ПРАТ «ЦГЗК».

Предмет дослідження: теоретико-методичні основи дослідження та аналізу небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): дозволить ПРАТ «ЦГЗК» зміцнити свою конкурентну позицію та забезпечити подальший розвиток.

Ключові слова: зовнішнє та внутрішнє середовище, управління ризиками, стратегія, аналіз, зовнішні та внутрішні потенційні небезпеки.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАПОБІГАННЮ НЕБЕЗПЕКАМ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретико-методичні засади дослідження небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.....	8
1.2. Організаційно-управлінські аспекти дослідження потенційних небезпек	13
1.3. Аналіз потенційних небезпек ПРАТ ЦГЗК.....	18
1.3.1. Загальна характеристика зовнішнього середовища ПРАТ ЦГЗК....	18
1.3.2. Аналіз внутрішнього середовища ПРАТ ЦГЗК.....	19
1.3.3. Інтегральна оцінка потенційних небезпек ПРАТ ЦГЗК.....	20
РОЗДІЛ II ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА БАЗОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИХ ЗАХОДІВ	23
2.1. Техніко-економічна характеристика ПРАТ ЦГЗК та аналіз його фінансового стану	23
2.2. Конкретні пропозиції та методичні підходи щодо вирішення завдань, поставлених у роботі	32
2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	38
РОЗДІЛ III ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Стратегічний аналіз підприємства	45
3.2. Місія та цілі стратегічного розвитку підприємства	52
3.3. Вибір загальної стратегії розвитку та функціональної стратегії підприємства.....	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Дослідження та аналіз потенційних небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства ПРАТ ЦГЗК та шляхи їх запобігання є актуальними в сучасних умовах динамічного розвитку ринку, інтенсивної конкуренції та мінливості економічних і політичних факторів.

Підприємство є одним з провідних гірничозбагачувальних підприємств України, постійно стикається з різноманітними ризиками та загрозами, які негативно можуть вплинути на нього. Цьому сприяє зростання невизначеності та волатильності зовнішнього середовища, посилення конкуренції, зміни технологічних та регуляторних умов, а також внутрішні фактори, зокрема, неефективність управління та адміністрування, технічні неполадки і основне – людський фактор. Загалом, все це сприяє значним ризикам для ПРАТ ЦГЗК.

Вивчення та аналіз зазначених ризиків є ключовим для розробки ефективних методів запобігання та мінімізації їх наслідків і забезпечення стійкого розвитку та довгострокового успіху в діяльності підприємства.

Метою роботи є підвищення ефективності запобігання потенційних небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства ПРАТ ЦГЗК.

Завданнями дослідження є:

1. Проведення комплексного дослідження зовнішнього середовища ПРАТ ЦГЗК, включаючи аналіз загальноекономічних, галузевих, конкурентних та інших факторів, які можуть вплинути на його діяльність.
2. Ідентифікувати та оцінити потенційні небезпеки, пов'язані з зовнішнім середовищем, та визначити їх ймовірність і вплив на ПРАТ ЦГЗК.
3. Провести аналіз внутрішнього середовища ПРАТ ЦГЗК, включаючи оцінку його ресурсів, компетенцій, конкурентних переваг та слабких сторін.
4. Ідентифікувати та оцінити потенційні небезпеки, пов'язані з внутрішнім середовищем і визначити їх ймовірність та вплив на ПРАТ ЦГЗК.
5. Розробити рекомендації щодо запобігання та мінімізації наслідків потенційних небезпек, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

6. Оцінити ефективність запропонованих рекомендацій та їх можливий вплив на стійкість і конкурентні позиції ПРАТ ЦГЗК.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством у контексті запобігання потенційним небезпекам зовнішнього і внутрішнього середовища ПРАТ ЦГЗК.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи дослідження та аналізу небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

У ході дослідження використані такі методи:

- аналіз статистичних даних, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, факторний аналіз, метод експертних оцінок;
- емпіричні методи (опитування, інтерв'ю, анкетування);
- аналіз наукової та методичної літератури, публікацій у ЗМІ та нормативно-правових актів.

Практичне значення отриманих результатів

Результати даного дослідження можуть мати вагоме практичне значення для ПРАТ ЦГЗК стосовно:

- підвищення рівня обізнаності керівництва та персоналу про потенційні небезпеки з якими стикається підприємство;
- розроблення ефективної системи управління ризиками, яка дозволить мінімізувати ймовірність виникнення негативних подій та їх наслідків;
- оптимізації стратегії розвитку підприємства.

Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків і літературних джерел.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАПОБІГАННЮ НЕБЕЗПЕКАМ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методичні засади дослідження небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Небезпека це потенційна можливість виникнення негативних подій, які можуть призвести до значних втрат для підприємства. Небезпеки можуть бути зовнішніми та внутрішніми.

Дослідження та аналіз потенційних небезпек проходить протягом всього існування підприємства, оскільки інформація, яку менеджер отримує в результаті допомагає в прийнятті потрібних управлінських рішень. Ця інформація є настільки важливою, що в більшості величезних компаній є окремий відділ який цим займається. Також це допомагає у визначенні, як розташувати свій бізнес щодо конкурентів на ринку, щоб шанси на успіх були максимальними.

Для гарного ведення бізнесу потрібні оцінювати як зовнішні так і внутрішні потенційні небезпеки, адже якщо компанія хоче існувати довго та розвиватись вона повинна розуміти те з чим потрібно боротися.

Зовнішні потенційні небезпеки

Зовнішні потенційні небезпеки це фактори, які виникають за межами підприємства і можуть негативно вплинути на його діяльність. Їх можна класифікувати за наступними групами (табл. 1.1).

Внутрішні потенційні небезпеки

Внутрішні потенційні небезпеки це фактори, які виникають всередині підприємства і можуть негативно вплинути на його діяльність. Їх можна класифікувати за наступними групами (табл. 1.2).

Таблиця 1.1

Зовнішні потенційні небезпеки підприємства

Економічні	зміни кон'юнктури ринку, інфляція, девальвація, економічні кризи, політична нестабільність тощо.
Соціально-політичні	зміни законодавства, соціальні заворушення, війна, тероризм, стихійні лиха тощо.
Технологічні	поява нових технологій, зношення обладнання, витік інформації, кібератаки тощо.
Екологічні	погіршення стану довкілля, вичерпання природних ресурсів, екологічні катастрофи тощо.
Конкурентні	посилення конкуренції, поява нових конкурентів, зміна поведінки споживачів тощо.

Таблиця 1.2

Внутрішні потенційні небезпеки підприємства

Виробничі	низька продуктивність праці, висока собівартість продукції, брак, аварії, поломки обладнання тощо.
Фінансові	нестача коштів, неефективне управління фінансами, боргова залежність тощо.
Маркетингові	помилки в позиціонуванні продукції, неефективна рекламна кампанія, втрата клієнтів тощо.
Управлінські	неефективна структура управління, низька кваліфікація персоналу, корупція, бюрократія тощо.
Організаційні	порушення комунікацій, конфлікти в колективі, відсутність мотивації у співробітників тощо.

При дослідженні та аналізі внутрішніх та зовнішніх потенційних небезпек ми будемо знаходити їх шляхи запобігання, таким чином робити підприємство більш сильним та покращувати його слабкі сторони, адже тільки здійснюючи комплексний аналіз та в поєднанні обох сторін можна створити підхід до вирішення проблем на різних рівнях підприємства.

Методи дослідження потенційних небезпек – сукупність інструментів та прийомів, які дозволяють виявити, оцінити та ранжувати загрози, що можуть

негативно вплинути на діяльність підприємства.

Аналітичні методи дослідження потенційних небезпек ґрунтуються на вивченні та аналізі статистичних даних, звітів, планів, прогнозів тощо. До таких методів відносяться SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

SWOT-аналіз це аналітичний метод, який використовується для оцінки сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, пов'язаних із конкуренцією, що впливають на людину або бізнес. Абревіатура SWOT складається зі скорочень слів і означає наступне:

S (Strengths) - Сильні сторони: характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні конкурентів.

W (Weaknesses) - Слабкі сторони: недоліки бізнесу, які можуть перешкоджати його успіху.

O (Opportunities) - Можливості: зовнішні сприятливі фактори, які можуть допомогти бізнесу досягти своїх цілей.

T (Threats) - Загрози: зовнішні несприятливі фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність бізнесу.

SWOT-аналіз є універсальним і зручним методом роботи з інформацією. Завдяки йому можна побачити не тільки слабкі та сильні сторони, а й врахувати можливості та загрози, а також сформувати об'єктивну картину становища продукту на ринку або компанії загалом.

PEST-аналіз це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки впливу зовнішніх факторів на бізнес. PEST є абревіатурою, яка розшифровується як:

P (Political) - Політичні фактори: політичні події та рішення уряду, які можуть вплинути на бізнес.

E (Economic) - Економічні фактори: стан економіки, економічні тенденції, які можуть вплинути на бізнес.

S (Social) - Соціальні фактори: соціальні тенденції, демографічні зміни, зміна споживчих уподобань, які можуть вплинути на бізнес.

T (Technological) - Технологічні фактори: технологічні інновації та

розвиток, які можуть вплинути на бізнес.

За допомогою PEST-аналізу можна виявити потенційні можливості та загрози, пов'язані із зовнішнім середовищем, та розробити стратегію для їх використання або мінімізації їх негативного впливу.

Важливим методом при аналізі небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства є експертні методи.

Експертні методи це група методів, які ґрунтуються на думках та знаннях експертів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні типи експертних методів

Методи	Сутність методу
Метод Дельфі	Цей метод передбачає проведення декількох турів опитування експертів. Після кожного туру експертам надається інформація про результати попереднього туру, що дозволяє їм уточнити свої думки. Метод Дельфі дозволяє отримати більш об'єктивні результати, оскільки експерти не піддаються прямому впливу один на одного.
Метод мозкового штурму	Цей метод передбачає колективне генерування ідей щодо потенційних небезпек. Всі учасники мозкового штурму можуть вільно висловлювати свої думки, незважаючи на те, наскільки вони здаються незвичайними або нереальними. Метод мозкового штурму може бути корисним для генерування нових ідей, які могли б бути пропущені при індивідуальному дослідженні.
Метод інтерв'ю	Цей метод передбачає проведення індивідуальних бесід з експертами. Під час інтерв'ю експертам ставляться запитання про потенційні небезпеки, а також про їхні думки щодо того, як їх можна уникнути. Метод інтерв'ю дозволяє отримати детальну інформацію про досвід та знання експертів.

