

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Оцінка впливу впровадження сучасних управлінських технологій та розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ІНГЗК»»

Виконав(ла):

студент(ка) 4 курсу,

групи МН-20-2

_____ / Куценко Д. В. /

(підпис)

Керівник

_____ / Кравцов О. В. /

(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л. М. /

(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л. М. /

(підпис)

Кривий Ріг

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

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

« __ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Куценка Дениса Віталійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Оцінка впливу впровадження сучасних управлінських технологій та розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ІНГЗК»»

керівник роботи

Кравцов Олександр Володимирович, к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА; Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ІНГЗК»; Розділ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРАТ „ІНГЗК”.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): _____.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 29.03.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент

(підпис)

Куценко Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кравцов О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент

Куценко Д.В. «Оцінка впливу впровадження сучасних управлінських технологій та розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ІНГЗК»». – КНУ, 2024 р.

Випускову роботу бакалавра виконано на 71 сторінках, містить 11 таблиць, 10 рисунків. При підготовці роботи використано 33 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: комплексне науково-практичне вирішення проблеми організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

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

Об'єкт дослідження: процеси, які забезпечують ефективну роботу бізнесу в ринкових умовах.

Предмет дослідження теоретичні, методичні та прикладні аспекти, пов'язані з організаційно-економічним забезпеченням конкурентоспроможності державного підприємства «ІНГЗК».

Одержаний економічний ефект (ефективність): за рахунок запропонованих заходів ефективність технологічних процесів підприємства, ефективність капіталокладень складе - 2,84 тис.грн..

Ключові слова: інвестиції, маркетинг, ліквідність, потенціал підприємства, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управлінські технології, науково-технічний прогрес.

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сучасні теорії конкуренції: сутнісна характеристика поняття «конкуренція», функції та види конкуренції, форми та засоби цінової і нецінової конкуренції	8
1.2. Показники та методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства	11
1.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства та дослідження ринку продукції	18
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ІНГЗК»	24
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ «ІнГЗК»	24
2.2. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації ПРАТ «ІнГЗК»	32
2.3. Практичне впровадження економіко-математичної моделі сучасних заходів з підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «ІНГЗК»	35
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРАТ «ІНГЗК»	49
3.1. Використання переваг стратегічного менеджменту для оптимізації діяльності експортно-орієнтованих підприємств	49
3.2. SWOT – аналіз ПРАТ «ІНГЗК»	53
3.3. Аналіз стратегічних альтернатив та дослідження змісту базових стратегій і вибір її для ПРАТ «Інгулецький ГЗК»	56
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Конкурентоспроможність компанії є ключовою характеристикою ринкового середовища. Якщо фірма володіє компетенціями, що базуються на сукупності інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик зовнішнього середовища, то рівень її конкурентоспроможності дає їй конкурентну перевагу.

Вона відіграє важливу роль як елемент ринкового механізму, допомагаючи збалансувати попит і пропозицію, координувати та узгоджувати поведінку різних учасників ринку, а також є важливим рушієм економічної системи та невід'ємною частиною господарського механізму. Вона відображає рівень економічної конкуренції між виробниками подібної продукції на ринку з метою залучення більшої кількості споживачів і отримання прибутку в короткостроковій або довгостроковій перспективі.

Специфічні особливості корпоративної конкурентоспроможності вимагають розробки інструментарію оцінки її рівня в ринкових умовах. Критичний аналіз, дослідження засобів оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначення методів та напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснено на прикладі підприємств Північного гірничо-збагачувального комбінату.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти, пов'язані з організаційно-економічним забезпеченням конкурентоспроможності державного підприємства «ІнГЗК».

Об'єктом дослідження є процеси, які забезпечують ефективну роботу бізнесу в ринкових умовах.

Метою роботи є комплексне науково-практичне вирішення проблеми організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені наступні наукові та практичні завдання:

- розглянути сучасні теорії конкуренції: сутнісні ознаки поняття конкуренції, функції та види конкуренції, форми і засоби цінової та нецінової конкуренції

- дослідити системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю фірми

- розглянути методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства;

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

- проаналізувати фінансово-економічне становище ПРАТ «ІНГЗК»

- надати загальну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства ПРАТ «ІНГЗК»

- проаналізувати ефективність управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ПРАТ «ІНГЗК»

Складність проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств та завдань її підвищення на українських підприємствах сьогодні потребує подальших системних досліджень.

Одержаний економічний ефект (ефективність): впровадження інноваційного проекту в частині введення екскаваторів ЕКГ-10 є економічно ефективним. Ця інноваційна операція значно підвищить ефективність технологічних процесів підприємства, ефективність капіталокладень складе - 2,84 тис.грн.

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

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

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

Економічна конкуренція є одним із регуляторів пропорцій суспільного виробництва, сприяє підвищенню його ефективності, формуванню середньої норми прибутку, ринкової вартості товарів, диференціації виробників за рівнем доходів та реалізації матеріальних інтересів товаровиробників.

Конкуренція (лат. *concurrentia*) - це суперництво між суб'єктами господарювання, за якого їхні незалежні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку та стимулювати виробництво товарів, яких потребують споживачі. Вона полягає в економічному змаганні між окремими виробниками з метою задоволення своїх потреб, забезпечення найвигідніших умов виробництва та реалізації товарів, максимізації прибутку тощо.

Конкуренція є ключовою ознакою ринкової економіки та важливим фактором стимулювання економічної активності, підвищення диференціації та якості продукції, зниження витрат і підтримання економічного зростання. Конкуренція лежить в основі всього механізму виробництва товарів та ринкової економіки і є серйозною альтернативою монополізації в економіці.

У процесі еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію [12; 25; 73; 84; 99;185] сформувалися підходи до класифікації різних її видів (табл. 1.1.) [153, с. 21].

Таблиця 1.1.

Еволюція теоретичні погляди на конкуренцію

Основні ознаки	Вид	Основні риси
1. За масштабом розвитку	Індивідуальна	Учасник ринку шукає найкращі умови для купівлі-продажу товарів і послуг.
	Місцева	Конкуренція між учасниками ринку на обмеженій території
	Галузева	Конкуренція в межах одного сектору ринку
	Міжгалузева	Конкуренція між учасниками ринку в різних секторах ринку за залучення клієнтів на свій бік
	Національна	Конкуренція між внутрішніми покупцями і продавцями в певній країні
	Міжнародна	Міжнародна конкуренція між фірмами, бізнес-асоціаціями та країнами в різних країнах на світовому ринку
2. За формою	Пряма	Конкурентна боротьба відбувається усередині категорії одного продукту або торговельної марки
	Непряма	Конкурентна боротьба розвертається між продуктами різних категорій, але які діють як альтернативні при купівельному виборі
3. За способами задоволення споживчого попиту й характером задоволення	Функціональна	Конкуренція між різними товарами (виробниками), що задовольняють одну певну людську потребу, тобто виконують одну загальну функцію
	Видова	Конкуренція відбувається між подібними товарами (виробниками), призначеними для задоволення однієї і тієї ж потреби, але які відрізняються один від одного за певними суттєвими параметрами.
	Предметна	Предметна Конкуренція виникає між ідентичними товарами (виробниками), що відрізняються якістю виготовлення або навіть однаковими за якістю
4. За характером розвитку	Вільна	Наявність на ринку безлічі незалежних товаровласників; необмежений доступ на ринок всіх охочих; відсутність контролю за ринковими цінами
	Регульована	Втручання держави як гаранта економічних прав і обов'язків у процеси, що протікають в економіці з метою створення умов для розвитку ринкових суб'єктів і регулювання їх діяльності
5. За методами ведення конкуренції	Цінова	Тип конкуренції, при якому ціна продукту штучно змінюється з метою витіснення та знищення конкурента і отримання монопольного становища на ринку.
	Нецінова	Конкуренція, заснована на продажу високоякісних і надійних товарів, що досягається за рахунок технічної переваги, використання будь-яких законних засобів, крім зниження цін, для завоювання нових клієнтів.
6. Залежно від моделі ринку	Досконала	Велика кількість компаній, що реалізують стандартну продукцію; контроль над ціною відсутній; абсолютно еластичний попит; нецінові методи конкуренції не практикуються; відсутні перешкоди для організації бізнесу
	Монополістична	Велика кількість фірм, що продають диференційовану продукцію; вузький діапазон цінового контролю; еластичний попит; використання нецінових методів конкуренції; низькі бар'єри для входу.
	Олігополістична	Невелика кількість компаній; діапазон контролю цін залежить від рівня погодженості їх дій; переважно нецінова конкуренція; наявність істотних перешкод для організації бізнесу
	Чиста монополія	Одна компанія, яка випускає унікальну продукцію, що не має ефективних заміників; контроль над цінами значний; попит нееластичний; вхід у галузь для інших компаній заблокований

7. З урахуванням дотримання норм законодавства	Сумлінна	Основними способами є підвищення якості продукції, зниження цін тощо. Однією з форм добросовісної конкуренції є цінова конкуренція, яка використовується для витіснення слабших конкурентів або для виходу на новий ринок.
	Несумлінна	Ділові дії, спрямовані на дискредитацію конкурентів. Основними методами є економічне та промислове шпигунство, несанкціоноване використання торгових марок конкурентів тощо.

Функціональна конкуренція характеризується тим, що фірми пропонують товари-замінники для задоволення додаткових потреб споживачів. Товарна або формальна конкуренція характеризується тим, що конкуруючі фірми виробляють однаковий асортимент товарів. У випадку товарної конкуренції всі виробники, які змагаються за споживача, є конкурентами.

Ціни визначають співвідношення між товарами, які є прибутковими для фірми в певний момент часу. Це може бути зроблено шляхом зниження цін без втрати значних прибутків, або ж фірма може свідомо погодитися тимчасово втратити частину (а в деяких випадках і всі) своїх прибутків, різко знизивши ціни, щоб розчарувати конкурентів і завоювати частку ринку.

Товарна конкуренція - це спроба фірми відвоювати частку ринку у конкурентів шляхом впровадження нового, більш якісного асортименту продукції за однаковими або частково зниженими цінами продажу.

Бізнес, як правило, не схвалює використання незаконних форм нецінової конкуренції для забезпечення конкурентоспроможності, що підриває загальноєвропейські принципи ведення бізнесу та створення морального і патріотичного клімату.

Загалом, характер засобів, які використовує бізнес для отримання конкурентних переваг, залежить від конкурентних факторів та моральних принципів конкуренції. Конкуренція як примусова і стимулююча сила, таким чином, спонукає фірму до максимізації прибутку шляхом пошуку нових форм і методів ведення бізнесу, застосування новітніх технологій і сучасних методів організації стратегічного управління, а також є внутрішньою рушійною силою ринку, стимулюючи і підтримуючи його життєдіяльність.

1.2. Показники та методи оцінки рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

Розрахунок кінцевого рівня конкурентоспроможності товару базується на порівнянні споживчих характеристик описуваного товару з найбільш конкурентоспроможним товаром, обраним для порівняння. Для того, щоб зробити об'єктивну оцінку, необхідно спиратися на критерії, які споживачі використовують для вибору товару на ринку. Тому завдання полягає у визначенні кола споживчих та економічних параметрів, які є релевантними з точки зору кінцевого споживача. Спектр параметрів, що використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, поділяється на три групи:

1. Регуляторні параметри продукту - описують характеристики продукту, які регулюються обов'язковими нормами, стандартами та законодавством на ринку, де продукт планується продавати (параметри патентної чистоти, що описують ступінь реалізації в продукті технічних рішень, які не захищені патентами, виданими в країнах, де продукт планується продавати).
2. Екологічні параметри- параметри безпеки, що підлягають обов'язковим вимогам.
3. Параметри безпеки (наприклад, обов'язкові вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, правил, норм, законодавства); технічні параметри, що описують, як ця потреба задовольняється і за яких умов міжнародних, національних стандартів, норм і правил.