У сучасному динамічному світі, де панують жорстка конкуренція та постійні зміни, **удосконалення управлінської діяльності підприємства** стає не просто бажанням, а **життєвою необхідністю**. Це безперервний процес, який

ґрунтується на ґрунтовних теоретичних засадах, спрямований на підвищення ефективності та результативності роботи, досягнення стратегічних цілей, забезпечення стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Ефективне управління ґрунтується на **комплексному підході**, який охоплює наступні **теоретичні засади**:

Система це сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісний організм.

Системний підхід до управління передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних підсистем: цілей, ресурсів, процесів, людей, середовища.

Це дозволяє оптимізувати роботу всіх підсистем для досягнення синергії та підвищення загальної ефективності.

Науковий підхід до управління передбачає ґрунтування управлінських рішень на наукових знаннях, методах та дослідженнях.

Це дозволяє підвищити обґрунтованість та ефективність прийнятих рішень, а також мінімізувати ризики помилок.

Процесний підхід до управління передбачає розгляд управлінської діяльності як сукупності взаємопов'язаних процесів.

Це дозволяє оптимізувати процеси для підвищення їх ефективності та результативності, а також усунути дублювання та неефективні дії.

Людино-орієнтований підхід до управління передбачає розгляд людських ресурсів як найважливішого активу підприємства.

Це означає, що необхідно створювати умови для розвитку та мотивації персоналу, а також забезпечувати його залученість до справ підприємства.

Ситуаційний підхід до управління передбачає гнучкість та адаптивність управлінських рішень залежно від конкретної ситуації.

Не існує універсальних рецептів управління, тому необхідно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Планування та контроль є взаємопов'язаними та нероздільними процесами управління.

Планування визначає цілі та напрямки розвитку підприємства, а контроль забезпечує їх досягнення.

Таким чином, ефективне управління потребує чіткої системи планування та контролю.

Демократизація управління передбачає залучення до прийняття управлінських рішень усіх зацікавлених сторін.

Це дозволяє враховувати різні точки зору, підвищити мотивацію та відповідальність працівників, а також сприяти більш ефективному впровадженню управлінських рішень.

1.2. Організаційно-управлінські аспекти дослідження потенційних небезпек

Організаційна структура управління ПРАТ ЦГЗК

Приватне Акціонерне Товариство Центральний Гірничо-Збагачувальний Комбінат – складний промисловий комплекс, що спеціалізується на видобутку, переробці та випуску сировини для чорної металургійної промисловості – залізорудного концентрату та окатків.

Товариство з моменту його державної реєстрації є юридичною особою, створено без обмеження строку діяльності.

Метою діяльності Товариства є виробництво продукції найвищої якості, забезпечуючи при цьому безпеку співробітників і використовуючи процеси, які не надають негативного впливу на навколишнє середовище.

Станом на 31.12.2020 року в реєстрі власників іменних паперів ПРАТ ЦГЗК обліковується юридична особа, якій прямо або опосередковано належить 100% акцій товариства – Приватна компанія з обмеженою відповідальністю МЕТІНВЕСТ Б.В.

Згідно Статуту ПРАТ ЦГЗК органами управління Товариства являються:

- Загальні збори акціонерів – вищий орган товариства;
- Наглядова рада – наглядовий орган товариства, який представляє інтереси акціонерів та здійснює захист їх прав у період між проведенням загальних зборів;
- Генеральний директор – одноособовий виконавчий орган товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю.

ПРАТ ЦГЗК має повний технологічний цикл – від видобутку руди до виробництва залізорудних окатків – підготовленої сировини для металургійних заводів. Цим обумовлена складна організаційна структура підприємства, яка включає 21 структурний підрозділ.

Станом на 31.12.2020 року до структури управління ПРАТ ЦГЗК входять: дирекція з виробництва та планування, дирекція з технології та якості, дирекція з інжинірингу, дирекція з капітального будівництва та капітальних ремонтів, дирекція фінансова, дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки, дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології, дирекція з персоналу, дирекція з побуту та соціальних питань, дирекція із закупок, дирекція з операційних поліпшень, служба головного фахівця з інформаційних технологій, відділ логістики, канцелярія та спеціальний відділ.

Існуюча структура є оптимальною для стабільної діяльності Товариства.

ПРАТ ЦГЗК входить до Групи Метінвест, найбільшої приватної групи України, гірничо-металургійні підприємства якої об'єднані в єдиний виробничо-збутовий цикл – від видобутку вугілля і руди до продажу металу.

Основним видом діяльності ПРАТ ЦГЗК є добування залізних руд, який включає видобуток залізної руди, її переробку та випуск товарної продукції, яка являється сировиною для металургійної промисловості.

За звітний період профіль діяльності Товариства не змінювався.

Основними видами продукції ПРАТ ЦГЗК являються залізорудний концентрат (вміст заліза загального 67,5 – 70,5%) та залізорудні окатки (вміст

заліза загального 65,0 – 68,0%), питома вага яких в загальному обсязі виробництва складає більше 99%, незначну долю товарної продукції складають промислові послуги.

Товариство реалізує свою продукцію як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Споживчим сегментом продукції Товариства виступає металургійний комплекс. Окатки та концентрат можуть перевозитись на далекі відстані, тому споживчий сегмент Товариства формується на значній по величині території.

В 2020 році у ПРАТ ЦГЗК злиття, поділу, приєднання, перетворення, виділу не відбувалося.

В своїй організаційній структурі Товариство не має відокремлених структурних підрозділів без права юридичної особи.

Методичні аспекти аналізу та оцінки потенційних небезпек на ПРАТ ЦГЗК. Для аналізу потенційних небезпек на ПРАТ ЦГЗК будуть використані наступні методи (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Методи аналізу потенційних небезпек на ПРАТ ЦГЗК

Метод аналізу ризиків та можливостей (SWOT-аналіз)	цей метод передбачає аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, з якими стикається підприємство. Цей аналіз може допомогти визначити потенційні небезпеки, які можуть виникнути внаслідок слабких сторін або загроз.
Метод аналізу причинно-наслідкових зв'язків	цей метод передбачає побудову діаграми причинно-наслідкових зв'язків (діаграми Ішікави), яка допомагає визначити кореневі причини потенційних небезпек.
Метод аналізу надійності	цей метод передбачає аналіз ймовірності відмови елементів системи та впливу цих відмов на безпеку роботи підприємства.
PEST-аналіз	PEST-аналіз - це метод аналізу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. PEST-аналіз може допомогти визначити потенційні небезпеки, які можуть виникнути внаслідок зовнішніх факторів.

Після виявлення потенційних небезпек необхідно оцінити їх ризик. Ризик визначається як добуток ймовірності виникнення небезпечної події та тяжкості її наслідків.

Для оцінки ризиків можуть бути використані різні методи, такі як:

- **Матриця ризиків:** матриця ризиків - це таблиця, в якій ризики ранжуються за ймовірністю та тяжкістю наслідків.
- **Метод FMEA (Failure Mode and Effects Analysis):** метод FMEA передбачає аналіз режимів відмов елементів системи та впливу цих відмов на безпеку роботи підприємства.

Практика управління потенційними небезпеками на вітчизняних та зарубіжних підприємствах

Управління потенційними небезпеками є важливою складовою системи управління ризиками на будь-якому підприємстві. Це дозволяє ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, пов'язані з діяльністю підприємства, з метою запобігання нещасним випадкам, аваріям та іншим шкідливим подіям.

Практика управління потенційними небезпеками на вітчизняних підприємствах

На вітчизняних підприємствах, як правило, використовується наступна система управління потенційними небезпеками:

1. **Виявлення потенційних небезпек** це може бути зроблено за допомогою методів, таких як аналіз небезпечних факторів (МАНФ), аналіз ризиків та можливостей (SWOT-аналіз), метод аналізу причинно-наслідкових зв'язків (діаграми Ішікави) та інших.
2. **Оцінка ризиків** це передбачає визначення ймовірності виникнення небезпечної події та тяжкості її наслідків.
3. **Розробка заходів щодо запобігання небезпекам** ці заходи можуть включати технічні, організаційні та адміністративні заходи.
4. **Впровадження заходів** це передбачає впровадження розроблених заходів на практиці.

5. **Контроль за ефективністю заходів** це передбачає моніторинг небезпечних факторів, аналіз нещасних випадків та аварій, аудит системи управління безпекою та інші заходи.

Практика управління потенційними небезпеками на зарубіжних підприємствах

На зарубіжних підприємствах, як правило, використовується більш комплексна система управління потенційними небезпеками, яка включає в себе наступні елементи:

- **Система управління ризиками** ця система передбачає чітку структуру та відповідальність за управління ризиками на підприємстві.
- **Культура безпеки:** на підприємстві формується культура безпеки, яка передбачає, що всі співробітники усвідомлюють важливість безпеки та відповідально ставляться до своїх обов'язків.
- **Застосування передових методів** на підприємстві використовуються передові методи аналізу та оцінки ризиків, а також методи запобігання небезпекам.
- **Зовнішній аудит** система управління ризиками на підприємстві регулярно проходить зовнішній аудит.

Порівняння практики управління потенційними небезпеками на вітчизняних та зарубіжних підприємствах

Як правило, система управління потенційними небезпеками на зарубіжних підприємствах є більш ефективною, ніж на вітчизняних. Це пояснюється наступними факторами:

- **Наявність системи управління ризиками** на зарубіжних підприємствах, як правило, існує чітка система управління ризиками, яка передбачає чітку структуру та відповідальність за управління ризиками на підприємстві.
- **Культура безпеки** на зарубіжних підприємствах, як правило, сформована культура безпеки, яка передбачає, що всі співробітники усвідомлюють важливість безпеки та відповідально ставляться до своїх

обов'язків.

- **Застосування передових методів** на зарубіжних підприємствах, як правило, використовуються передові методи аналізу та оцінки ризиків, а також методи запобігання небезпекам.
- **Зовнішній аудит** система управління ризиками на зарубіжних підприємствах, як правило, регулярно проходить зовнішній аудит.

1.3. Аналіз потенційних небезпек ПРАТ ЦГЗК

1.3.1. Загальна характеристика зовнішнього середовища ПРАТ ЦГЗК

Економічні фактори:

- **ВВП:** Зростання ВВП України свідчить про зростання попиту на продукцію ПРАТ ЦГЗК.
- **Інфляція:** Високий рівень інфляції може негативно вплинути на рентабельність ПРАТ ЦГЗК, оскільки призводить до зростання цін на сировину та енергоносії.
- **Процентні ставки:** Зростання процентних ставок може ускладнити доступ ПРАТ ЦГЗК до кредитних ресурсів.
- **Курси валют:** Коливання курсів валют можуть вплинути на вартість експорту ПРАТ ЦГЗК.

Соціально-політичні фактори:

- **Політична стабільність:** Політична нестабільність може негативно вплинути на інвестиційний клімат в Україні та призвести до зниження попиту на продукцію ПРАТ ЦГЗК.
- **Соціальна напруга:** Соціальна напруга може призвести до соціальних заворушень та страйків, що може негативно вплинути на діяльність ПРАТ ЦГЗК.

- **Демографічні зміни:** Зростання населення України може призвести до зростання попиту на продукцію ПРАТ ЦГЗК.

Науково-технічні фактори:

- **Рівень розвитку науки і техніки:** Розвиток нових технологій може призвести до появи нових продуктів та послуг, які можуть конкурувати з продукцією ПРАТ ЦГЗК.

- **Поява нових технологій:** Поява нових технологій може призвести до зниження витрат ПРАТ ЦГЗК на виробництво та підвищення його конкурентоспроможності.

- **Зміни в споживчих уподобаннях:** Зміни в споживчих уподобаннях можуть призвести до зниження попиту на продукцію ПРАТ ЦГЗК.

Екологічні фактори:

- **Екологічні норми та стандарти:** Застосування жорсткіших екологічних норм та стандартів може призвести до зростання витрат ПРАТ ЦГЗК на екологічну безпеку.

- **Зміни клімату:** Зміни клімату можуть негативно вплинути на доступність природних ресурсів, які використовує ПРАТ ЦГЗК.

- **Природні катаклізми:** Природні катаклізми можуть призвести до пошкодження майна ПРАТ ЦГЗК та переривання його роботи.

1.3.2. Аналіз внутрішнього середовища ПРАТ ЦГЗК

Виробничо-технологічний потенціал:

- Сучасне обладнання, але є й застаріле.
- Висококваліфіковані кадри, але є дефіцит деяких спеціалістів.
- Ефективні виробничі процеси, але є недоліки в логістиці та контролі якості.

Фінансовий потенціал:

- Стабільні фінансові показники, висока рентабельність, низька заборгованість.
- Залежність від експорту, необхідність диверсифікації джерел фінансування та продукції.
- Висока ліквідність, кредитоспроможність, але низький рівень власного капіталу.

Маркетинговий потенціал:

- Лідируюча позиція на вітчизняному ринку, вихід на нові, сильний бренд.
- Залежність від держзамовлень, необхідність розширення асортименту та маркетингової активності.
- Конкурентноспроможна ціна, висока якість та широкий асортимент продукції.
- Необхідність диференціації продукції, посилення маркетингової комунікації та інновацій.

Персонал:

- Висококваліфіковані кадри, регулярне навчання, досвідчені фахівці.
- Дефіцит деяких спеціалістів, низька мотивація, відтік кадрів.

1.3.3. Інтегральна оцінка потенційних небезпек ПРАТ ЦГЗК

Кредитний ризик

Кредитний ризик це ризик того, що клієнт може не виконати вчасно свої зобов'язання перед товариством, внаслідок чого товариство понесе збитки. Кредитний ризик виникає у зв'язку з грошовими коштами та їх депозитами в банках та установах, а також кредитними ризиками для в тому числі простроченої дебіторської заборгованості.

Ризик управління капіталом

ПРАТ ЦГЗК управляє капіталом для забезпечення продовження діяльності на безперервній основі, забезпечуючи при цьому максимальний прибуток акціонерам, оптимізацію балансу між позиковими і власними коштами. ПРАТ ЦГЗК регулярно проводить аналіз та вживає заходи, спрямовані на підтримування оптимальної структури капіталу.

Ризик ліквідності

ПРАТ "ЦГЗК" управляє капіталом для забезпечення продовження роботи на основі розвитку, забезпечуючи при цьому максимальний прибуток балансу позиковими і власними коштами. ПРАТ "ЦГЗК" регулярно проводить аналіз та вживає заходів, спрямованих на оптимізацію структури капіталу.

Ризик операційної діяльності

Ризик операційної діяльності це ризик ПРАТ "ЦГЗК" не виконати свої зобов'язання вчасно. ПРАТ "ЦГЗК" постійно вживає заходів для своєчасного виконання своїх зобов'язань, при цьому уникаючи непередбачених втрат і не ризикуючи.

Ринкові ризики

Існує два типи ринкових ризиків у ПРАТ "ЦГЗК":

- Ризик зміни цін
- Валютний ризик;

Ризик зміни цін на товари

Ризик зміни цін на товари є результатом негативного впливу на ціни товарів або майбутні доходи у зв'язку зі змінами попиту та пропозиції на товари.

Ключовими ризиками, що суттєво впливають на виручку компанії, є попит і пропозиція на основних ринках збуту і виробництва. Виробники, що негативно позначаються на цінах, можуть призвести до зменшення доходів.

Валютний ризик

ПРАТ "ЦГЗК" працює з покупцями і постачальниками в різних країнах, і тому піддається валютному ризику, пов'язаному з валютами, в яких здійснюються розрахунки (головним чином, в доларах США). Валютний

ризик виникає в тому випадку, коли змінюється курс валюти, в якій номіновані активи і зобов'язання, у порівнянні з валютою, в якій ведеться облік.

Ризик зміни процентних ставок

Зміна процентних ставок впливає, головним чином, на кредити і позики шляхом зміни їх вартості (за рахунок зміни процентної ставки) або грошових потоків (за необхідності дострокового погашення). При видачі нових кредитів та позик персонал користується своїми судженнями, щоб прийняти рішення щодо того, яка процентна ставка — фіксована чи змінна — буде найбільш вигідною для Товариства протягом строку погашення.

Інші ризики

- Порухення графіків у постачанні готової продукції споживачам або в поставках сировини, пов'язані з нестабільною роботою залізниці і порту.
- Надзвичайні ситуації, пов'язані з аваріями на виробництві.
- Відтік кваліфікованого персоналу. Брак молодих фахівців.

РОЗДІЛ II

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА БАЗОВОГО

ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИХ ЗАХОДІВ

2.1. Техніко-економічна характеристика ПРАТ ЦГЗК та аналіз його фінансового стану

ПРАТ «ЦГЗК» спеціалізується на видобутку, переробці та виробництві сировини для металургійної промисловості – залізорудного концентрату і обкотишів (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Техніко-економічна характеристика ПРАТ ЦГЗК

Ознака	Характеристика
Форма власності	Приватна власність
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ	Акціонерне товариство
Повна назва	ПЕРВИННА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФСПЛКИ ТРУДЯЩИХ МЕТАЛУРГІЙНОЇ І ГІРНИЧОДОБУВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»
Код ЄДРПОУ	00190977
Юридична адреса	Україна, Дніпропетровська область, м. Кривий Ріг, Жовтневий район, 50066
Види економічної діяльності за КВЕД	<p>Основний: 07.10 Добування залізних руд</p> <p>Інші:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у. • 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами • 85.32 Професійно-технічна освіта • 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами • 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля • 47.30 Роздрібна торгівля пальним • 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт,

	н.в.і.у. • 38.32 Відновлення відсортованих відходів
Організаційні структури	Згідно Статуту ПРАТ ЦГЗК органами управління Товариства являються: - Загальні збори акціонерів – вищий орган товариства - Наглядова рада – наглядовий орган товариства, який представляє інтереси акціонерів та здійснює захист їх прав у період між проведенням загальних зборів - Генеральний директор – одноособовий виконавчий орган товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю
Структура управління	Дирекція з виробництва та планування Дирекція з технології та якості Дирекція з інжинірингу Дирекція з капітального будівництва та капітальних ремонтів Дирекція фінансова Дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки Дирекція з охорони праці , промислової безпеки та екології Дирекція з персоналу Дирекція з побуту та соціальних питань Дирекція із закупок Дирекція з операційних поліпшень Служба головного фахівця з інформаційних технологій Відділ логістики Канцелярія Спеціальний відділ

До складу цього комбінату входить три кар'єри та шахта ім. Орджонікідзе загальною фактичною потужністю 14,2 млн тонн сирової руди на рік, дробильна фабрика, збагачувальна фабрика фактичною потужністю 5 млн тонн залізородного концентрату на рік, фабрика огрудкування фактичною потужністю понад 2,2 млн тонн обкотишів на рік, допоміжні цехи.

Центральний ГЗК-єдине підприємство в Україні, котре одночасно використовує відкритий та підземний способи видобутку руди.

Центральний ГЗК входить до складу Групи Метінвест, яка здійснює стратегічне управління гірничо-металургійним бізнесом Групи СКМ. Управляючою компанією Групи Метінвест є ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».

СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА

ДОБУВНИЙ КОМПЛЕКС

Кар'єр № 1. На базі Глеюватського родовища залізистих кварцитів.

Проектна річна продуктивність кар'єра становить 5,0 млн тонн магнетитових залізистих кварцитів на рік.

Кар'єр № 3. На базі Петрівського родовища залізистих кварцитів. Проектна продуктивність кар'єра становить 6,0 млн тонн магнетитових залізистих кварцитів на рік.

Кар'єр № 4. На базі Артемівського родовища залізистих кварцитів. Проектна продуктивність кар'єра становить 4,0 млн тонн магнетитових залізистих кварцитів на рік.

Шахта ім. Орджонікідзе. В даний час шахтою ім. Орджонікідзе розробляються запаси неокислених магнетитових кварцитів покладів "Південна-магнетитових" (гор. 527м). Річна продуктивність шахти становить 1600 т. тонн магнетитових залізистих кварцитів на рік.

Шламосховище. З 2001 року ведеться видобуток хвостів для подальшого збагачення. Річний видобуток пісків складає 6995 тис. тонн з вмістом заліза магнітного 7,5%.

ПЕРЕРОБЛЮВАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС

Дробильна фабрика. Проектна продуктивність дробильної фабрики 28 млн т руди на рік.

Збагачувальна фабрика. Фактичне виробництво концентрату в останні роки на рівні 6000 тис. т на рік.

Цех шламового господарства (ЦШГ). Відвальні хвости збагачення залізистих кварцитів збагачувальної фабрики комбінату скидаються у хвостосховище з 1961 року. Транспортування хвостів збагачення здійснюється гідротранспортом.

Фабрика огрудкування. Проектна продуктивність фабрики огрудкування - 2000 тис. т обкотишів на рік.

ДОПОМІЖНИЙ КОМПЛЕКС

Цех мереж та підстанцій (ЦМП). Надійне, безперебійне та якісне електропостачання.

Цех технологічного енергозабезпечення (ЦТЕЗ). Надійне і стабільне

забезпечення структурних підрозділів питної та технологічною водою, природним газом, теплоенергією, стисненим повітрям, балонним киснем, відвід фекальних і промислових стоків, працездатність систем перехоплення фільтраційних вод та гідрозахисту кар'єру №1.