В свою чергу параметри призначення поділяються на:

- класифікаційні параметри, що описують приналежність продукту до класу і використовуються для оцінки тільки на етапі вибору продукту для використання серед конкуруючих продуктів. Вони є основою для

подальшого аналізу і не використовуються для подальших розрахунків (наприклад, для швидкості обертання);

- показники технічної ефективності, що описують сучасний стан технічних рішень, які використовуються для розробки та виробництва продукції (наприклад, продуктивність машин, точність та швидкість вимірювальних приладів);

- конструктивні параметри - опис основних проектних і конструктивних рішень, використаних при розробці та виготовленні продукту (компоненти продукту, структура, розмір, вага);

Транспортні витрати включають витрати на завантаження та розвантаження, доставку, страхування, розпакування, зберігання та обробку продукції під час доставки.

Витрати на придбання товару визначаються за ціною, фактично сплаченою покупцем відповідно до договору купівлі-продажу або інших договірних документів. При порівнянні ціни оцінюваного товару з ціною конкуруючого товару віднімається різниця в комерційних умовах відповідних угод.

Остаточне рішення щодо вибору параметрів, які будуть використовуватися для оцінки конкурентоспроможності продукції, приймається експертною групою з урахуванням конкретних умов використання цієї продукції.

Конкурентоспроможність можна виміряти за допомогою різних методів, у тому числі на основі ключових параметрів продукту. Підхід до оцінки конкурентоспроможності продукції за групами параметрів зазвичай використовується для оцінки нових продуктів. Параметри, обрані для оцінки, ранжуються за ступенем важливості.

Першим кроком є створення ідеальної моделі користувача. Ця модель базується на інформації, зібраній під час маркетингових досліджень. Модель складається з набору техніко-економічних параметрів, які є важливими для користувача в даному сегменті ринку; оцінки важливості кожного параметра

для користувача; і оптимального значення кожного техніко-економічного параметра для користувача. Нормативні параметри оцінки конкурентоспроможності розраховуються з використанням альтернативного підходу. Для цього використовується показник, який має лише два значення: «1» або «0». Якщо товар відповідає стандарту (наприклад, вимозі безпеки), цей показник дорівнює одиниці, а якщо не відповідає - нулю.

Нульове значення цього параметра свідчить про неконкурентоспроможність товару на ринку, тому якщо хоча б один з параметрів дорівнює нулю, подальша оцінка конкурентоспроможності товару є недоцільною.

При визначенні набору показників конкурентоспроможності продукції передбачається, що одні з них описують споживчі характеристики (споживча цінність), а інші вимірюють аналогічні характеристики (витрати). Споживчі характеристики товару, які становлять його корисні ефекти, здебільшого мають суто технічний характер. Вони визначаються структурними характеристиками продукту (функція, надійність, безпека, стандартизація) та його дизайном (естетика, ергономіка, упаковка).

При визначенні набору показників споживчих характеристик товару необхідно встановити ієрархію параметрів, що розглядаються. Звичайно, в першу чергу досліджуються ті характеристики, які є найбільш важливими (релевантними) для споживача. Спеціально підібраній групі експертів доручається визначити важливість досліджуваного параметра. Обов'язковими вимогами до членів таких груп є компетентність, зацікавленість та об'єктивність.

У роботі експертних груп широко використовується бальна оцінка. Для отримання достовірних результатів керівники груп повинні вжити відповідних заходів для мінімізації суб'єктивізму, який завжди притаманний експериментальному методу.

Це передбачає кілька етапів дослідження. Наприклад, спочатку експерти самостійно визначають коефіцієнти значущості. Після короткого

обговорення та обґрунтування оцінок починається другий етап дослідження, де експерти знову самостійно визначають певні коефіцієнти для кожного параметра. Кількість етапів залежить від кваліфікації експертів. Для попередніх оцінок достатньо двох-трьох етапів, щоб забезпечити достатню точність. Експерти визначають коефіцієнти значущості для параметрів, виміряних у балах або одиницях часу.

Для прийняття остаточного рішення щодо виходу з певним товаром на "цільовий ринок рекомендується скористатися даними таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Шкала оцінювання перспективності товару-еталону за інтегральним показником конкурентоспроможності

Межа зміни показника	Оцінка прогнозів конкурентоспроможності продукції
$\geq 1,6$	Дуже багатообіцяючий
1,59-1,40	Перспективи
1,39- 1,20	Не дуже перспективно
1,19- 1,00	Не дає жодних обіцянок.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару характеризує ступінь привабливості товару для покупця, який з точки зору продавця еквівалентний чистому прибутку. Останній дорівнює контрактній ціні за вирахуванням собівартості реалізованої продукції та інших витрат.

Якість відіграє ключову роль в оцінці існуючих продуктів. У цьому випадку економічна ефективність продукту є функцією економічних показників (тобто продукту i), що відображають технічний рівень, якість виробництва та якість використання, які визначаються наступним чином

$$E_{ki}=f(Y_{1i}, Y_{2i}, \dots, Y_{ni}), \quad (1.1)$$

де f - функція економічних показників;

Y_{1i}, Y_{2i}, Y_{ni} - якість товару, що характеризується параметрами P_i , в тому числі:

P_1 - рівень вимог науково-технологічної документації, за якою

виготовляється продукція;

P_2 - якість виготовлення продукції та відповідність встановленим нормам;

P_3 - якість експлуатаційних характеристик та споживчих властивостей продукції;

P_4 - якість тари або упаковки;

P_5 - якість технічної та супровідної документації товару.

$$P_1 = f_1(n_j); P_2 = f_2(m_j); P_3 = f_3(k_j); P_4 = f_4(l_j); P_5 = f_5(r_j); \quad (1.2)$$

де n_j, m_j, k_j, l_j, r_j - відповідні характеристики P_1, \dots, P_5 .

Конкурентоспроможність продукту оцінюється за допомогою наступних заходів:

- детальне вивчення вимог зовнішнього ринку (на основі аналізу динаміки якості продукції, що продається на ньому);
- розвиток основних напрямків виробництва продукції, що користується попитом;
- оцінка перспектив збуту (для виходу на зовнішні ринки) та розробка структури експорту;
- ціноутворення на продукцію;
- сертифікація продукції;
- підготовка реклами продукції (включаючи рекламу для іноземних споживачів);

За наявності детальної інформації про витрати на придбання та експлуатаційні витрати або витрати на споживання рівень конкурентоспроможності продукції визначається як співвідношення інтегральних показників якості порівнянної продукції.

Якщо інформації про експлуатаційні витрати недостатньо (особливо при порівнянні вітчизняних та зарубіжних моделей), доцільно використовувати відносний інтегральний показник.

На додаток до методів, розглянутих вище, конкурентоспроможність існуючого продукту може бути виміряна з точки зору прибутку, порівняльних витрат або факторів і характеристик, які не визначаються характеристиками продукту (час доставки, якість обслуговування, зміни у співвідношенні попиту і пропозиції, рівень конкурентоспроможності і т.д.).

1.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства та дослідження ринку продукції.

Ефективність оптимізації потенціалу компанії вимірюється відносними показниками. Завдання оцінки конкурентоспроможності потенціалу фірми викладені у двох основних блоках проектування ринкової інформаційної системи. Аналіз і контроль - порівняння запланованих цілей проекту дозволяє наочно оцінити взаємозв'язок між витратами та обсягом реалізації.

Модель Кобба-Дугласа - це виробнича функція, яка відображає взаємозв'язок між зміною кількості двох видів ресурсів, задіяних у виробничому процесі, та результатами цієї взаємодії для підвищення конкурентоспроможності. Вона представлена формулою з двома змінними.

Поняття виробничої функції лежить в основі економічної теорії. Виробнича функція (ВФ) - це функція, незалежною змінною якої є кількість спожитих або використаних ресурсів (факторів виробництва), а залежною - кількість виробленої продукції.

У проектній роботі криві можна розділити на кілька класів залежно від змін, які потрібно відобразити. Сигма-криві використовуються для вимірювання прогресу та ефективності інноваційного проекту, тому в управлінні проектами використовують одразу дві криві для представлення запланованих і фактичних даних. Ці криві зазвичай відрізняються крутизною. Початкова крива, порівняно з кривою, що відображає фактичний перебіг подій, дає дуже чітке уявлення про можливі затримки. Іншим важливим застосуванням логістичних кривих є оцінка конкурентоспроможності,

скільки продуктів буде вироблено в рамках проекту, якщо кінцевим результатом є конкретний продукт.



Рисунок 1.1 – S-крива для опису прогресу проект

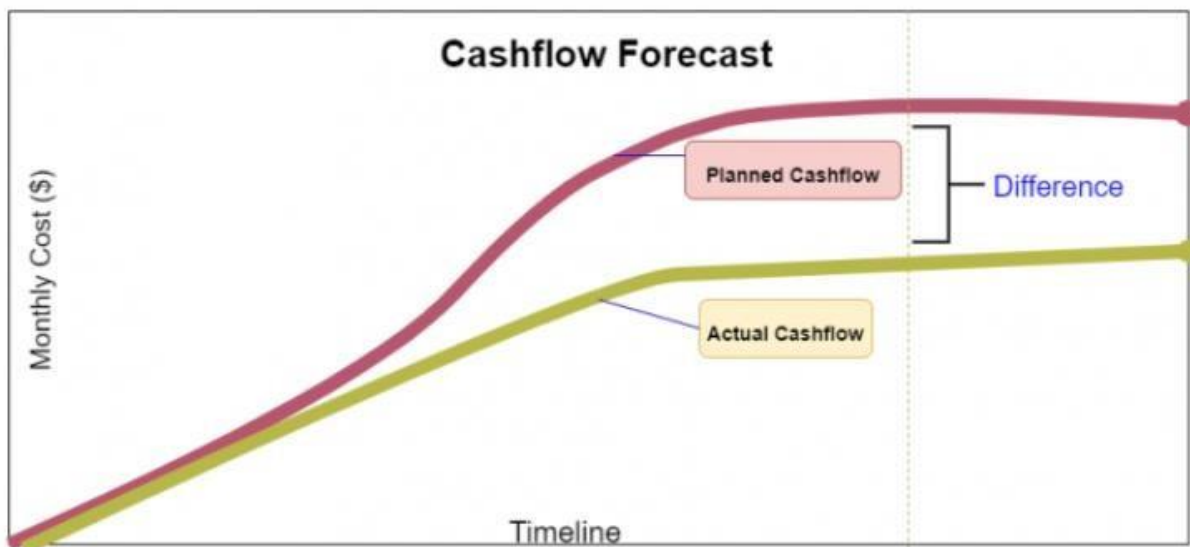


Рисунок 1.2 – S-крива для опису кешфлоу прогнозування.

Подивимося

на критерії оцінки параметрів.