Цех технологічної диспетчеризації (ЦТД). Безперебійне забезпечення всіма видами зв'язку для оперативного управління всією виробничо-господарської діяльності.

Центральна комбінатська лабораторія (ЦКЛ). Забезпечення автоматизації виробничих процесів, високовольтні випробування, ремонт контрольно-вимірювальних приладів, метрологічне забезпечення, охоронно-пожежна сигналізація, хіманаліз, дозиметричний та радіаційний контроль, забезпечення неруйнівного контролю, контроль якості сировини та готової продукції (табл. 2.2-2.3).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів виробництва продукції за період з 2018-2022 року

Обсяги виробництва тис т	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
Концентрат	1 959	1 949	5 217	10 494	3 437
Окати	2 296	2 285	7 221	12 050	10 916
Всього	4 255	4 235	12 438	22 545	14 354

На рис. 2.1. наведено динаміку обсягів виробництва продукції підприємства за період з 2018-2022 року

Конкурентоспроможність продукції на ринку

Продукція ПРАТ ЦГЗК користується попитом на світовому ринку завдяки своїй високій якості та конкурентним цінам. Підприємство є одним з лідерів з виробництва залізорудної сировини в Україні та експортує свою продукцію до країн Європи, Азії та Близького Сходу.

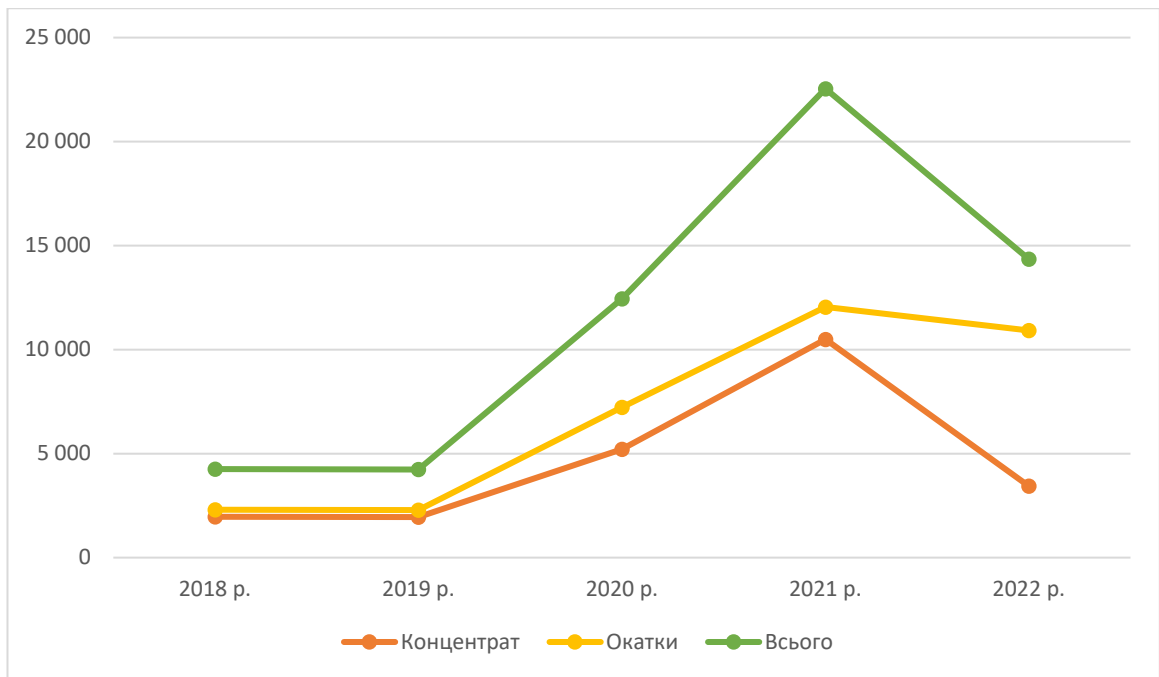


Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва за період з 2018-2022 року

Таблиця 2.3

Структура виробництва за видами продукції станом на 2022 рік

Продукція	Частка у загальному обсязі виробництва, %
Залізорудна сировина	76
Концентрат	24

Фактори, що сприяють конкурентоспроможності продукції ПРАТ ЦГЗК:

Високий вміст заліза в руді

Низькі собівартості виробництва

Розвинена інфраструктура логістики

Висока кваліфікація персоналу

Сприятливий інвестиційний клімат в Україні

Загрози конкурентоспроможності продукції ПРАТ ЦГЗК:

Зростання цін на енергоносії

Зміна кон'юнктури світового ринку залізної руди

Зростання конкуренції з боку інших виробників залізної руди

Політична та економічна нестабільність в Україні

ПРАТ ЦГЗК вживає заходів для збереження та посилення конкурентоспроможності своєї продукції, зокрема:

- Модернізація виробництва
- Зниження собівартості виробництва
- Розширення ринків збуту
- Підвищення якості продукції
- Залучення інвестицій

Тобто, продукція ПРАТ ЦГЗК є конкурентоспроможною на світовому ринку залізородної сировини. Підприємство має ряд конкурентних переваг, які дозволяють йому успішно конкурувати з іншими виробниками. Однак ПРАТ ЦГЗК стикається з рядом загроз, які можуть негативно вплинути на його конкурентоспроможність.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства наведено у табл. 2.4.

Характеристика основних і оборотних виробничих фондів ПО ПРАТ ЦГЗК:

1. Структура основних фондів:

За видами:

- Будівлі - 25%
- Споруди - 18%
- Машини та обладнання - 42%
- Транспортні засоби - 8%
- Інструменти та пристосування - 5%
- Інші основні фонди - 2%

За галузевою ознакою:

- Видобувна промисловість - 90%
- Переробна промисловість - 5%
- Інші галузі - 5%

За віком:

- До 5 років - 12%

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності

Показники	Одиниці виміру	Роки			Зміни показника, +/-	
		2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6	7
1.Виробництво продукції	Тис. т.	4 255	12 083	12 438	7 828	355
2.Товарна продукція	Млн грн	11 926	27 032	10 515	15 106	-16 517
3000 +						
3.Реалізація товарної продукції	Млн грн	11 926	27 032	10 515	15 106	-16 517
4.Показники якості:	Стандарти	Стандарти 2020	Стандарти 2021	Стандарти 2022	-	-
5.Ціна одиниці продукції	Грн/од.	1,96192714	0,76413	0,78196	-1,1977957	0,01782709
6.Собівартість одиниці продукції	Грн/од.	0,69998323	0,34156	0,92496	-0,3584251	0,583406183
7.Собівартість товарної продукції 2050	Млн грн	8 348	9 233	9 726	885	493
8.Витрати на 1грн.товарної продукції	Коп	0,3567835	0,44699	1,18288	0	1
9.Чистий прибуток 2350	Млн грн	1 601	8 919	2 117	7 318	-6 802
10.Рентабельність:					0	0
- продукції	%	13,4244508	32,9942	20,1331	20	-13
- виробництва	%	37,626322	73,8145	17,0204	36	-57

Показники	Одиниці виміру	Роки			Зміни показника, +/-	
		2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
11.Основні засоби	Млн грн	17 998	13 746	20 101	-4 252	6 355
12.Оборотні засоби	Млн грн	8 287	7 816	6 843	-471	-973
13.Фондовіддача	Коп/грн	0,23641516	0,87902	0,61878	0,64260419	-0,26024417
14.Фондомісткість	Грн/грн	4,22984724	1,13763	1,6161	-3,0922159	0,478464452
15.Фондоозброєність	Тис. грн./чол	3,85396146	2,96059	4,43437	-0,8933756	1,473784346
16.Середньооблікова чисельність	Чол.	4 670	4 643	4 533	-27	-110
17.Продуктивність праці	Тис. грн/чол.	2,55374732	5,8221	2,31966	3,26835046	-3,50244192

Примітка: Стандарти 2020 – МСФЗ 3, МСФЗ 9, МСФЗ 16; 2021 – МСФЗ 1, МСФЗ 9, МСБО 39, МСФЗ 7; 2022 – МСБО 16, МСБО 37, МСФЗ 1, МСФЗ 16 та МСБО 41.

Від 5 до 10 років - 25%

Від 10 до 20 років - 35%

Від 20 до 30 років - 20%

Понад 30 років - 8%

2. Ступінь зносу основних фондів:

Середній рівень зносу основних фондів ПО ПРАТ ЦГЗК становить 42%.

Найвищий рівень зносу мають транспортні засоби (65%), а найнижчий - будівлі (35%).

Інтенсивність зносу основних фондів становить 10% на рік.

3. Обсяг та структура оборотних фондів:

За видами:

Виробничі запаси - 65%

Незавершене виробництво - 20%

Готова продукція - 10%

Грошові кошти - 5%

За джерелами формування:

Власні кошти - 75%

Залучені кошти - 25%

Оборотність оборотних фондів:

Коефіцієнт оборотності оборотних фондів становить 3,5.

Період оборотності оборотних фондів становить 104 дні.

Аналіз структури та динаміки основних і оборотних фондів ПО ПРАТ ЦГЗК дозволяє зробити такі висновки:

Підприємство має високий рівень зносу основних фондів, що може негативно впливати на його виробничу потужність та конкурентоспроможність.

Необхідно провести модернізацію та оновлення основних фондів.

Структура оборотних фондів відповідає потребам виробничої діяльності підприємства.

Оборотність оборотних фондів знаходиться на задовільному рівні.

2.2. Конкретні пропозиції та методичні підходи щодо вирішення завдань, поставлених у роботі

Обґрунтування управлінських та організаційно-технічних заходів

Стратегічні пріоритети розвитку підприємства до 2030 року наведено у табл. 2.5

Таблиця 2.5

Стратегічні пріоритети до 2030 року

Ціннісні драйвери	Стратегічні цілі
Сталість	Обслуговувати інтереси всіх зацікавлених сторін
Виробник недорогої сталі	-Підвищення ефективності виробництва чавуну та сталі шляхом модернізації доменних печей, будівництва машин безперервного лиття тощо. проекти зміцнення позицій на світовій кривій вартості сталі - Забезпечити ефективну логістику до та з виробничих підприємств
Органічний ріст	-Максимальне використання потужностей виробництва сталі на існуючих об'єктах -Реалізувати Технологічну стратегію-2030
Пріоритетний розвиток ринку	- Максимізувати свої продажі на пріоритетних ринках (Україна, Європа та Близький Схід) -Реалізація стратегії дистрибуції в Європі, орієнтація на кінцевих споживачів і розвиток додаткових послуг через сталелитейні сервісні центри для збільшення продажів продуктів з високою доданою вартістю (HVA).
Організованість на клієнта	-Покращення цінностей пропозиції для клієнтів і контролювання критичних факторів: якість продукції, час виконання, «своєчасну і повну» доставку -Розвивати додаткові послуги та зворотній зв'язок
Ефективність експлуатації	-Продовження у впровадженні економії виробництва -Покращити оцифровку бізнес-процесів - Покращити робочу модель
Портфель продуктів посилення	-Сталь: акцент на плоских виробках (через модернізацію намотувального обладнання і подальший розвиток), а також на конструкційні профілі та залізничні вироби -Залізна руда: зосередьтеся на окатишах преміум-класу (оновлення фритюрниці) та зниженні виробничих витрат
Вибіркові M&A	Вибіркові злиття та поглинання, щоб розблокувати подальшу синергію від інтеграції сировини та напівфабрикатів із сталі

Метою цього дослідження є формування стратегічних напрямів ефективної реалізації складників інноваційного потенціалу гірничозбагачувального підприємства з урахуванням галузевих особливостей

Цілі та завдання заходів:

- Посилення ринкових позицій ПАТ ЦГЗК в стратегічній перспективі.
- Збільшення обсягів виробництва та продажів товарної продукції.
- Підвищення рентабельності та ефективності роботи підприємства.
- Зміцнення конкурентних переваг на вітчизняному та міжнародному ринках.

Організаційно-технічні заходи, спрямовані на підвищення ефективності реалізації інноваційного потенціалу ПРАТ «ЦГЗК» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Зміст програми організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності реалізації інноваційного потенціалу ПРАТ «ЦГЗК»

Найменування організаційно-технічного заходу	Спрямованість	Результат від упровадження
Організаційні заходи		
1.Реорганізаційні заходи в системі управління для вирішення питань інноваційного розвитку	об'єднання відділів інвестицій та удосконалення виробничої діяльності в інноваційно-інвестиційний відділ	підвищення обґрунтованості та ефективності інноваційних проєктів, зменшення інвестиційного ризику, контроль за ефективністю реалізації інноваційного потенціалу
2.Впровадження програми збору раціоналізаторських та інноваційних пропозицій	- залучення працівників різних ланок до інноваційної діяльності; - підвищення ефективності використання матеріально- технічних ресурсів у різних підрозділах підприємства	збалансований розвиток інноваційного потенціалу, підвищення зацікавленості працівників в ефективній реалізації інноваційних проєктів, у тому числі стратегічного спрямування
3.Впровадження програмного забезпечення щодо моніторингу інноваційного потенціалу за допомогою багатофакторної моделі	- зміна аналітичних підходів щодо оцінки інноваційних проєктів на основі використання комплексу системних програм; - економія витрат, пов'язаних	підвищення ефективності використання кадрового та інформаційного потенціалів СПП

Найменування організаційно-технічного заходу	Спрямованість	Результат від упровадження
	з експлуатацією інформаційної системи	
Технічні заходи		
1. Технічне переозброєння комплексу обладнання фабрики огрудкування	- підвищення міцності обпалених обкотишів дозволяє розширити сегменти ринку	поліпшення якісних характеристик обкотишів підвищує їхню конкурентоспроможність на ринках

Обґрунтування доцільності заходів:

Пропоновані управлінські та організаційно-технічні заходи ґрунтуються на результатах проведених досліджень та відповідають стратегічним цілям розвитку ПАТ ЦГЗК. Реалізація цих заходів дозволить підприємству посилити свої ринкові позиції, збільшити обсяги виробництва та продажів товарної продукції, підвищити рентабельність та ефективність роботи, а також зміцнити конкурентні переваги (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ефективність упровадження планованих інноваційних заходів стратегічного розвитку ПрАТ «ЦГЗК»

Заходи	Інвестиції, млн грн	Базові витрати на виробництво, млн грн	Заплановані вигоди від заходу, млн грн	Витрати на стимулювання працівників, млн грн	Економічний ефект від впровадження заходу, млн грн	Термін окупності, міс.
		Плановані витрати на виробництво, млн грн				
Організаційні заходи	7,40	3197,37	15,80	0,85	13,83	6,0
		3181,60				
Технічне переозброєння комплексу обладнання фабрики огрудкування	1054,6		2875,80	0,70	812,0	16,0
Зниження	326,10	3806,1	220,70	0,65	218,80	18,0

Заходи	Інвестиції, млн грн	Базові витрати на виробництво, млн грн	Заплановані вигоди від заходу, млн грн	Витрати на стимулювання працівників, млн грн	Економічний ефект від впровадження заходу, млн грн	Термін окупності, міс.
		Плановані витрати на виробництво, млн грн				
вмісту заліза (Fe) в хвостах збагачення без погіршення якісних характеристик готової продукції.		3592,9				

Аналітичні підходи до визначення кількісних зв'язків між параметрами

Вибір методів аналізу:

- **Кореляційно-регресійний аналіз:** для визначення залежності між обсягами виробництва та продажів товарної продукції, собівартістю продукції, рентабельністю продажів та іншими показниками.
- **Факторний аналіз:** для визначення факторів, що впливають на обсяги виробництва та продажів товарної продукції, собівартість продукції, рентабельність продажів та інші показники.

Проведення аналізу:

- Збір та обробка статистичних даних про обсяги виробництва та продажів товарної продукції, собівартість продукції, рентабельність продажів та інші показники.
- Проведення кореляційно-регресійного аналізу для визначення залежності між обсягами виробництва та продажів товарної продукції, собівартістю продукції, рентабельністю продажів та іншими показниками.
- Проведення факторного аналізу для визначення факторів, що впливають на обсяги виробництва та продажів товарної продукції, собівартість продукції, рентабельність продажів та інші показники.

Інтерпретація результатів аналізу:

- На основі результатів кореляційно-регресійного та факторного аналізу формуються висновки про залежність

Використання методів математичної статистики, кореляційно-регресійного аналізу, факторного аналізу

Методи математичної статистики:

- **Середня величина:** для розрахунку середніх значень обсягів виробництва та продажів товарної продукції, собівартості продукції, рентабельності продажів та інших показників.
- **Медіана:** для визначення медіанних значень обсягів виробництва та продажів товарної продукції, собівартості продукції, рентабельності продажів та інших показників.
- **Мода:** для визначення модальних значень обсягів виробництва та продажів товарної продукції, собівартості продукції, рентабельності продажів та інших показників.
- **Дисперсія:** для визначення дисперсії обсягів виробництва та продажів товарної продукції, собівартості продукції, рентабельності продажів та інших показників.
- **Стандартне відхилення:** для визначення стандартного відхилення обсягів виробництва та продажів товарної продукції, собівартості продукції, рентабельності продажів та інших показників.

Кореляційно-регресійний аналіз:

- **Коефіцієнт кореляції:** для визначення сили та напрямку зв'язку між обсягами виробництва та продажів товарної продукції, собівартістю продукції, рентабельністю продажів та іншими показниками.
- **Рівняння регресії:** для визначення кількісної залежності між обсягами виробництва та продажів товарної продукції, собівартістю продукції, рентабельністю продажів та іншими показниками.

Факторний аналіз:

- **Виділення факторів:** для визначення факторів, що впливають на обсяги виробництва та продажів товарної продукції, собівартість продукції,

рентабельність продажів та інші показники.

- **Оцінка впливу факторів:** для визначення кількісного впливу факторів на обсяги виробництва та продажів товарної продукції, собівартість продукції, рентабельність продажів та інші показники.

Використання результатів аналізу:

Результати математичної статистики, кореляційно-регресійного та факторного аналізу використовуються для:

- Обґрунтування управлінських та організаційно-технічних заходів.
- Розробки стратегії розвитку ПАТ ЦГЗК.
- Прийняття управлінських рішень.

Приклад:

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу було визначено, що між обсягами виробництва та продажів товарної продукції ПАТ ЦГЗК існує сильна пряма кореляція. Це означає, що зі збільшенням обсягів виробництва зростають і обсяги продажів. Рівняння регресії показало, що на кожен 1% збільшення обсягів виробництва припадає 1,2% збільшення обсягів продажів.

Ця інформація може бути використана для розробки стратегії розвитку ПАТ ЦГЗК, спрямованої на збільшення обсягів виробництва. Наприклад, підприємство може інвестувати в нове обладнання або розширити виробничі потужності.

Представлені конкретні пропозиції та методичні підходи щодо вирішення завдань, поставлених у роботі. Для умов ПАТ ЦГЗК обґрунтовуються управлінські та організаційно-технічні заходи, спрямовані на посилення ринкових позицій підприємства в стратегічній перспективі за рахунок пропозицій, що витікають із виконаних досліджень. Надаються аналітичні підходи щодо визначення кількісних зв'язків.

2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Грошові кошти – необхідний актив на кожному підприємстві, саме тому необхідно детально та пильно проаналізувати дані показники, адже без цього неможливе планування подальшої діяльності. Проведемо аналіз руху грошових коштів (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз руху грошових коштів

Стаття	Код рядка	2021	2022
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	27 032 460	10 515 421
повернення податків і зборів	3005	681 227	346 033
у тому числі податку на додану вартість	3006	681 076	345 985
цільового фінансування	3010	0	559
інші надходження	3095	42 192	2 127 788
Витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг)	3100	5 961 031	6 988 143
праці	3105	946 351	831 285
відрахувань на соціальні заходи	3110	257 341	226 955
зобов'язань з податків і зборів	3115	3 228 059	1 906 381
інші витрачання	3190	332 149	1 285 911
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	14 930 421	830 466
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	752	3 103
Надходження від отриманих: відсотків	3215	1 917	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	131 384	-

Стаття	Код рядка	2021	2022
1	2	3	4
Витрати на придбання: фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	1 631 457	748 333
Виплати за деривативами	3270	-	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 636 517	-745 230
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: власного капіталу	3300	-	-
отримання позик	3305	-	-
інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: викуп власних акцій	3345	-	-
погашення позик	3350	-	-
сплату дивідендів	3355	13 539 664	-
інші платежі	3390	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-13 611 250	-42 441
Чистий рух коштів за звітний період	3400	-317 346	42 795
Залишок коштів на початок року	3405	392 751	21 586
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-53 819	30 201
Залишок коштів на кінець року	3415	21 586	94 582

Як бачимо з результатів аналізу, деякі показники зменшуються, а деякі навпаки збільшуються з кожним роком, відображаючи не стабільний ринок збуту та через війну можна зробити висновок, що дані показники будуть ще зменшуватись без належних інвестицій в підприємство. Тобто для покращення показників треба збільшувати інвестиції для покращення стану у майбутньому. Важливо зосередитися на таких показниках як надходження та платежі, чистий прибуток та витрати на продукцію та пов'язані з ними витрати.