Прогнозоване значення y^{\cdot} .

$$MAPE = \frac{100\% \sum_1^N |y(t) - y^{\cdot}(t)|}{\sum_1^N y(t)} \quad (1.3)$$

$$MAE = \frac{1}{N} \sum_{t=1}^N |y(t) - \hat{y}(t)| \quad (1.4)$$

$$RSS = \sum_{t=1}^N (y(t) - \hat{y}(t))^2 \quad (1.5)$$

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{t=1}^N (y(t) - \hat{y}(t))^2}{\sum_{t=1}^N (y(t) - \bar{y})^2} \quad (1.6)$$

$$\sum^N (y(t) - \text{mean}(y(t)))^2$$

Таблиця 1.3

Значення часового ряду

№	k(t)	t	k(t)	x1-x1cep	(x1-x1cep)^2	x2-x2cep	(x2-x2cep)^2	(x1-x1cep)*(x2-x2cep)	y-ycep	(y-ycep)*(x1-x1cep)	(y-ycep)*(x2-x2cep)	Δy
1	1,25	16	56,63	-4,5	20,25	-11,558	133,587364	52,011	-5,521	24,8445	63,811718	1,43
2	1,49	17	60,91	-3,5	12,25	-7,278	52,969284	25,473	-5,281	18,4835	38,435118	1,58
3	2,55	18	64,32	-2,5	6,25	-3,868	14,961424	9,67	-4,221	10,5525	16,326828	2,25
4	3,71	19	67	-1,5	2,25	-1,188	1,411344	1,782	-3,061	4,5915	3,636468	3,37
5	5,01	20	69,1	-0,5	0,25	0,912	0,831744	-0,456	-1,761	0,8805	-1,606032	4,85
6	6,48	21	70,74	0,5	0,25	2,552	6,512704	1,276	-0,291	-0,1455	-0,742632	6,60
7	8,21	22	72,02	1,5	2,25	3,832	14,684224	5,748	1,439	2,1585	5,514248	8,56
8	10,27	23	73,01	2,5	6,25	4,822	23,251684	12,055	3,499	8,7475	16,872178	10,71
9	12,79	24	73,78	3,5	12,25	5,592	31,270464	19,572	6,019	21,0665	33,658248	12,99
10	15,95	25	74,37	4,5	20,25	6,182	38,217124	27,819	9,179	41,3055	56,744578	15,37
Сума	67,71	205	681,88	0,00	82,50	0,00	317,70	154,95	0,00	132,49	232,65	67,71
Срзнач	6,771	20,5	68,188									

У нашій моделі $R^2=0.98$, $RMSE=0.0474$, $MAPE=16\%$, $MAE=0.0034$, $RSS=0.00382$. Це означає, що модель точно описує дані з ймовірністю 86%.

Наступним кроком аналізу є побудова фазової діаграми та визначення інвестиційної складової нашого проекту. Проаналізуємо цю частину за допомогою функції Ферхлуста з параметрами $A=70$ $B=7.8$ $m=-4.8$ $a=0.1$, яка фактично описує життєвий цикл проектів, пов'язаних з промисловими технологіями [8].

Для подальшого аналізу ми зсуваємо сигмоїдну криву ближче до початку координат за допомогою параметра u ($u = 8.7$). Тепер, коли графік знаходиться в першій чверті координатної площини, проведемо бісектрису (рис. 1.3). Бісектриса перетинає сигмоїдну криву на межі її стаціонарних значень.

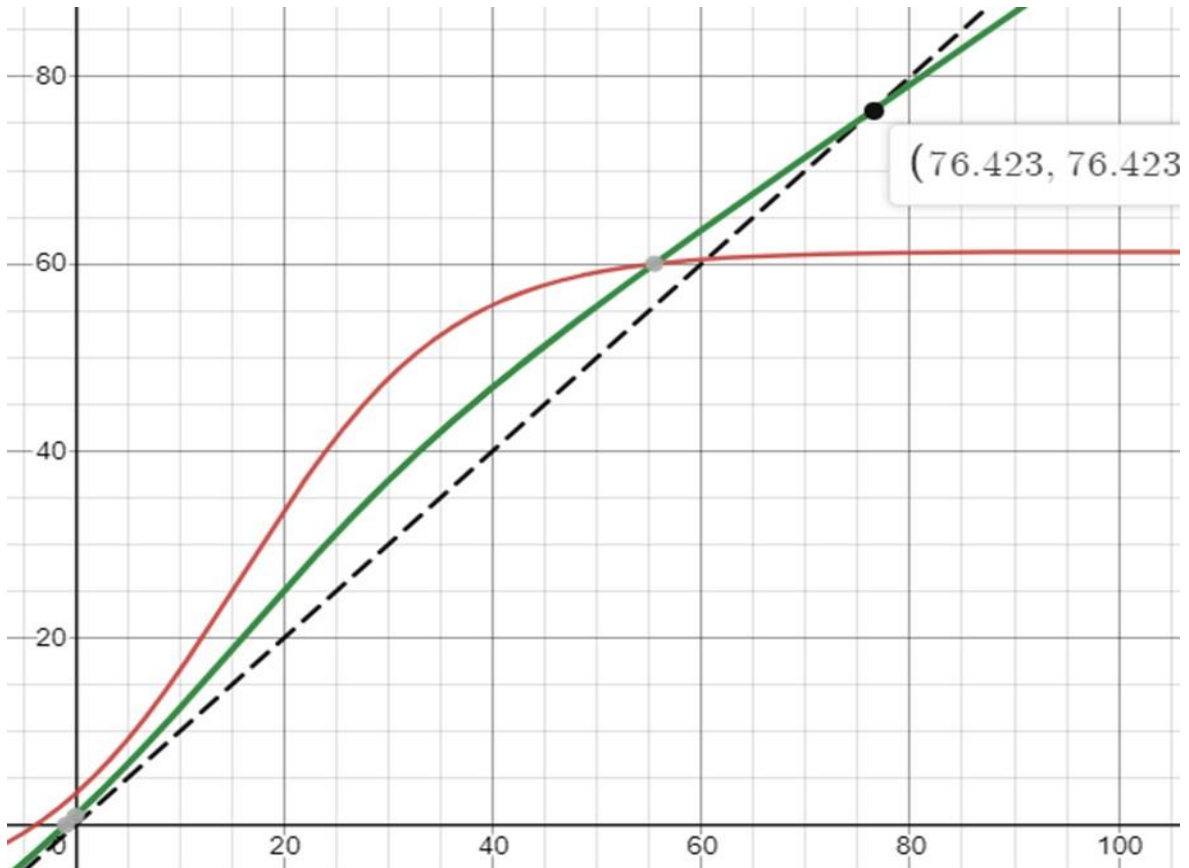


Рисунок 1.3. – Червона крива: крива Ферхлюста. Зелена крива: фазова діаграма для неокласичної моделі Солоу ($s=0.3$ $d=0.2$ $n=0.04$), чорна пунктирна пряма: бісектриса.

$$k_{t+1} = \frac{(1 - \delta)}{1 + n} k_t + \frac{s}{1 + n} * \left(\frac{A}{1 + be^{-r(k-m)}} + U \right)$$

Нагадаємо, s – частка інвестицій, δ – коефіцієнт амортизації і ремонту устаткування, n – швидкість росту.

Використовуючи методи нелінійної динаміки, ми проаналізуємо положення рівноваги неокласичної моделі Солоу з ВФ для різних параметрів. Рівняння, що розглядається, може мати від одного до трьох положень рівноваги. У нашому випадку ми маємо одну стійку фіксовану точку з координатами 75,433;78,453.

A	B1	B2	b1	b2	b0			
2200,5297	6040,9057	-1334,87	2,75	-0,61	-8,14			
						A		
						82,50	154,95	
						154,95	317,70	
						B1		
						132,49	154,95	
						232,65	317,70	
						B2		
						82,50	132,49	
						154,95	232,65	
						-0,61	2,75	-8,14
						0,07	0,14	2,30
						1,00	0,37	#Н/Д
						803,96	7,00	#Н/Д
						222,57	0,97	#Н/Д
						ЛИНЕЙН		
						-0,61	2,75	-8,14

Якщо поглянути на графіки з математичної точки зору, то можна провести паралелі між функцією зростання і функцією розподілу, а також між функцією зростання і щільністю випадкової величини.

На початку інноваційного проекту компанія отримує початкові інвестиції, але багато грошей витрачається на розробку продукту, передвиробництво, пошук правильних постачальників тощо. Це називається передвиробничою фазою. У нашому прикладі передвиробнича фаза закінчується в періоді 3, тому компанія починає отримувати прибуток у періоді 4.

У цьому розділі ми розглянемо приклад інвестиційного проекту на основі S-подібної виробничої функції Ферхлуста з використанням неокласичної моделі Солоу. На жаль, дуже важко знайти дані по конкретній фірмі, тому аналіз поділено на дві частини. У першій частині ми пропонуємо програмний

інструмент, який визначає параметри функції Ферхлуста на основі заданих даних.

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

Висновок за розділом 1.

Конкуренція - це спроба фірми відвоювати частку ринку у конкурентів шляхом впровадження нового, більш якісного асортименту продукції за однаковими або частково зниженими цінами продажу.

Бізнес, як правило, не схвалює використання незаконних форм нецінової конкуренції для забезпечення конкурентоспроможності, що підриває загальноєвропейські принципи ведення бізнесу та створення морального і патріотичного клімату.

Загалом, характер засобів, які використовує бізнес для отримання конкурентних переваг, залежить від конкурентних факторів та моральних принципів конкуренції. Конкуренція як примусова і стимулююча сила, таким чином, спонукає фірму до максимізації прибутку шляхом пошуку нових форм і методів ведення бізнесу, застосування новітніх технологій і сучасних методів організації стратегічного управління, а також є внутрішньою рушійною силою ринку, стимулюючи і підтримуючи його життєдіяльність.

Конкурентоспроможність можна виміряти за допомогою різних методів, у тому числі на основі ключових параметрів продукту. Підхід до оцінки конкурентоспроможності продукції за групами параметрів зазвичай

використовується для оцінки нових продуктів. Параметри, обрані для оцінки, ранжуються за ступенем важливості.

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

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ІНГЗК»

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ПРАТ «ІНГЗК»

Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат був заснований у 1961 році на базі Інгулецького родовища залізних кварцитів. Комбінат будувався відповідно до плану комплексного освоєння Криворізького залізорудного басейну, затвердженого Радою Міністрів СРСР у жовтні 1959 року. Виробнича потужність першої черги гірничо-збагачувального комбінату становила 18 млн тонн руди на рік (зараз - понад 35 млн тонн на рік). На своїх виробничих потужностях ІНГЗК переробляє всю руду з кар'єрів на залізорудний концентрат - напівфабрикат, готовий до використання в доменних печах. Підприємство виробляє два види концентрату: концентрат ММС (з використанням технології магнітної сепарації) і концентрат МFD (з використанням технології магнітної флотації). Виробнича потужність комбінату становить понад 14 млн тонн концентрату на рік із вмістом заліза близько 64%. Як бачимо, ІНГЗК є однопрофільним підприємством, хоча в даний час він експлуатує ряд інших технологічно повністю автономних виробництв, основною метою яких є комплексне використання основних відходів виробництва комбінату[20].

Основними споживачами інгулецького концентрату є Ареслор Міттал Кривий Ріг, Запоріжсталь, а також металургійні комбінати Угорщини, Чехії, Болгарії, Австрії та Польщі. Слід зазначити, що, зважаючи на високу зношеність основних фондів, підприємство наразі працює на межі своїх виробничих потужностей, збільшуючи обсяги виробництва з року в рік (це відповідає зростанню обсягів виробництва ПРАТ «ІНГЗК» та зменшенню

обсягів виробництва інших гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу: у 1997 році ПРАТ «ІнГЗК» виробляв 1/3 загальноукраїнського залізорудного концентрату). У світлі вищевикладеного можна відзначити, що на момент переходу української економіки до ринкових відносин ПРАТ «ІнГЗК» був відносно сильною виробничою одиницею і зберіг свій потенціал до теперішнього часу, тобто до того моменту, коли ринкові реформи мали безпосередній вплив навіть на внутрішню (в першу чергу організаційну) структуру підприємства - справа в тому, що на цьому етапі своєї діяльності комбінат зіткнувся з необхідністю приватизації своїх активів.

ПРАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» було створено на підставі Рішення № 12/274-АО від 9 січня 1997 року Регіонального відділення Фонду державного майна України по Дніпропетровській області про перетворення Інгулецького державного гірничо-збагачувального комбінату у відкрите акціонерне товариство [20]. Діяльність Інгулецького гірничо-збагачувального комбінату залишалася незмінною протягом усього часу його існування. Системи менеджменту Інгулецького гірничо-збагачувального комбінату сертифіковані за міжнародними стандартами якості (ISO 9001:2000), охорони навколишнього середовища (ISO 14001:2004) та професійної безпеки і здоров'я (OHSAS 18001). У 2003 році була введена в експлуатацію фабрика збагачення концентрату магнітною флотацією потужністю 3 млн. тонн на рік, що дозволило збільшити вміст заліза в реалізованому концентраті з 64% до 70% (при одночасному зниженні вмісту кремнезему з 10,5% до 9,6% і кремнезему з 3,75% до 3,0%).

Рішенням чергових загальних зборів акціонерів, прийнятим 31.03.2011 року, з метою приведення діяльності Товариства у відповідність до положень Закону України «Про акціонерні товариства» було змінено реквізити Товариства, а саме: тип Товариства визначено як акціонерне товариство; змінено повне найменування Товариства на ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» та змінено

скорочене найменування Товариства на ПАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» [20].

Аналіз основних техніко-економічних показників роботи комбінату наведено в таблиці 2.1. З таблиці видно, що у 2023 році комбінат виробив 13555,8 тис. тонн концентрату, що на 459,0 тис. тонн менше, ніж у 2021 році, тобто виробництво концентрату зменшилося на 3,3%. ПРАТ «ІНГЗК» виробило 2 940,6 тис. тонн високосортного флотаційного концентрату із вмістом заліза 67,76%. Видобуток руди для виробництва концентрату склав 3 471,5 тис. тонн із вмістом заліза 32,60%, що на 0,19% менше порівняно з минулим роком, це пов'язано з гірничо-геологічними умовами. У 2023 році обсяги видобутку відкритим способом склали 13 379,6 тис. м³, що на 186,9 тис. м³ менше, ніж у 2021 році, або на 1,4%. Фактична собівартість реалізованої продукції склала 2 084,9 млн грн, збільшившись на 31,3 млн грн порівняно з минулим роком. Збільшення собівартості реалізованої продукції відбулося за рахунок зростання цін на 4,1%. Підвищення цін призвело до додаткового доходу в розмірі 81,9 млн грн та зменшення витрат на 56,2 млн грн.

В 2022 р. ПРАТ «ІНГЗК» рентабельність знизилася на 10,91%, а продажі - на 10,96%. Це вплинуло на фінансові результати, які проаналізовано в таблиці 2.1. Чистий дохід від реалізації збільшився на 31280,7 тис. грн (1,5%) у 2023 році. Собівартість реалізованої продукції зросла на 171327,2 тис. грн (11,1%). Валовий прибуток зменшився на 140116,5 тис. грн, тобто на 27%, через збільшення співвідношення витрати/дохід. У 2023 році собівартість реалізованої продукції зросла на 16224 тис. грн, а адміністративні витрати зменшилися на 2606,2 тис. грн.

Таблиця 2.1.

Аналіз основних техніко-економічних
показників ПРАТ «Інгулецького ГЗК» за 2023 рік.

Показники	Одиниці виміру	2022р.	2023р	Динаміка показників	
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Виробництво концентрат	тис. т	7562,0	7468,0	+102,9	101,6
2. Видобуток руди	тис.т	43304,3	35571,5		
2. Товарна продукція	млн. грн.	3124,2	2041,9	+63,52	102,4
3. Реалізація товарної продукції	млн. грн.	3053,7	2184,9	+32,2	102,5
4. Показники якості:					
- концентрат:					
вміст заліза	%	73,89	63,88	-0,04	
- у руді					
вміст заліза	%	42,79	34,60	-0,29	
5. Ціна одиниці продукції:					
- концентрат	грн./т	494,20	488,22	-0,03	99,1
6. Собівартість одиниці товарної продукції	грн./т	278,6	262,8	-2,3	99,3
7. Собівартість товарної продукції	млн. грн.	2457,5	3346	+10,9	100,6
8. Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	78,12	87,39	+7,29	109,4
9. Чистий прибуток	млн. грн.	1848	1979	+132	106,9
10. Рентабельність продукції	%	62,86	59,16	+4,7	
11. Основні фонди (первісна вартість)	млн. грн.	2229,023	2172,023	+9,0	100,4
12. Оборотні фонди	млн. грн.	459,131	455,714	+3.417	100,8
13. Фондовіддача	грн./грн.	3,14	2,32	+0,03	101,9
14. Фондомісткість	грн./грн.	1,43	1,47	-0,05	92,5
15. Фондоозброєність	тис. грн./чол.	249,3	242,2	+7,2	103,2
16. Середньооблікова чисельність	чол.	12711	12455	-258	97,7
17. Продуктивність праці	тис. грн./чол.	522,6	492,7	+19,8	106,0
18. Фонд оплати праці	млн. грн.	30,7	32,9	+6,4	102,6
19. Середня заробітна плата	грн.	14577	15012	+96,9	104,4

Інші операційні та фінансові витрати зменшилися на 61,1 млн грн через зміну умов преміювання персоналу (-28,8 млн грн), збільшення доходів від операцій з цінними паперами (+14,2 млн грн), зменшення премій (+14,2 млн

грн) та бонусів (+5,2 млн грн). У 2022 році чистий прибуток зменшився на 100 531 тис. грн, або на 34,9%.

Майно підприємства та джерела його забезпечення відображаються в балансі. У таблиці 2.2. показано агрегований баланс комбінату.

Таблиця 2.2.

Агрегований аналітичний баланс ПРАТ «Інгулецький ГЗК» за 2023р., тис. грн..

Активи	На початок 2022 року	На кінець 2022року	Пасиви	На початок 2023року	На кінець 2023року
Матеріально – виробничі запаси	334449	344688	Короткострокові пасиви	741559	468744
Поточні активи	486599	483324	Інші пасиви	82449	78683
Інші оборотні активи	5828	18177	Довгострокові зобов'язання	54596	10201
Необоротні активи	1195423	1357850	Власний капітал	1163279	1655511
Баланс	2021572	2212529	Баланс	2321472	2252429

З таблиці 2.2 видно, що у 2023 році відбулися структурні зміни в активах та пасивах балансу. Зміни в активах компанії зумовлені наступними причинами. Дебіторська заборгованість зменшилася на 16292 тис. грн або на 3,3%. Вартість запасів зросла на 22049 тис. грн, або на 6,6%, за рахунок створення запасів обладнання та запасних частин для реконструкції заводу. Вартість основних засобів зросла на 162 827 тис. грн, або 13,7 %, за рахунок придбання виробничих активів. Зміна в структурі зобов'язань зумовлена зменшенням кредиторської заборгованості на 29 265 тис. грн або 44,6 % за рахунок погашення векселів. Довгострокові зобов'язання зросли на 44295 тис. грн або на 81,6 %. Власний капітал збільшився на 511832 тис. грн або на 44,8 % за рахунок випуску додаткових акцій за рахунок внесків акціонерів.

Аналіз стану трудових ресурсів представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз стану трудових ресурсів ПРАТ «Інгулецький ГЗК»

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
1. Середньоспискова кількість персоналу	10590	11830	12228	11691	11765
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	95248,4	149150,2	178561,2	242140,5	259797,1
3. Середня зарплата штатних працівників, грн..	11658,4	12754,54	13954	14577	15012

Витрати на заробітну плату зросли на 7,3%, випереджаючи зростання продуктивності праці. Середньорічна вартість основних засобів заводу у 2023 році становила 1 835,4 тис. євро. Ефективність використання основних засобів характеризується коефіцієнтом фондівдачі, який наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники використання основних засобів ПРАТ «Інгулецький ГЗК»

Показники	Одиниці виміру	Періоди, роки					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Фондовіддача	коп./грн.	59,4	99,07	83,2	93,9	123,9	114,6
Фондоозброєність	тис. грн./чол. ПВП	192,3	190,5	183,6	192,9	198,8	199,1

З таблиці 2.4 видно, що ефективність використання капіталу знизилася на 8,2% у 2023 році порівняно з попереднім періодом. Використання всіх видів ресурсів відображено у собівартості продукції, як показано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Собівартість операційної діяльності ПРАТ «Інгулецький ГЗК», тис. грн.

Показники	Період, роки			
	2020, тис.грн.	2021, тис.грн.	2022, тис.грн.	2023, тис.грн.
Матеріальні витрати	811453	992821	1242434	133436
Витрати на оплату парці	128874	146541	217203	249886
Відрахування на соціальні цілі	45874	56787	82602	92496
Амортизація	87245	145315	149861	146898
Інші операційні витрати	53232	58556	49734	52540
Всього	1125568	1488870	1816834	1893770

З таблиці 2.5 видно, що операційні витрати зростають. Так, у 2023 році порівняно з 2022 роком операційні витрати зростають на 156 936 тис. грн або на 9,1%. Діяльність підприємства характеризується його фінансовим станом, який представлено в Таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Узагальненні показники фінансового стану ПРАТ «Інгулецький ГЗК»

Показники	Рекомендовані нормами зміни	Періоди, роки			
		2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт рентабельності активів, одиниці	Збільшення	1,110	2,011	1,167	2,089
Коефіцієнт рентабельності реалізації, одиниці	Збільшення	0,138	1,135	1,279	1,164
Коефіцієнт оборотності активів, одиниці	Збільшення	0,813	0,979	1,123	1,99
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, одиниці	Збільшення	8,59	9,13	7,89	6,23
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, одиниці	Збільшення	3,9	4,9	5,88	4,57
Середній строк погашення дебіторської заборгованості, дні	Зменшення	96	78	64	88
Середній строк погашення кредиторської заборгованості, дні	Зменшення	145	137	102	99
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, одиниці	Збільшення	3,6	3,9	4,69	5,04
Коефіцієнт автономії, одиниці	>0,5	0,569	0,524	1,568	1,752
Коефіцієнт заборгованості, одиниці	<0,5	0,483	0,481	0,438	0,258
Наявність власних оборотних засобів, тис. грн.	-	-214619	-253794	6986	327862

З таблиці 2.6 видно, що ефективність використання активів знизилася, що відображається у зниженні рентабельності активів. Рентабельність продажів також знизилася. Аналіз показує, що економічні показники діяльності комбінату також погіршилися.

Інгулецький ГЗК реалізує залізорудний концентрат як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Динаміка реалізації концентрату представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Випуск продукції ПРАТ «Інгулецький ГЗК»

Продукція	2019	2020	2021	2022	2023
Концентрат, всього, тис.т	12465,9	13767,7	13865,6	13624,2	13957,6
Внутрішній ринок, тис.т	11924,8	13328,3	12859,1	13963,2	12592,543
Експорт, тис.т.	561,4	499,4	1076,5	1361,011	1366,057

З таблиці 2.7 видно, що комбінат динамічно нарощує виробництво концентрату. Так, виробництво в натуральному вираженні у 2019 році склало 13727,7 тис. тонн, що на 1281,8 тис. тонн більше порівняно з 2020 роком, тобто зростання на 10,3 %. У 2023 році обсяг товарної продукції збільшився на 257015,9 тис. грн до 1133283,1 тис. грн.

Реалізація концентрату на зовнішній ринок скоротилася з 541,1 тис. тонн (4,4% від загального обсягу поставок) до 409,4 тис. тонн. Як наслідок, виробництво товарної продукції в перерахунку на товарну знизилася з 42043,2 тис. грн до 39588,4 тис. грн, тобто на 5,84%. Це означає, що на комбінаті спостерігається зниження валютної виручки, що негативно впливає на поточний фінансовий стан підприємства. Динаміка поставок концентрату на внутрішній ринок показана на рисунку 2.7.