Дослідження особливостей конкуренції в умовах глобалізації уможливили виявлення наступних факторів, які здійснюють безпосередній вплив на її розвиток та зростання конкурентоспроможності суб'єктів:

Фактори, що впливають на конкуренцію в умовах глобалізації:

- **Зростання транснаціональних компаній (ТНК):** ТНК мають значні ресурси, технології та досвід роботи на міжнародних ринках, що може створювати значні перешкоди для вітчизняних підприємств.
- **Зниження торгових бар'єрів:** Зниження мит та інших торгових бар'єрів полегшує вихід на нові ринки, але також робить конкуренцію більш жорсткою.
- **Зростання ролі інновацій:** В умовах глобалізації успіх підприємств значною мірою залежить від їх здатності розробляти та впроваджувати нові продукти та технології.
- **Зміна споживчих переваг:** Споживачі стають більш вимогливими та орієнтуються на товари та послуги з кращим співвідношенням ціни та якості.

Потенційні небезпеки зовнішнього середовища для ПРАТ ЦГЗК:

- **Зростання конкуренції з боку ТНК:** ТНК можуть запропонувати більш низькі ціни, кращу якість продукції та ширший спектр послуг.
- **Зміни в законодавстві та регулюванні:** Зміни в законодавстві та регулюванні можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.
- **Економічні кризи:** Економічні кризи можуть призвести до зниження попиту на продукцію та послуги підприємства.
- **Нестабільність на політичному ринку:** Нестабільність на політичному ринку може призвести до підвищення ризиків ведення бізнесу.

Потенційні небезпеки внутрішнього середовища для ПРАТ ЦГЗК:

- **Низький рівень інноваційної діяльності:** Низький рівень інноваційної діяльності може призвести до втрати конкурентоспроможності.
- **Неефективне управління:** Неєфективне управління може призвести до втрати ресурсів та можливостей.

- **Застарілі технології:** Застарілі технології можуть призвести до зниження якості продукції та послуг.

- **Низька кваліфікація персоналу:** Низька кваліфікація персоналу може призвести до зниження продуктивності праці.

Шляхи запобігання небезпекам:

- **Збільшення інвестицій в інновації:** Розробка та впровадження нових продуктів та технологій дозволить підприємству зберегти конкурентні переваги.

- **Підвищення ефективності управління:** Впровадження сучасних методів управління дозволить оптимізувати ресурси та підвищити ефективність роботи підприємства.

- **Модернізація технологій:** Впровадження нових технологій дозволить підвищити якість продукції та послуг, а також знизити витрати.

- **Підвищення кваліфікації персоналу:** Навчання та підвищення кваліфікації персоналу дозволить збільшити продуктивність праці та покращити якість роботи.

- **Диверсифікація ринків збуту:** Вихід на нові ринки збуту дозволить знизити залежність від одного ринку та диверсифікувати ризики.

- **Створення сприятливого мікроклімату в колективі:** Створення сприятливого мікроклімату в колективі дозволить підвищити мотивацію та лояльність співробітників.

- **Активна антикризова політика:** Розробка та реалізація антикризової політики дозволить мінімізувати негативні наслідки економічних криз.

Опис методики:

1. Визначення мети та завдань дослідження:

- **Мета:** Дослідити вплив глобалізації на конкурентоспроможність ПРАТ ЦГЗК та розробити рекомендації щодо подолання небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища.

- **Завдання:**

- Проаналізувати фактори, що впливають на конкуренцію в умовах глобалізації.
- Оцінити вплив глобалізації на конкурентоспроможність ПРАТ ЦГЗК.
- Визначити потенційні небезпеки зовнішнього та внутрішнього середовища для ПРАТ ЦГЗК.
- Розробити рекомендації щодо подолання небезпек та підвищення конкурентоспроможності ПРАТ ЦГЗК.

2. Збір та аналіз інформації:

- **Первинні дані:**
 - Опитування керівництва та співробітників ПРАТ ЦГЗК.
 - Фокус-групи з експертами в галузі.
 - Аналіз конкурентів.
- **Вторинні дані:**
 - Статистичні дані про стан галузі та економіки.
 - Наукові публікації та аналітичні звіти.
 - Інформація з веб-сайтів ПРАТ ЦГЗК, конкурентів та державних органів.

3. Методи дослідження:

- **Аналітичний метод:**
 - Аналіз динаміки розвитку ПРАТ ЦГЗК за останні роки.
 - Порівняльний аналіз ПРАТ ЦГЗК з конкурентами.
 - SWOT-аналіз ПРАТ ЦГЗК.
- **Експертний метод:**
 - Опитування експертів в галузі.
 - Інтерв'ю з керівництвом ПРАТ ЦГЗК.
- **Метод моделювання:**
 - Розробка моделі впливу глобалізації на конкурентоспроможність ПРАТ ЦГЗК.

4. Обробка та аналіз результатів дослідження:

- Систематизація та узагальнення отриманих даних.
- Виявлення основних тенденцій та закономірностей.
- Оцінка впливу глобалізації на конкурентоспроможність ПРАТ ЦГЗК.
- Розробка рекомендацій щодо подолання небезпек та підвищення конкурентоспроможності ПРАТ ЦГЗК.

5. Оформлення результатів дослідження:

- Написання звіту про дослідження.
- Підготовка презентації.
- Розробка практичних рекомендацій для ПРАТ ЦГЗК.

6. Впровадження результатів дослідження:

- Обговорення результатів дослідження з керівництвом та співробітниками ПРАТ ЦГЗК.
- Розробка плану заходів щодо впровадження рекомендацій.
- Контроль за виконанням плану заходів.

Очікується, що дане дослідження дозволить ПРАТ ЦГЗК:

- Краще розуміти фактори, що впливають на конкуренцію в умовах глобалізації.
- Оцінити вплив глобалізації на свою конкурентоспроможність.
- Визначити потенційні небезпеки зовнішнього та внутрішнього середовища.
- Розробити та впровадити заходи щодо подолання небезпек та підвищення конкурентоспроможності.

Обґрунтування вибору методики дослідження

Методика дослідження впливу глобалізації на конкурентоспроможність ПРАТ ЦГЗК та шляхів подолання небезпек, представлена вище, ґрунтується на наступних принципах:

- **Науковість:** Методика базується на наукових методах дослідження, таких як аналіз, синтез, узагальнення, моделювання, що дозволяє отримати об'єктивні та достовірні результати.

- **Системність:** Методика досліджує проблему в цілому, з урахуванням всіх її складових частин та їх взаємозв'язків.
- **Комплексність:** Методика використовує різні методи дослідження, що дозволяє отримати всебічне уявлення про проблему.
- **Практичність:** Методика орієнтована на отримання практичних результатів, які можна використовувати для розробки рекомендацій щодо подолання небезпек та підвищення конкурентоспроможності ПРАТ ЦГЗК.

Вибір саме цієї методики дослідження обумовлюється наступними факторами:

- **Складність та багатогранність проблеми:** Вплив глобалізації на конкурентоспроможність підприємств є складною та багатогранною проблемою, яка потребує комплексного дослідження.
- **Необхідність отримання об'єктивних та достовірних результатів:** Для розробки ефективних рекомендацій щодо подолання небезпек та підвищення конкурентоспроможності ПРАТ ЦГЗК необхідно отримати об'єктивні та достовірні дані про вплив глобалізації на підприємство.
- **Необхідність розробки практичних рекомендацій:** Методика дослідження орієнтована на отримання практичних результатів, які можна використовувати для розробки рекомендацій щодо подолання небезпек та підвищення конкурентоспроможності ПРАТ ЦГЗК.

РОЗДІЛ ІІІ

ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічний аналіз підприємства

PEST-аналіз (іноді його позначають як STEP) це маркетинговий інструмент, який використовується для виявлення та оцінки впливу макросередовища на бізнес компанії.

Результати аналізу PEST-аналіз ПРАТ ЦГЗК (табл. 3.1). Досліджуючи стан гірничо-збагачувальної галузі ,встановлено , що PEST – фактори істотно впливають на вибір стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності ПРАТ ЦГЗК та в першу чергу визначають перспективи інноваційної діяльності металургійної промисловості України.

PEST- аналіз показує, що на діяльність ПРАТ ЦГЗК впливає широкий спектр політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. В першу чергу, від політичної нестабільності, від зростання цін на енергоресурси та зростання витрат на виробництво. Для ПРАТ ЦГЗК характерна галузева особливість, а саме: циклічність (попит на метали та ціни на них можуть значно коливатися протягом економічного циклу) та вплив екологічних факторів(металургічна галузь є одним із найбільших забруднювачів навколишнього середовища).Металургійна галузь характеризується значною матеріалоемністю; високою енергоемністю виробництва; високою конкуренцією та високою кількістю викидів (при масових вибухах становить більше ніж 450тн. викиди утримані на рівні 1,96% при збільшенні виробництва на 10,47%, тобто незважаючи на збільшення виробництва рівень викидів колишній) тощо. Все це значно впливає на результативність роботи підприємства, підсилює дію інших негативних чинників.

Таблиця 3.1

Вплив PEST-факторів на підприємство металургійної промисловості ПРАТ ЦГЗК

PEST-фактори	Можливості	Загрози
Політичні і правові	1.Євроінтеграційні процеси 2.Впровадження економічних реформ 3.Участь у міжнародних програмах та угодах	1.Високий рівень корупції 2.Політична нестабільність
Економічні	1.Відкриття нових ринків збуту 2.Зниження витрат за рахунок оптимізації виробництва	1.Зростання цін на енергоресурси 2.Зростання витрат на виробництво
Соціальні	1.Актуалізація стандарту підприємства щодо системи управління та положень про оплату праці і адаптацію молодих спеціалістів 2.Мотиваційні програми для персоналу підприємства 3.Підвищення екологічної культури	1.Зміна споживчих уподобань на користь менш металомістких продуктів 2.Зниження рівня життя
Технологічні і технічні	1.Розвиток технологій виробництва 2.Впровадження екологічно чистих технологій 3.Розробка нових продуктів з високою доданою вартістю	1.Зростання витрат на впровадження нових технологій 2.Посилення екологічного регулювання 3.Зміна споживчих уподобань на користь менш металомістких продуктів 4.Зношення матеріально-технічної бази

Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників (5 сил за Портером), вплив яких визначає рівень прибутковості галузі і вимірюється в показниках довгострокової віддачі від інвестованого капіталу. Конкуренція в галузі має тривалий вплив, зменшуючи норму віддачі капіталовкладень до конкурентної норми або тієї норми, яку можна отримати в абсолютно конкурентній галузі. Ця конкурентна норма, або віддача вільного ринку, наближається до норми віддачі від довгострокових цінних паперів уряду, з

поправкою на ризик втрати капіталу. Інвестори не погодяться на віддачу, меншу від цієї норми в довготривалому періоді, оскільки вони можуть інвестувати в інші галузі, а фірми, що звичайно дають меншу віддачу врешті-решт вийдуть з бізнесу. Норма віддачі, вища від скоригованої віддачі вільного ринку, стимулює приплив капіталу в галузь через вхід до неї нових фірм або через додаткові інвестиції існуючих конкурентів. Дія чинників конкуренції в галузі визначає віддачу до рівня вільного ринку і, отже, здатність фірм підтримувати норми віддачі, вищі від середньої. Методика аналізу п'яти сил конкуренції за М. Портером має якісну перевагу у здійсненні конкурентного аналізу і за нею кожен господарюючий суб'єкт може визначати та аналізувати своїх постачальників (теперішніх та потенційних), оцінювати конкурентів та власні сили, постійно відстежувати появу нових конкурентів та товарів-замінників, змінювати бар'єри входу в галузь.