Аналіз таблиці 2.7 показує, що реалізація товарного концентрату зменшиться з 976,5 тис. тонн до 361,011 тис. тонн у 2022 році. Частка експорту в загальному обсязі реалізації зменшиться з 9 % до 2,7 %. Відповідно, виручка від реалізації продукції на експорт зменшиться з 123 652,2 тис. грн до 87 437,4 тис. грн. У той же час, експорт іншої металопродукції збільшився з 62 251,6 тис. грн до 110 846,2 тис. грн. За результатами аналізу можна зробити висновок, що експортна орієнтація комбінату знизилася у 2022 році порівняно з попереднім періодом. У 2023 році обсяг експорту концентрату дещо збільшився з 361,011 тис. тонн до 366,057 тис. тонн.

2.2. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації ПРАТ «ІнГЗК».

Метод прогнозування - це метод прямого розрахунку, який оцінює зміни в статтях витрат, на які впливає впровадження сучасних управлінських технологій та розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності. В рамках реалізації інвестиційної програми, направленої на модернізацію і оновлення основного технологічного обладнання з 2021- 2031р. придбані:

-2 бурових верстата СБШ-250 МНА.

-2 екскаватори ЕКГ-10.

-8 великовантажних автосамоскидів БілаЗ вантажопідйомністю 130 т

-3 гусеничних бульдозера САТ D10Т.

-колісний навантажувач САТ 993к з об'ємом ковша 10 м³. Мобільність навантажувача дозволяє оперативно замінити екскаватор, що працює на легко збагаченій руді, в разі аварійних зупинок для збереження балансу об'ємів видобутку і шихтовки.

-3 тягових агрегату ОПЕ-1АМ і 11 думпкарів для забезпечення вивезення планового об'єму розкривних порід з кар'єру в 2021р. Проаналізуємо зміну фактичних витрат за вищезазначеними статтями витрат за період 2022-2023 років.

Таблиця 2.8

Основні статті витрат, на які має вплив нова технологія

Статті витрат	2022 р.	2023 р.	+, -, %
-2 екскаватори ЕКГ-10. -8 великовантажних автосамоскидів БілАЗ вантажопідйомністю 130 т -3 гусеничних бульдозера САТ D10Т.	26900000	34302500	74
-колісний навантажувач САТ 993к з об'ємом ковша 10 м ³ -3 тягових агрегату ОПЕ- 1АМ і 11 думпкарів	275305478	309254105	339
Енерговитрати	3594542	4092048	498
Витрати на заробітну плату	74887540	10213001	27243
Відрахування на соціальне страхування	2838654	39762848	11376

Потім розраховується вплив нової технології на виробничі витрати в залежності від обсягу виробництва. Розрахунок скорочення витрат за тими статтями витрат, на які впливає ресурсозберігаюча технологія, базується на наступній формулі:

$$\Delta C_i = C_i^{\circ} \cdot K_i \cdot d_i \quad (2.1)$$

Де C_i° – витрати по і-той статті у базисному періоді, тис. грн.;

K_i – коефіцієнт зміни витрат і-ї статті;

d_i - коефіцієнт, що враховує долю витрат на буро-підривні роботи у і-той статті витрат.

Таблиця 2.9

Розрахунок впливу інноваційного проекту на собівартість продукції в залежності від обсягу її впровадження

Впровадження іноваційного проекту (роки), -2 екскаватори ЕКГ- 10. -8 великовантажних автосамоскидів БілАЗ вантажопідйомністю 130 т -3 гусеничних бульдозера САТ D10Т. -колісний навантажувач САТ	Еконо-мія на обо матеріалах , тис. грн.	Економія на енерго- витратах, тис. грн.	Економія на амортизації, тис. грн.	Економія на витратах на заробітну плату, тис. грн.	Економія на відрахуванні на соціальне страхування, тис. грн.

993к з об'ємом ковша 10 м3 -3 тягових агрегату ОПЕ-1АМ і 11 думпкарів					
1	5,26	22,552	28,552	284,26	89,524
2	15,72	47,104	59,104	458,52	159,948
3	24,58	65,656	83,656	632,78	438,572
4	37,44	78,208	98,208	897,44	328,096
5	38,30	98,760	222,760	1121,3	395,620
6	46,16	121,312	347,312	1325,56	677,144
7	49,02	139,864	371,864	1439,82	546,668
8	59,88	168,416	296,416	1684,08	622,192
9	65,74	186,968	420,958	1938,34	815,716
10	78,60	195,520	245,620	2242,60	995,240

Таблиця 2.10

Розрахунок витрат на роботи з урахуванням іноваційного проєкту

Впровадження іноваційного проєкту на ПРАТ «ІНГЗК», роки	Економія, тис. грн..
1	3512,302
2	904,604
3	1956,906
4	1499,208
5	1961,51
6	2313,812
7	2866,114
8	2898,416
9	3175,718
10	4523,02

$$E_{зр} = E \cdot d, \quad (2.2)$$

де $E_{зр}$ – економічний ефект від реалізації на зовнішній ринок;

E – економічний ефект від впровадження нової технології;

d – доля реалізації на експорт.

Економія від впровадження ресурсоефективної технології збільшить прибуток, який підприємство отримує від продажу своєї продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розрахуємо вплив технології на збільшення прибутку від експорту. Якщо базовим роком є 2023 рік, коли 40,86% прибутку було отримано від продажу товарної продукції на зовнішні

ринки, то збільшення прибутку від експорту становитиме $0,4186 \times 4685,66 = 1973,70$ тис. грн.

Економічний ефект від реалізації інноваційного проекту впливає на економічні показники діяльності ПРАТ «ІНГЗК».

1. Зниження собівартості товарної продукції на 0,35%;
2. Зниження собівартості товарної продукції на 0,35 % та збільшення відпускних цін на 25 % на внутрішньому ринку та 5 % на зовнішньому ринку і збільшення відпускних цін на 10 % на зовнішньому ринку;
3. Зниження собівартості товарної продукції на 0,35 %, збільшення відпускних цін на 25 % на внутрішньому ринку, збільшення відпускних цін на 5 % на зовнішньому ринку та збільшення відпускних цін на 10 % як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Інвестиційний проект ПРАТ «ІНГЗК» підвищить конкурентоспроможність за рахунок зниження собівартості продукції. Доцільно вжити ще декілька заходів з ціноутворення та збільшити обсяги виробництва і реалізації продукції.

2.3. Практичне впровадження економіко-математичної моделі сучасних заходів з підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «ІНГЗК»

Форми і темпи оновлення основних засобів визначаються доцільністю реконструкції, заміни, модернізації груп і видів обладнання. Технічний стан основних засобів змінюється в результаті введення в дію нових машин і устаткування та вибуття зношених і морально застарілих основних засобів.

Протягом аналізованого періоду технічний стан основних фондів підприємства значно покращився в результаті інтенсивного оновлення. Значний негативний вплив на виробничі та фінансові результати підприємства мало збільшення імпорту залізородного концентрату з боку інших компаній. Як

наслідок, українські металургійні компанії знизили попит на залізорудну продукцію місцевого виробництва, що стало основною причиною скорочення виробництва концентрату на 1,1 млн. тонн у 2022 році порівняно з 2021 роком. З метою підтримки основних фондів компанія здійснює поточні та капітальні ремонти, витрати на які наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Загальні витрати підприємства на ремонт основних фондів на ПРАТ «ІНГЗК»

№	Показник	Одиниці виміру	2021	2022	2023	+/- 2009до2008
1	Витрати на поточний ремонт	тис.грн	97923,3	64480	72010	+ 7530
2	Витрати на капітальний ремонт усього:	тис.грн	84134,7	41671	39057,7	- 2613,3
3	У т.ч. ремонт промислово-виробничих фондів	тис.грн	81202,9	38809	36903,3	- 1905,7
4	Невиробничих фондів	тис.грн	3941,8	2862	2154,4	- 707,6

Витрати на поточні ремонти у 2023 році зросли на 7530 тис. грн (11,7%) порівняно з 2022 роком. Щодо витрат на капітальний ремонт, то вони склали 39057,7 тис. грн, що на 2613,3 тис. грн (6,27%) менше, ніж у попередньому періоді.

Аналіз використання технологічного обладнання проведемо на основі даних про парк екскаваторів ПРАТ «ІнГЗК». Аналіз ефективності використання обладнання ґрунтується на системі показників, що характеризують його використання з точки зору кількості, робочого часу та продуктивності. Розрізняють два види використання обладнання: екстенсивне, яке визначається кількістю часу роботи обладнання за рік, місяць, добу, зміну, та інтенсивне, яке визначається рівнем використання обладнання за одиницю робочого часу. Існує система показників, що відображають різні аспекти використання обладнання. Зобразимо використання гірничого устаткування в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Характеристика використання екскаваторного парку ПрАТ "ІнГЗК"

№	Найменування показника	Одиниці виміру	Рівень показника порокам			+ / -, 2023 до 2022
			2022	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
1	Продуктивність 1 екскаватора	м ³ /1м ³	14679	14935	15299	364
2	Середня місячна продуктивність екскаватора	м ³	121218	120196	88579	-31617
3	КВУ		1,74	1,75	1,71	-
4	Виробіток по концентрату	т	1285	1158	1402	244

Фактична продуктивність 1 екскаватора у роботі на горній масі (на м³ об'єму ковша) за 2023 рік склала 15299 м³, що вище плану на 7,8% і вищедосягнутої в 2022 році на 2,4%. Недовиконання планового коефіцієнту використання устаткування екскаваторів (план - 0,77, факт - 0,71) та його зниження у порівнянні з досягнутим у 2022 році (0,75) обумовлено ростом простоїв в звітному періоді. Проведений аналіз простоїв по екскаваторному парку відображений в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз простоїв по екскаваторному парку ПрАТ "ІнГЗК"

Найменування показника	Одиниці виміру	Значення показників по рокам			У % до 2023	
		2021	2022	2023	2022	2023
Час календарний	годин	168897	204464	200568	118,75	98,09
Простої усього	маш-год	103268	43363	57750	55,92	67,71
непланові простої	маш-год	16884	12323	12144	71,93	98,5
непланові простої у % до календарного	%	10	7,2	6		

часу						
планові простої	маш-год	86384	72972	45638	52,83	62,5
планові простої у % до календарного часу	%	51,2	35,7	22,8		
Показник використання календарного часу		0,48	0,56	0,71		

Фактичні простої по екскаваторному парку за 2023 рік склали 57750 годин (28,8% до календарного часу), що вище на 11958 годин. До рівня 2021 року простої збільшилися на 14051 годин (або на 3,4% до календарного часу), за рахунок планових простоїв, що обумовлено збільшенням середньоспискової кількості екскаваторів на горній масі на 17,4% (у 2022 році - 19,5 од, 2021- 22,9 од) та зміною графіка проведення ППР (в 2023 році ремонтні роботи проводилися цілодобово, у 3-х змінному режимі). Час проведення ППР та ТО в звітному періоді збільшився на 4068 годин, регламентованих перерв - на 5436годин. Непланові простої склали - 12144 години (6% до календарного часу), що в порівнянні з рівнем 2020 року нижче на 209 годин (або на 1,1%), за рахунок зниження простоїв (див. таблицю 2.14).

Таблиця 2.14

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності за 2023 рік по ПрАТ
"ІнГЗК"

№	Найменування показників	Одиниці виміру	Значення за 2023 рік		% до плану
			план	факт	
1	Річний об'єм товарної	тис.грн	822176,4	894701,5	108,8
2	Собівартість товарної	тис.грн	824253,0	801656,9	98,5
	- матеріальні витрати	тис.грн	456994,6	497253,3	111,2
	- прямі витрати на оплату	тис.грн	62810,3	72672,4	119,5

	- інші прямі витрати	тис.грн	76926,9	103438,6	134,6
3	Виробнича собівартість	тис.грн	689964,7	770186,3	113,3
4	Адміністративні витрати	тис.грн	12336,5	13608,3	120,03
5	Витрати на збут	тис.грн	32634,4	37773,6	123,3
6	Усього	тис.грн	2982896,8	3191290,	108,4

Враховуючи та проаналізувавши дані таблиць та можливо розрахувати економічну ефективність використання екскаваторного парку кар'єра ПрАТ "ІнГЗК". При річній продуктивності кар'єру 30,647 млн. т і кількості робочих змін 730 змін; ціні концентрату 70,38 грн.; і виході концентрату з руди 40,6% розрахуємо додатковий дохід підприємства за наступною формулою:

$$Д = РП / Кз * В * Ц, \quad (2.3)$$

де, РП - річна продуктивність кар'єру, млн. т;

Кз - кількість робочих змін;

Ц - ціна концентрату, грн.; В - вихід концентрату з руди, %.

Отже сума додаткового доходу, яке підприємство може отримати становить:

$$Д = 30,647 / 730 * 40,6 * 70,38 = 119,96 \text{ тис. грн.}$$

Виходячи з даних таблиці можна проаналізувати динаміку та структуру непланових простоїв екскаваторного парку ПрАТ "ІнГЗК" за 2022-2023 роки. Витрати часу на непланові простоя у 2023 році становили 11556 годин, що у порівнянні з 2008 роком збільшилися на 4783 години або на 70,6%. Що стосується структури непланових простоїв, то механічні неполадки у 2023 році зменшилися на один відсоток і становили 37% (у 2022 році 38%), витрати часу на електричні неполадки - зменшилися на 5% і становили 9% в загальній структурі простоїв; сходи залізничного транспорту - зменшилися на 6% і становили 2%; неполадки з мережею - зменшилися на 3% і становили 6% в загальній структурі простоїв; а що стосується відсутності запчастин, то витрати часу збільшилися у 2023 році на 15% і становили 46% в загальній вартості простоїв.

Питома вага у загальній структурі непланових простоїв належить простоям устаткування по причині відсутності запчастин та механічним неполадкам і має тенденцію до збільшення. Одним із заходів підвищення конкурентоспроможності є закупка та виготовлення запасних частин заздалегідь, зберігаючи їх на складі у кар'єрі, щоб не чекати поки їх до транспортують, а також частіше проводити технічні огляди, поточні та капітальні ремонти екскаваторів.

Інвентарна кількість машин розраховується по формулі:

$$N_{inv.} = 1,25 \frac{A_c \times K}{P}, \text{ де} \quad (2.4)$$

A_c - змінна потужність рудника, т/с змінну

K – коефіцієнт, що враховує нерівномірність завантаження, $K=1$

P – змінна продуктивність машини, т

$$A_c = \frac{A_{річна}}{П_{дн.} \times П_c}, \text{ де} \quad (2.5)$$

$A_{річна}$ - виробнича потужність рудника, т/рік

$П_{дн.}$ - кількість робочих днів у році

$П_c$ - кількість робочих змін за добу

$$A_c = \frac{3400000}{450 * 2} = 3777,77 \text{ т/зміну}$$

$$P = \frac{T_c \times Q}{\frac{2L}{V} + t_p + t_n}$$

де, T_c - тривалість зміни, $T_c = 7$ годин

Q – вантажопід'ємність машини, т

L – відстань транспортування, м

V – середня швидкість руху, м/сек.

t_p – час розвантаження, $t_p = 40$ сек.

t_n – час завантаження, $t_n = 250$ сек.

Результати розрахунку змінної продуктивності зводимо в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Швидкість руху		Змінна продуктивність, т	
км/год	м/сек	Volvo ECR145CL	екскаватор ЕКГ-10
8	3,32	360	324
10	4,15	452	412
15	6,23	486	456
22	9,13	564	487
25	10,37	602	506
32	13,28	687	574

Площа поперечного перетину виробки, з достатньою для практики точністю, визначимо по формулі

$$F = v + C$$

$$v = 0,05v + 0,52h + 0,7$$

$$C = vh + 1,3v + 0,4h + 0,52$$

Де, v – ширина вагону, м

h – висота вагону, м.

Volvo ECR145CL: $v = 3,97$; $h = 3,84$.

XCG 220LC-7B: $v = 2,99$; $h = 3,66$.

Результати розрахунку поперечного перетину виробіток для обладнання, при різних швидкостях їх руху, а також необхідну кількість обладнання заносимо до таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Швидкість руху км/год	Кількість машин		Перетин транспортних виробіток	
	Volvo ECR145CL	екскаватор ЕКГ-10	Volvo ECR145CL	екскаватор ЕКГ-10
8	10	11	12,5	9,6
10	12	10	14,5	10,0
15	8	5	15,6	14,3
22	6	8	16,8	16,5
25	8	6	18,7	17,1
32	7	4	22,8	19,8

Визначаємо затрати на придбання обладнання і проходку виробітку від швидкості руху машин та заносимо до таблиці 2.17

Таблиця 2.17

Швидкість руху км/год	Вартість обладнання, грн		Вартість виробітки, грн	
	Volvo ECR145CL	екскаватор ЕКГ-10	Volvo ECR145CL	екскаватор ЕКГ-10
8	1029652	968123	8562347	4562317
10	965265	899567	8124567	4012356
15	856247	756814	7456821	3625144
22	806542	698547	6213457	2012563
25	789211	658912	5741236	1203621
32	704153	589742	4124568	986235

За результатами даних таблиці можемо сказати, що необхідна кількість обладнання :Volvo ECR145CL - 8од.,екскаватор ЕКГ-10 – 11од.

Кількість ремонтів Π_{T1} , Π_{T2} , Π_{T3} кожного виду обладнання за рік визначається за формулою:

$$\Pi_{T1} = \sum_{i=1}^l \frac{360}{T_{1i}} \chi_{B_{1i}} \quad (2.6)$$

$$\Pi_{T2} = \sum_{i=1}^l \frac{360}{T_{2i}} \chi_{B_{2i}} \quad (2.7)$$

$$P_{T3} = \sum_{i=1}^l \frac{360}{T_{3i}} \times B_{3i} \quad (2.8)$$

Де, 1- кількість видів даного типу обладнання

v- кількість одиниць і-го виду обладнання

T_{1i}, T_{2i}, T_{3i} - тривалість міжремонтного періоду, днів

$T_{1i} = 120, T_{2i} = 180, T_{3i} = 240.$

$$P_{T1} = \frac{360}{120} \times 8 = 24$$

$$P_{T1} = \frac{360}{120} \times 11 = 33$$

$$P_{T1} = \frac{360}{180} \times 8 = 16$$

$$P_{T1} = \frac{360}{180} \times 11 = 22$$

$$P_{T1} = \frac{360}{240} \times 8 = 12$$

$$P_{T1} = \frac{360}{240} \times 11 = 17$$

Трудомісткість ремонтів P_{T1}, P_{T2}, P_{T3} , визначається:

$$P_{T1} = \sum_{i=1}^l \chi_{T1} + K_{pc} + P_{T1i} \quad (2.9)$$

$$P_{T2} = \sum_{i=1}^l \chi_{T2} + K_{pc} + P_{T2i} \quad (2.10)$$

$$P_{T3} = \sum_{i=1}^l 3 + K_{pc} + P_{T3i} \quad (2.11)$$

Де, $\chi, \chi_{T2}, \chi_{T3}$ - нормативи витрат праці, люд./год

K_{pc} - категорії ремонтної складності для даного виду обладнання, $K_{pc} = 19$

$$P_{T1} = 1.8 * 19 * 24 = 821$$

$$P_{T1} = 1.8 * 19 * 33 = 1129$$

$$P_{T1} = 3.5 * 19 * 16 = 1064$$

$$P_{T1} = 3.5 * 19 * 22 = 1463$$

$$P_{T1} = 7.1 * 19 * 12 = 1619$$

$$P_{T1} = 7.1 * 19 * 17 = 2293$$

Розрахунок заносимо до таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Найменування обладнання	Кількість ремонтів, шт			Вартість виробітки, грн		
	км/год	P_{T1}	P_{T2}	P_{T3}	P_{T1}	P_{T2}
Volvo ECR145CL	24	16	12	821	1064	1619
екскаватор ЕКГ-10	33	22	17	1129	1463	2293
Ітого	57	38	29	1950	2527	3912

Для розрахунку кількості ремонтного персоналу по технічному обслуговуванні гірничо-механічному обладнанні, визначаємо загальну кількість ремонтних одиниць:

$$P_p = (P_{T1} + P_{T2} + P_{T3}) * K_{pc}$$

$$P_p = (57 + 38 + 29) * 19 = 2356$$

Розрахунок штатів та фонду оплати праці робітників ремонтно-механічної служби.

Явочна чисельність робітників розраховується:

1) Для ремонту і вмісту устаткування:

$$N_{яв.р.} = \frac{P_{T1} + P_{T2} + P_{T3}}{R * t_{зм} * K}$$

Де, R – режим праці ремонтної служби

$$R = P_{річ.} - P_{вих.} - P_{св}$$

Де, $P_{річ.}$ - кількість днів в році, 365

$P_{вих.}$ - кількість вихідних днів робітника в році, 104

$P_{св}$ - кількість святкових днів, 6

$t_{зм}$ - тривалість зміни

K- коефіцієнт чи “результуючих фактор”, 1

Чистий прибуток за добу визначається за наступною формулою:

$$NP = TP - TonP \quad (2.12.)$$

де, TP – розмір прибутку на якій накладається податок;

$TopP$ – податок на прибуток.

За приведеною вище формулою розрахуємо розмір чистого прибутку:

За добу розмір чистого прибутку складе:

$$NP = 112\,915 \text{ тис. грн.} - 26\,574 \text{ тис. грн.} = 67\,540 \text{ тис. грн.}$$

Чиста поточна вартість реалізації інноваційних заходів становить:

$NPV = 89\,601\,855,9$ грн. Дані розрахунків зведемо в табличний звіт про рух грошових коштів:

Таблиця 2.17.

Звіт про рух грошових коштів в умовах впровадження інноваційного проекту в заході введення екскаваторів ЕКГ-10

№	Назва	Умовне позначення	Одиниці виміру	Доба			Разом
				1-а	2-а	3-я	
1.	Реалізація продукції	S	тис.грн.	118 709	118 709	108 719	326 229
2.	Експлуатаційні витрати	ТС	тис.грн.	15 128	15 128	14 138	42 384
3.	ЕВІТ	ЕВІТ	тис.грн.	9 580	9 482	9 490	28 382
4.	Минус: амортизація	A	тис.грн.	6 775	6 675	6 668	19 999
5.	Прибуток на який накладається податок	TP	тис.грн.	87 916	87 925	87 918	263 749
6.	Податок на прибуток, 30 %	$TopP = 30\%$	тис.грн.	26 474	26 376	26 376	79 722
7.	Чистий прибуток	NP	тис.грн.	61 542	61 543	61 548	184 629
8.	Плюс: амортизація	Plus: A	тис.грн.	6 667	6 655	6 667	19 999
9.	Мінус: капітальні витрати	Minus: I	тис.грн.	66 677	0,1	0,3	66 687
10.	Чистий потік грошових коштів	NCF	тис.грн.	21 782	6 906	6 816	1 855
11.	Накопичений чистий потік грошових	CNCF	тис.грн.	21 782	5 624	12 439	169 273

	коштів						
12.	Ставка дисконту	DR	%	1,15	1,15	0,15	
13.	Дисконтний фактор	DF	%	1,87	1,76	1,66	
14.	Дисконтний потік грошових коштів	DCF	тис.грн.	1 151	5 236	4 536	86 621
15.	Накопичений дисконтний потік грошових коштів	CDCF	тис.грн.	1 151	4 186	86 621	127 936
16.	Дисконтний період окупності	DPP	місяці	1,8			

Використовуючи дані наведені в таблиці 3.12. розрахуємо абсолютну ефективність капіталовкладень. Абсолютна ефективність капіталовкладень розраховується за наступною формулою:

$$E_A = \frac{NP}{KB}, \quad (2.13.)$$

де, NP – чистий прибуток;

KB – капітальні вкладення у створення системи

Абсолютна ефективність капіталовкладень складе:

$$E_A = 189650/66699=2,84 \text{ тис.грн.}$$

Виходячи з наведених вище розрахунків, можна зробити висновок, що впровадження інноваційного проєкту в частині введення екскаваторів ЕКГ-10 є економічно ефективним. Ця інноваційна операція значно підвищить ефективність технологічних процесів підприємства. Це підвищить конкурентоспроможність продукції підприємства. Крім того, впровадження інноваційно проєкту 2021-2031 р.р. дозволить поліпшити ключові технічні та технологічні параметри гірничо-збагачувального комбінату в майбутньому. Це забезпечить підприємству сильну конкурентну позицію в сегменті ринку високоякісного концентрату з вищим вмістом заліза, ніж у конкурентів.