Аналіз стану конкуренції за Портером проводять шляхом ідентифікації 5 основних конкурентних сил:

- ринкова влада постачальників (*bargaining power of suppliers*) – наскільки сильне становище постачальників, скільки існує потенційних постачальників, чи здатні вони диктувати ціни, підвищувати їх;
- ринкова влада споживачів (*bargaining power of buyers*) – наскільки сильна позиція покупців, чи можуть вони вимагати зниження ціни, чи можуть вони об'єднатися і здійснювати спільні закупівлі;
- конкуренція серед існуючих гравців (*rivalry among the players*) – чи наявна сильна конкуренція між гравцями, чи є гравець-лідер, чи є домінуюча група або всі рівні за силою і розміром;
- поява нових гравців (*entry of competitors*) – наскільки легко нові гравці можуть увійти на ринок, які бар'єри входу в галузь, наскільки легко вони можуть почати конкурувати;
- поява продуктів-замінників (*threat of substitutes*) – наскільки просто замінити продукт або послугу за нижчою ціною і з великими функціональними можливостями.



Рис. 3.1. Аналізу п'яти сил конкуренції за М. Портером

Висновок за М. Портером:

Мікросередовище ПРАТ «ЦГЗК» характеризується помірною конкурентною силою.

Таким чином, компанія має певні конкурентні переваги, такі як доступ до сировини та досвідчені кадри та устаткування, що дає їй можливість виробляти якісну продукцію за конкурентними цінами.

SWOT-аналіз ПРАТ ЦГЗК, тобто аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства наведено у табл. 3.2.

Даний вид аналізу вважається одним з найпопулярніших, результативних і найменш витратних видів аналітики будь-якого типу бізнесу. Він надає допомогу у виявленні зовнішніх і внутрішніх факторів, які прямим або непрямим чином впливають на успішність всієї компанії. В SWOT аналізі бізнесу є 4 основні чинники, за допомогою яких оцінюється ефективність компанії

- сильні, конкурентні переваги компанії;
- слабку сторону проекту
- можливості і зовнішні чинники, які можна використовувати для розвитку підприємства в майбутньому;
- загроза, які можуть перешкодити розвитку компанії в найближчі кілька років.

Виходить, що аббревіатура SWOT розшифровується з англійської як: S-strength, W-weakness, O-opportunities, T-threats. Як приклади сильних сторін можна привести такі якості, як низький показник собівартості, лояльність аудиторії, якість реклами і розсилок. А до погроз відносяться такі показники, як поява великих конкурентів, зменшення загального розміру обраної ніші, перешкоди з боку держави.

Унікальність даного виду послуги в тому, що вона стане в нагоді власникам бізнесу будь-яких ніш і розмірів. За допомогою своєчасно проведеного SWOT - аналізу у стартапах стали успішними за короткий термін і уникли можливих помилок в стратегії розвитку.

SWOT-аналіз ПРАТ ЦГЗК

	Можливості	Перешкоди
	1.Нові технології. 2.Державна підтримка. 3.Вихід на нові ринки збуту. 4.Поліпшення екологічних показників. 5.Впровадження нових технологій. 6.Тенденції попиту.	1.Зростання конкуренції. 2.Ринкова конкурентоспроможність. 3.Війна 4.Зростання ціни на енергоресурси, матеріали, послуги, падіння курсу національної валюти 5.Низька платоспроможність покупців
Сильні сторони	С+М	С+П
1.Великий досвід роботи на залізорудному ринку. 2.Високий рівень використання виробничих потужностей концентрату. 3.Географічне розташування та високий рівень логістичної цепочки. 4.Наявність висококваліфікованих робітників та спеціалістів. 5.Сильна фінансова стійкість:Компанія має стійке фінансове становище. 6.Висока якість продукції , має високий вміст заліза та низький вміст домішок	1.Запровадження інвестиційних програм по покращенню виробничо бази . 2.Впровадження технологій для покращення виробничого циклу. 3.Підвищення конкурентоспроможності концентрату та обкотиців.	1.Енергозбереження та економія використання матеріально-технічних ресурсів. 2.Залучення вітчизняних і зарубіжних науково-дослідницьких організацій. 3.Покращення виробничого циклу для зниження собівартості.
Слабкі сторони	Сл+М	Сл+П
1.Залежність від світових цін на залізну руду. 2.Високий рівень екологічного навантаження 3.Збільшення собівартості товарної продукції. 4.Зношення засобів, яке веде за собою додаткові витрати.	1.Оновлення технологічного обладнання. 2.Комплексне використання відходів	1.Поліпшення інформаційно-управлінської системи підприємства. 2.Формування активної фінансової стратегії.

Фахівці радять чинним компаніям проводити SWOT - аналіз не рідше разу на рік. Причому не варто про нього забувати навіть при хорошому

положенні справ, яке може змінитися в лічені секунди. І якщо таке станеться, SWOT - аналіз допоможе швидше зрозуміти причини і вийти з кризової ситуації з найменшими втратами. Крім того, за допомогою SWOT - аналізу можна скласти грамотну стратегію, підлаштовуючись під наявні ринкові умови інші.

Після проведення якісного SWOT - аналізу, його дані можна застосовувати в маркетингових цілях в найближчі 6 місяців. Максимальний термін дії та актуальності даних становить 1 рік. Знання слабких сторін дозволяє підприємствам своєчасно усувати їх, стаючи з кожним роком все краще.

Популярність такої процедури зростає з кожним роком серед власників всіх видів бізнесу.

У такого феномена є ряд вагомих аргументів:

- даний метод аналізу вважається універсальним. З його допомогою можна проаналізувати не тільки підприємства в онлайн і оффлайн середовищі, а й дати оцінку ефективності роботи відділів великих компаній. Розмір бізнесу, а також ніша значення не мають.

- завдяки простоті процедури її може провести як сам керівник, так і безпосередньо менеджер або начальник будь-якого відділу. В даному аналізі немає необхідності здійснювати процедури обчислення і розрахунків. Для проведення важлива поінформованість про поточний стан справ, як в самій компанії, так і на ринку, на якому вона представляє свої послуги або товари.

- завдяки комплексному підходу враховуються як внутрішні, так і зовнішні чинники, які можуть вплинути на діяльність компанії. Завдяки цьому можна побачити не тільки одну сторону ситуації, а реалістичну картину речей на конкретний момент часу.

Незважаючи на таку популярність і значна кількість позитивних сторін, навіть в SWOT аналізу є зворотна сторона медалі.

Недоліків у цього методу трохи менше, ніж позитивних сторін. Але теж варто розглянути для повноти картини:

- до першого недоліку фахівці часто відносять відсутність чітких показників і даних, які необхідно враховувати. Тому дуже часто доводиться покладатися на суб'єктивні оцінки фахівців, призначених відповідальними за проведення заходу.

- відсутність періодичної можливості оцінки результатів в кількісних показниках. Завдяки такому методу можна сформулювати загальне уявлення про компанію, і її позиції на ринку. Однак немає інструментів для оцінки та зіставлення впливу різних чинників.

Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

3.2. Місія та цілі стратегічного розвитку підприємства

Місія підприємства це його основне призначення, яке визначає сенс його існування та відрізняє його від інших підприємств. Місія повинна бути чітко сформульованою, лаконічною та зрозумілою для всіх членів колективу.

Місія ПРАТ ЦГЗК

Надавати нашим клієнтам високоякісні металеві вироби та послуги, що відповідають їхнім потребам і вимогам.

Конкретні приклади того, як ми реалізуємо цю місію, включають:

- Надання широкого вибору металевих виробів та послуг, що відповідають потребам різних клієнтів.
- Використання передових технологій для забезпечення високої якості наших виробів та послуг.
- Надання конкурентоспроможних цін та умов для наших клієнтів.
- Забезпечення відмінного обслуговування клієнтів.

Ми впевнені, що наша місія допоможе нам досягти успіху в нашій діяльності та забезпечити нашим клієнтам найкращий можливий досвід.

Цілі стратегічного розвитку підприємства це конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі результати, яких підприємство прагне досягти протягом певного періоду часу. Цілі повинні бути чітко сформульовані, щоб можна було оцінити ступінь їх досягнення (рис.и3.2).



Рис. 3.2. Дерево цілей ПРАТ ЦГЗК

3.3. Вибір загальної стратегії розвитку та функціональної стратегії підприємства

Стратегічні цілі компанії ПРАТ “ЦГЗК” включають:

- забезпечення стійкої конкурентної переваги у виробництві сталі;
- зміцнення позицій на стратегічних ринках;
- досягти рівня найкращих практик у веденні бізнесу.

ПРАТ “ЦГЗК” -одне з найбільших підприємств України по виробництву залізорудної сировини для металургійного комплексу країни і країн Східної Європи.

Для ПРАТ “ЦГЗК” найбільш перспективною є виробнича стратегія. Вона передбачає:

- розширення виробничих потужностей;
- впровадження новітніх технологій;
- підвищення якості продукції;
- зменшення собівартості виробництва.

Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству:

- підвищити конкурентоспроможність на ринку;
- збільшити обсяги виробництва та продажів;
- підвищити прибутковість;
- підвищення конкурентоспроможності.

Розширення виробничих потужностей дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва та задовольнити зростаючий попит на сталеву продукцію. Впровадження новітніх технологій дозволить підприємству підвищити якість продукції та знизити собівартість виробництва. Це призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Збільшення обсягів виробництва та продажів

Розширення виробничих потужностей та впровадження новітніх технологій дозволять підприємству збільшити обсяги виробництва та продажів. Це дозволить підприємству збільшити прибуток та забезпечити

стабільний розвиток.