Висновки до розділу 2

В 2023 році відбулися структурні зміни в активах та пасивах балансу ПРАТ «ІНГЗК». Зміни в активах компанії зумовлені наступними причинами. Дебіторська заборгованість зменшилася на 16292 тис. грн або на 3,3%. Вартість запасів зросла на 22049 тис. грн, або на 6,6%, за рахунок створення запасів обладнання та запасних частин для реконструкції заводу. Вартість основних засобів зросла на 162 827 тис. грн, або 13,7 %, за рахунок придбання виробничих активів. Зміна в структурі зобов'язань зумовлена зменшенням кредиторської заборгованості на 29 265 тис. грн або 44,6 % за рахунок погашення векселів. Довгострокові зобов'язання зросли на 44295 тис. грн або на 81,6 %. Власний капітал збільшився на 511832 тис. грн або на 44,8 % за рахунок випуску додаткових акцій за рахунок внесків акціонерів.

Економія від впровадження ресурсоефективної технології збільшить прибуток, який підприємство отримує від продажу своєї продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розрахуємо вплив технології на збільшення прибутку від експорту. Якщо базовим роком є 2023 рік, коли 40,86% прибутку було отримано від продажу товарної продукції на зовнішні ринки, то збільшення прибутку від експорту становитиме $0,4186 \times 4685,66 = 1973,70$ тис. грн.

Економічний ефект від реалізації інноваційного проекту впливає на економічні показники діяльності ПРАТ «ІНГЗК».

1. Зниження собівартості товарної продукції на 0,35%;
2. Зниження собівартості товарної продукції на 0,35 % та збільшення відпускних цін на 25 % на внутрішньому ринку та 5 % на зовнішньому ринку і збільшення відпускних цін на 10 % на зовнішньому ринку;
3. Зниження собівартості товарної продукції на 0,35 %, збільшення відпускних цін на 25 % на внутрішньому ринку, збільшення відпускних цін на 5 % на зовнішньому ринку та збільшення відпускних цін на 10 % як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Інвестиційний проект ПРАТ «ІНГЗК» підвищить конкурентоспроможність за рахунок зниження собівартості продукції. Доцільно взяти ще декілька заходів з ціноутворення та збільшити обсяги виробництва і реалізації продукції.

Виходячи з наведених вище розрахунків, можна зробити висновок, що впровадження інноваційного проєкту в частині введення екскаваторів ЕКГ-10 є економічно ефективним. Ця інноваційна операція значно підвищить ефективність технологічних процесів підприємства, ефективність капіталокладень складе - 2,84 тис.грн.

. Це підвищить конкурентоспроможність продукції підприємства. Крім того, впровадження інноваційно проєкту 2021-2031 р.р. дозволить поліпшити ключові технічні та технологічні параметри гірничо-збагачувального комбінату в майбутньому. Це забезпечить підприємству сильну конкурентну позицію в сегменті ринку високоякісного концентрату з вищим вмістом заліза, ніж у конкурентів.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРАТ „ІНГЗК”

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

Зовнішньоекономічна діяльність компанії передбачає рух переміщення товарів і капіталу через національні кордони. Згідно з українським законодавством, будь-яка компанія може здійснювати як експортні, так і імпорتنі операції. На практиці існує три основні стимули для розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії: розширення збуту, придбання ресурсів та диверсифікація джерел постачання і збуту.

Експорт - це найпростіший спосіб виходу на зовнішній ринок. Нерегулярний та регулярний експорт відрізняються за інтенсивністю та обсягами. Нерегулярний експорт - це пасивний рівень зовнішньоекономічних відносин, при якому фірма час від часу експортує надлишки продукції і продає їх місцевим оптовикам, які представляють іноземних покупців. Регулярний експорт може розглядатися, коли фірма прагне розширити свої зовнішньоторговельні операції на певному ринку.

Експортна стратегія передбачає виробництво товарів на внутрішньому ринку та пропонування їх на експорт - модифікованих або немодифікованих. Переваги такого підходу:

- вимагає мінімальних змін в асортименті та структурі продукції компанії
- вимагає мінімальних інвестиційних витрат і поточних зобов'язань в іноземній валюті
- забезпечує мінімальний ризик входу на ринок і легкий вихід з нього.

ПрАТ «Інгулецький ГЗК» здійснює непрямий та прямий експорт. Для непрямого експорту компанія використовує посередників, тоді як для прямого експорту здійснює експортні операції самостійно. ПрАТ «Інгулецький ГЗК» надає перевагу непрямому експорту з двох причин. По-перше, такий експорт вимагає менших капіталовкладень, оскільки компанії не потрібно створювати власний відділ продажів за кордоном або налагоджувати мережу контактів. По-друге, непрямий експорт пов'язаний з меншим ризиком для компанії. Оптовим продажем товарів займаються посередники, які використовують у цій діяльності свої специфічні професійні знання, навички та послуги, що зазвичай призводить до меншої кількості помилок з боку продавця. Використання посередників для експорту має як переваги, так і недоліки:

- Недоліки посередників: ізоляція виробника від ринку, відсутність інформації про реакцію споживачів на товар;
- Залежність експортера від посередника;
- недостатня увага посередника до товару експортера;
- відсутність бажання з боку посередника, з різних причин, просувати товар експортера на всі можливі сегменти цільового ринку.

"Прямий експорт, розроблений ПРАТ «Інгулецьким ГЗК» - це прямий продаж через власних продавців, який використовується, коли споживачі легко ідентифікуються або можуть самі знайти продавця. Прямий експорт може бути організований як всередині компанії, через експортний відділ, який опікується всіма аспектами просування продукту на зовнішньому ринку, так і через торгового представника, який відряджається за кордон і працює виключно на компанію. ПРАТ «Інгулецький ГЗК» має експортні операції і продає свою продукцію на європейському ринку. Динаміка поставок концентрату на зовнішній ринок наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Динаміка поставок концентрату на зовнішній ринок
ПРАТ «Інгулецький ГЗК»

Держави споживачі	Період					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1. Словаччина		152,20	362,22	35,45	1,37	1,43
2. Угорщина	89,79	38,94	227,64	214,61	59,26	118,911
3. Чехія	88,86	7,89	122,72	142,22	218,33	263,269
4. Болгарія	147,16	4,43		159,11	73,18	81,89
5. Румунія				56,45	194,19	199,56
6. Польща					5,34	6,25
Всього	324,92	469,03	710,56	592,31	599,45	609,4

Таблиця 2.2 показує, що в період з 2018 по 2023 рік пік продажів концентратів на зовнішній ринок припав на 2020 рік, тоді як у попередні два роки спостерігалася тенденція до зростання обсягів відвантажень концентратів. Починаючи з 2022 року, обсяги продажів зменшилися на 1 286 тис. тонн, тобто на 2,2% порівняно з 2021 роком. У 2023 році відвантаження зменшилися на 160,05 тис. тонн, тобто на 28,1% порівняно з 2021 роком.

У таблиці 2.2 наведено порівняльний аналіз продажів концентрату на міжнародному та внутрішньому ринках.

Таблиця 3.2.

Динаміка випуску концентрату на внутрішній та зовнішній ринок ПРАТ «Інгулецький ГЗК»

Продукція	Періоди											
	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	<u>тис. т.</u> тис. т.	доля, %	<u>тис. т.</u> тис. т.	доля, %	<u>тис. т.</u> тис. т.	доля, %	<u>тис. т.</u> тис. т.	доля, %	<u>тис. т.</u> тис. т.	доля, %	<u>тис. т.</u> тис. т.	доля, %
Концентрат, всього у т. числі:	<u>11683,0</u> 450323	100,0	<u>11790</u> 652998	100,0	<u>11510,7</u> 802245	100,0	<u>11399,80</u> 713908,9	100,0	<u>12455,90</u> 876367,2	100,0	<u>13727,70</u> 1143283,1	100,0
Внутрішній ринок	<u>10323,3</u> 457891	96,6	<u>11577,4</u> 630367	98,0	<u>11862,8</u> 756716	94,6	<u>11088,0</u> 679251,7	97,1	<u>12904,80</u> 834367,2	95,7	<u>13328,30</u> 1093694,7	97,1
Експорт	<u>379,7</u> 13512	3,6	<u>222,6</u> 12635	2,0	<u>637,92</u> 44549	5,6	<u>321,80</u> 24767,2	3,2	<u>541,12</u> 42143,2	4,3	<u>419,40</u> 35685,4	3,1

Таблиця 2.3 показує, що 3-5% продукції постачається на зовнішні ринки. У 2023 році лише 3% від загального обсягу виробництва було продано на зовнішніх ринках. Це пов'язано з якістю залізородного концентрату, яка є значно нижчою за потреби зовнішнього ринку.

У той же час, розвиток експорту приносить компанії значні вигоди:

- розширення виробництва, збільшення прибутку за рахунок освоєння нових ринків збуту;
- підвищення техніко-економічного рівня виробництва в умовах міжнародної конкуренції
- збільшення валютних ресурсів компанії;
- диверсифікація виробництва.

Ефективності досягнення мети зовнішньоекономічної діяльності сприяють такі чинники підприємницький дух, чіткі стандарти і довгострокові цілі ПРАТ «Інгулецький ГЗК» досягнув стадії зрілості і здатен постачати продукцію до широкого кола ринкових мереж, якщо цього вимагатиме попит. Для підвищення ефективності експортної діяльності ПРАТ «ІНГЗК» необхідно провести стратегічне дослідження та обрати найбільш прийнятну для підприємства стратегію.

2.2. SWOT – аналіз ПРАТ “ІНГЗК”

SWOT-аналіз - це аналіз стратегічних факторів, тобто подій у зовнішньому середовищі, які можуть матеріалізуватися і вплинути на діяльність компанії. Метою SWOT-аналізу є визначення загроз і можливостей у зовнішньому середовищі компанії, а також сильних і слабких сторін організації.

Розвиток поставок залізної руди західних виробників до країн Центральної та Східної Європи стримується високими транспортними витратами. Водночас, використання низькосортної залізної руди українських

виробників на металургійних підприємствах Центральної та Східної Європи значно знижує ефективність роботи доменних печей через збільшення витрат коксу та кількості відходів виробництва у вигляді шлаку і газу. З метою підвищення якості сировини, що подається в доменні печі, виробники чавуну і сталі в Центральній і Східній Європі змушені купувати дорогу сировину з високим вмістом заліза у західних і російських компаній. Розвиток інфраструктури в Центральній і Східній Європі, зокрема в Польщі, знизить вартість транспортування залізної руди від західних і російських виробників, що дозволить виробникам сталі в Центральній і Східній Європі збільшити частку високоякісної сировини. Ця тенденція призведе до скорочення пропозиції залізної руди від українських виробників на ринку. Щоб зберегти свою частку на ринку Центральної та Східної Європи, українські виробники залізної руди будуть змушені підвищувати якість своєї продукції.