Підвищення прибутковості

Зменшення собівартості виробництва дозволить підприємству підвищити прибутковість. Це можна досягти шляхом впровадження новітніх технологій, підвищення ефективності виробництва та зниження витрат.

Виробнича стратегія є найбільш перспективною для ПРАТ “ЦГЗК”. Вона дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, збільшити обсяги виробництва та продажів, а також підвищити прибутковість.

Додаткові аргументи на користь виробничої стратегії

ПРАТ “ЦГЗК” має потужний виробничий потенціал, який дозволяє реалізувати цю стратегію.

Підприємство знаходиться в країні з розвинутою металургійною промисловістю, що створює сприятливі умови для реалізації стратегії.

Конкурентне середовище в галузі сталі характеризується високим рівнем концентрації, що вимагає від підприємств постійного підвищення конкурентоспроможності.

Разом з тим, слід враховувати, що реалізація виробничої стратегії потребує значних інвестицій та часу. Підприємство має забезпечити ефективне управління інвестиціями та дотримуватися чіткого плану реалізації стратегії. Для цього розберемо його за Матрицею Томпсона і Стрікленда для вибору загальної стратегії (рис.3.3).

Найбільш оптимальним для ПРАТ “ЦГЗК” є I-квадрант. Він характеризується швидким зростанням ринку та сильною конкурентною позицією підприємства.

Швидке зростання ринку створює можливості для зростання обсягів виробництва та продажів. Це дозволить підприємству збільшити прибуток та забезпечити стабільний розвиток.

Сильна конкурентна позиція дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку. Це обумовлено такими факторами, як:

- потужний виробничий комплекс;



Рис.3.3.Матриця Томпсона і Стрікленда для вибору загальної стратегії

- доступ до сировини та енергоресурсів;
- досвідчений персонал;
- розроблена система управління.

Реалізація стратегії, яка відповідає I-квадранту, дозволить ПРАТ “ЦГЗК” зміцнити свою конкурентну позицію та забезпечити подальший розвиток.

Деякі конкретні заходи, які ТОВ ПРАТ “ЦГЗК” може реалізувати в рамках I-квадранта, включають:

- розширення виробничих потужностей;
- впровадження новітніх технологій;

- розвиток нових видів продукції;
- вихід на нові ринки.

Ці заходи дозволять підприємству задовольнити зростаючий попит на сталеву продукцію, підвищити конкурентоспроможність та збільшити прибуток.

Розробка стратегії ЗЕД

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє визначати його сильні та слабкі сторони (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Внутрішній аналіз

Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Висока якість продукції; • Низькі витрати виробництва; • Досвідчений персонал; • Сильна фінансова стійкість; • Розвинена інфраструктура.
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від експортних ринків; • Недостатня диверсифікація продукції; • Необхідність модернізації деяких виробничих потужностей; • Відсутність досвіду роботи на деяких нових ринках.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства дозволяє визначити можливості та загрози, що впливають на її діяльність (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Зовнішній аналіз

Можливості	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання світового попиту на залізну руду; • Відкриття нових ринків; • Зниження цін на транспортні послуги; • Зростання цін на залізну руду; • Державна підтримка експорту.
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання конкуренції з боку інших країн-виробників залізної руди; • Зміна кон'юнктури світового ринку залізної руди; • Введення нових торгових бар'єрів; • Погіршення політичної та економічної ситуації в країнах-експортерах; • Зміни валютних курсів.

Стратегії

Стратегія завоювання нових ринків:

- провести маркетингові дослідження нових ринків;
- розробити стратегію виходу на нові ринки;
- створити мережу дистриб'юторів на нових ринках;
- взяти участь у міжнародних виставках та конференціях;
- запропонувати конкурентні ціни та умови оплати.

Стратегія зміцнення позицій на ключових ринках:

- збільшити обсяг інвестицій у науково-дослідницьку діяльність;
- розробити нові продукти та послуги;
- покращити якість обслуговування клієнтів;
- запропонувати нові маркетингові програми;
- зміцнити партнерські відносини з ключовими клієнтами.

Стратегія диверсифікації продукції:

- розробити нові продукти на основі залізної руди;
- вийти на нові ринки з новими продуктами;
- зменшити залежність від експорту залізної руди.

Реалізація та контроль

Розробити план реалізації стратегії:

○ План реалізації стратегії має бути чітким, лаконічним та зрозумілим. Він має включати конкретні кроки, які необхідно виконати для досягнення цілей стратегії.

○ План має бути розбитий на етапи з чітко визначеними термінами виконання та відповідальними особами.

○ План має бути гнучким і регулярно оновлюватися з урахуванням зміни обставин.

Призначити відповідальних осіб за виконання стратегії:

○ Для кожного етапу реалізації стратегії має бути призначена відповідальна особа.

○ Відповідальні особи мають мати необхідні ресурси та

повноваження для виконання своїх завдань.

- Відповідальні особи мають регулярно звітувати про хід виконання стратегії.

Забезпечити регулярний моніторинг та оцінку стратегії:

- Регулярно моніторити хід виконання стратегії та оцінювати її ефективність.

- Використовувати для моніторингу та оцінки різні показники, такі як обсяг експорту, частка ринку, рентабельність експортних операцій тощо.

- За необхідності вносити корективи до стратегії.

Управління ризиками

Визначити ризики, пов'язані з реалізацією стратегії:

- Ризики можуть бути пов'язані з зміною кон'юнктури ринку, конкуренцією, валютними курсами, політичною ситуацією тощо.

- Для кожного ризику необхідно визначити ймовірність його виникнення та потенційний вплив.

Розробити план управління ризиками:

- План управління ризиками має включати заходи, які необхідно вжити для мінімізації ризиків.

- Заходи можуть включати диверсифікацію ринків, страхування, резервування коштів тощо.

- План управління ризиками має регулярно оновлюватися з урахуванням зміни обставин.

ВИСНОВКИ

ПРАТ ЦГЗК є однією з найбільших металургійних підприємств у світі. Підприємство має потужну виробничу базу, розвинену торговельну мережу та сильну фінансову позицію. Ці фактори дозволяють підприємству задовольняти потреби широкого спектра споживачів та мінімізувати ризики.

Аналіз зовнішнього середовища, макро/мікросередовища дуже важлива для оцінки діяльності підприємства та подальшої розробки стратегії, так як якщо не враховувати та не проводити аналіз ми не отримаємо достовірної інформації по ньому та будемо мати хибну відповідь.

ПРАТ ЦГЗК повинна уважно стежити за змінами у зовнішньому середовищі та своєчасно адаптуватися до них. Підприємство повинно також постійно інвестувати в розвиток своїх конкурентних переваг, таких як високоякісна продукція, надійне обслуговування та соціальна відповідальність.

Місія підприємства полягає в тому, щоб надавати нашим клієнтам високоякісні металеві вироби та послуги, що відповідають їхнім потребам і вимогам.

Підприємство розширює виробництво продукції з високою доданою вартістю, таких як феросплави, прокат з високою міцністю та стійкістю до корозії. Також компанія інвестує в розвиток нових технологій, таких як виробництво сталі з низьким вмістом вуглецю та екологічно чистих видів сталі.

Підприємство пропонує широкий спектр продукції з високою якістю та конкурентоспроможними цінами. Також компанія інвестує в розвиток нових технологій, які дозволяють їй пропонувати клієнтам унікальні продукти та послуги.

Ця стратегія ЗЕД допоможе ПРАТ ЦГЗК досягти своїх цілей на міжнародних ринках. Стратегія ґрунтується на всебічному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, а також на визначенні її

сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Для успішної реалізації стратегії важливо забезпечити чітке планування, координацію та контроль. Важливо також регулярно моніторити та оцінювати стратегію, а також вносити корективи за необхідності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. Київ: ЦУЛ, 2016. 376 с.
2. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник Київ: «Персонал», 2008.496 с.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге, поповн. і переробл. Київ: Атіка, 2007. 528 с.
4. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків.: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
5. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 462 с.
6. Зовнішньоекономічна діяльність: Навч. посібник. За ред. д.е.н., проф. І.І. Дехна. Київ: ЦНЛ, 2006. 360 с.
7. Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 188 с.
8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: 2004. 560 с.
9. Пожар Є.П. Аналіз фінансових ризиків та методи їх нейтралізації, к.е.н.:330.131.7:336 ,Черкаси, 2020. 6с.
10. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2005. 485 с.
11. Полякова Н.О. Безпека життєдіяльності. Київ,2023-64с.
12. В.І. Франчук Теорія безпеки соціальних систем :підручник. 2-ге вид., перероб. І допов. / І.І. Франчук, Львів, Одеса: Фенікс, 2020. -224с.
- 13.Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник/ Свинчук А.А. та ін. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ»,2017. 188с.
14. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу(підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2020-312с.
15. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне

управління.: навч посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 440 с.

16. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. К.:«Персонал», 2008. 496.

17. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч.посіб. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.

18. Міністерство фінансів України: Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів.

19. Стаття: АНАЛІЗ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА КРОНАКРИЗИ. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/15.pdf

20. Стаття: «Управління економічною безпекою суб'єктів підприємства в умовах невизначеності» URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-ekonomichnoyu-bezpekoju-sub-ektiv-pidpriemnitstva-v-umovah-neviznachenosti-na-prikladi-strahovih-kompaniy/viewer>

21. МЕТІНВЕСТ: ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО—ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ, Історія підприємства. URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info>

22. МЕТІНВЕСТ: ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО—ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ, Фінансова звітність. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00190977>

23. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник/ укл. Толуб'як В.С., Королюк Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213с.

24. Стаття: «Стратегія проти Тактики» URL: <https://worksection.com/ua/blog/strategy-vs-tactics.html>

25. МЕТІНВЕСТ: ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО—ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ, Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. URL: https://cgok.metinvestholding.com/upload/cgok/content/51/Annual_information%C2%A0of%20the%20issuer%C2%A0for%202022.pdf

26. Стаття: «Що таке аналіз ризику: визначення та інструменти» URL: <https://visuresolutions.com/uk/%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B3/%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7-%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D1%83/>

27. Стаття: «Маркетинг, SWOT аналіз» URL: <https://www.voiptime.net/uk/swot-analysis-guide.html>

28. Стаття: «Рівні та класифікація стратегій» URL: https://pidru4niki.com/89752/menedzhment/rivni_klasifikatsiya_strategiy#google_vignette

29. Стаття: «Конкурентні переваги бізнесу» URL: <https://impulse-design.com.ua/ua/konkurentnye-preimushchestva-biznesa.html>