Виробники залізної руди останнім часом збільшують свої поставки на український ринок через нижчий рівень споживання руди на внутрішньому ринку, яка має вищу якість сировини порівняно з українською. Тому існує ризик, що попит на залізну руду з боку українських компаній може зменшитися через низьку якість.

Інфляція в Україні призводить до зростання цін на сировину, яка використовується на залізорудних шахтах, що призводить до постійного збільшення виробничих витрат, а це, в свою чергу, призводить до зростання цін. Оскільки українські виробники є конкурентоспроможними на міжнародному ринку завдяки низькій ціні залізорудного концентрату, значне підвищення цін призведе до втрати позицій українських виробників на ринку Центральної та Східної Європи.

Зростаючий попит на гематитовий концентрат, зумовлений його вищою металургійною цінністю через значно нижчі витрати на окислення, необхідні для металургійної переробки гематитового концентрату, надає можливість корейським корпораціям-експортерам розширити асортимент

своєї продукції. Оскільки ПРАТ «ІнГЗК» має 0,5 млрд тонн запасів окисленої руди та виробничі потужності збагачувальної фабрики, він, безумовно, може скористатися цією можливістю.

Аналіз факторів зовнішнього середовища дозволив визначити можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони ІнГЗК (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз ВАТ «ІнГЗК»

Можливості (Opportunities)	Загрози (Treats)	Сила (Strength)	Слабкість (Weakness)
1. Розширення асортименту продукції за рахунок виробництва гематитового концентрату 2. Державна підтримка у вигляді податкових пільг	1. Втрата частки зовнішнього ринку 2. Втрата частки ринку в Україні	1. Низька ціна залізородного концентрату 2. Наявність сировинної бази окислених руд 3. Висока репутація в бізнес-середовищі	1. Низька якість залізородного концентрату 2. висока собівартість виробництва 3. Вузький асортимент продукції

Стратегічний аналіз ПРАТ «ІнГЗК» дозволяє зробити наступні висновки. Обсяги експорту компанії скорочуються на 30% щорічно і можуть впасти до нуля, що є головною загрозою для ПРАТ «ІнГЗК». Основною причиною зниження експорту є низька якість залізородного концентрату, що є основним слабким місцем компанії.

З метою збереження своїх позицій на ринку Центральної та Східної Європи компанія знижує експортні ціни на концентрат порівняно з цінами реалізації в Україні, які наближені до світових. Для того, щоб зберегти свої позиції на ринку Центральної та Східної Європи, ПРАТ «ІнГЗК» знижує експортні ціни на концентрат порівняно з цінами реалізації в Україні, які є близькими до світових. Як наслідок, підприємству не вигідно експортувати свою продукцію і тому воно скорочує обсяги експорту, що призводить до постійного зменшення частки комбінату на зовнішніх ринках. Це свідчить про зниження експортного потенціалу підприємства, що призводить до

зниження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ІнГЗК», що, в свою чергу, призводить до зменшення притоку іноземної валюти для закупівлі іноземного обладнання. Значне зниження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ІнГЗК» через складний розвиток внутрішнього ринку збуту, викликаний жорсткою конкуренцією з боку гірничо-збагачувальних комбінатів на ринку України, призведе до зменшення обсягів виробленого підприємством концентрату і, як наслідок, до зменшення його прибутку.

Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності дозволить підприємству повною мірою реалізувати свою місію щодо задоволення попиту споживачів на високоякісний концентрат. Тому основним завданням ПрАТ «ІнГЗК» на даний момент є підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності шляхом розробки стратегії розвитку компанії.

3.3. Аналіз стратегічних альтернатив та дослідження змісту базових стратегій і вибір її для ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

Вибір стратегії організації враховує багато факторів, пов'язаних з самою організацією та середовищем, в якому вона працює. Серед основних факторів, що безпосередньо стосуються організації, можна виділити наступні:

- Організаційні цілі, які відображають те, чого компанія хоче досягти. Вибір стратегії залежить від цілей: зростання, стабілізація, виживання (реструктуризація) або скорочення.
- Пріоритети та інтереси вищого керівництва мають сильний вплив на вибір стратегії. Наприклад, вихід на новий ринок або розробка нового продукту завжди пов'язані з високими ризиками. Тому прихильність керівництва до ринку буде дуже важливою при виборі цього варіанту розширення.

- Стратегічний потенціал організації є одним з найважливіших аспектів вибору стратегії. Без кваліфікованого персоналу, сильної управлінської команди, відповідної технології та обладнання неможливо реалізувати стратегію, яка вимагає глибоких знань, високих навичок та адекватних виробничих потужностей в організації.

- Розмір організації має значний вплив на вибір стратегії, оскільки цей фактор, як і галузь, в якій працює організація, визначає модель поведінки по відношенню до конкурентів і враховує обмеження, пов'язані зі специфікою галузі. Зокрема, малі фірми можуть застосовувати специфічні стратегії розвитку, такі як копіювання продуктів і послуг великої організації, партнерство з великою організацією (франчайзинг), участь у виробництві продукту великої організації та зосередження на певній ринковій ніші (у фрагментованих галузях). Основною метою таких організацій є мінімізація конкуренції з великими організаціями.

- Конкурентні переваги організації. Врахування конкурентних переваг при виборі ситуації є основою для ефективної конкуренції в довгостроковій перспективі. Крім того, стратегія розвитку може базуватися на одній конкретній конкурентній перевазі.

- Стадія життєвого циклу компанії/продукту. Залежно від того, на якому етапі життєвого циклу перебуває організація, її керівництво може обрати одну з таких стратегій: зростання, стабілізація, реструктуризація, скорочення, глобалізація. Маркетингові, цінові та виробничі стратегії суттєво відрізняються залежно від стадії життєвого циклу продукту.

- Фінансові ресурси організації також впливають на вибір стратегії, оскільки будь-яка стратегічна зміна (розробка нового продукту, нова галузь) вимагає значних фінансових витрат.

- Ступінь залежності від зовнішнього середовища відіграє важливу роль у виборі стратегії. Реалізація стратегії залежить не тільки від правильних

стратегічних можливостей, але й від правильних постачальників ресурсів або споживачів продукції.

- Прихильність організації до попередніх стратегій. Вибір стратегії враховує той факт, що організація повинна буде виконувати попередні зобов'язання протягом певного періоду часу, що обмежить або змінить реалістичність нової стратегії.

- Вибір стратегії повинен враховувати фактор часу. У сучасному бізнес-середовищі це один з найважливіших факторів, оскільки саме своєчасність своєчасність рішень і дій має вирішальне значення для успіху в конкурентній боротьбі.

Можна виділити основні фактори, пов'язані з операційним середовищем організації, які впливають на вибір стратегії.

- Привабливість стратегічного поля діяльності. Цей фактор впливає на тип стратегії (зростання чи скорочення) та ступінь її агресивності.

- Стан галузі та сильні сторони організації можуть бути вирішальними у виборі стратегії зростання. Наприклад, провідні фірми в інноваційних галузях можуть обрати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання або стратегію захисту своєї ринкової позиції від конкурентів, що копіюють її. У занепадаючих галузях стратегія диверсифікації є одним з варіантів розвитку організації з конкурентною перевагою.

- Стратегії конкурентів і кількість конкурентів. Тип ринку, тип конкуренції (олігополія, монополія), кількість конкурентів, їхня позиція, діяльність та стратегії мають значний вплив на вибір варіанту та конкурентної стратегії організації.

Неможливо приймати рішення щодо майбутньої стратегії організації, не знаючи, яку стратегію організація реалізує зараз. При визначенні типу організації, яка існує зараз, беруться до уваги такі зовнішні та внутрішні фактори :

- сфера діяльності організації

- різноманітність продукції та/або послуг, що виробляються;
- загальний характер і структура купівлі та продажу активів організації
- структура та напрямок діяльності організації протягом останнього періоду;
- можливості, на яких підприємство зосередило свій розвиток;
- цілі, які ставить перед собою підприємство;
- критерії розподілу ресурсів та структура інвестицій;
- ставлення до фінансового ризику;
- рівень і ступінь концентрації на дослідженнях і розробках;
- стратегії різних функціональних сфер (виробництво, людські ресурси, фінанси, маркетинг, дослідження і розробки).

Вибір конкретного стратегічного варіанту має ґрунтуватися на оцінці ймовірностей та ризиків, які з найбільшою ймовірністю можуть виникнути в результаті реалізації кожного варіанту. Для цього можуть бути використані різноманітні методи, зокрема, мозковий штурм (колективна генерація ідей. Оцінка стратегій розвитку), Дельфі (проведення опитування та формування експертної думки щодо вибору оптимальної стратегії розвитку організації) та аналітичне ієрархічне прогнозування.

Якщо стратегія відповідає цьому критерію, її ефективність визначається за наступними напрямками:

- Відповідність обраної стратегії стану та вимогам зовнішнього середовища. Стратегія розглядається з точки зору її відповідності вимогам бізнес-середовища з урахуванням динаміки ринку, життєвого циклу продукту, галузевих та організаційних факторів, а також потенціалу для виникнення та розвитку нових конкурентних переваг;

- відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям організації. Необхідно оцінити, як обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями і чи узгоджується вона з можливостями робочої сили та іншими можливостями організації.

- прийняття ризиків, пов'язаних зі стратегією.

Ризики оцінюються за такими напрямками: реалістичність припущень, що лежать в основі вибору стратегії; негативні наслідки для організації в разі невдачі; баланс між потенціалом позитивних результатів і ризиком невдачі в реалізації стратегії. Для того, щоб вибрати стратегію, необхідно більш детально розглянути зміст найбільш відомих стратегій.

Стратегія концентрації - це глибша диференціація продукції фірми або досягнення нижчих цін/витрат у сегменті, що обслуговується.

Диференціація продукції або досягнення нижчих цін/витрат в сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Для певного сегмента ринку діють ті самі закономірності, що й для основних стратегій: «Лідерство у зниженні витрат/цін» та «Лідерство у диференціації продукту» на всьому ринку.

Обираючи основну стратегію, слід враховувати терміни отримання переваг від зосередження на задоволенні конкретних потреб або збільшенні обсягів виробництва.

Вибір стратегії, орієнтованої на ціну/витрати, призводить до того, що фірма досягає нижчих цін у конкурентному сегменті порівняно з рештою ринку в галузі, що обслуговується, тобто виникає додаткова «крива досвіду», яка описує еволюцію ринкового сегмента. Вона відрізняється від кривої галузевого досвіду тим, що є більш скромною, але все ж таки описує діяльність фірм. Вона більше фокусується на ефективності виробництва та продажів. Такий підхід захищає малі фірми в галузі від великих фірм, розмір сегменту яких не дозволяє їм відшкодовувати постійні витрати. Зосередженість на глибшій диференціації потреб винагороджує компанії, які обирають цю продуктову орієнтацію, що не є можливим для великих компаній.

Розмір, темпи зростання, прибутковість та інтенсивність п'яти конкурентних сил значно різняться (за Портером), що робить деякі сегменти більш привабливими, ніж інші.

Стратегія концентрації тягне за собою певні ризики:

- можливість того, що велика кількість фірм, які обслуговують весь ринок, можуть знайти ефективні конкурентні засоби в тому ж сегменті, що й фірма

- більша залежність фірми від споживчих уподобань та мінливих потреб (див. коментарі до моделі конкуренції Омаї);

- «пересегментація» ринку, коли фірма може втратити свій сегмент через появу конкурентів, нових продуктів, зміни в попиті тощо

- впровадження винаходу/інновації, що дозволяє по-іншому задовольнити потреби сегмента.

Функціональна стратегія - це вид допоміжної стратегії в стратегічному наборі, яка задає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством для забезпечення досягнення його цілей та (у випадку взаємопов'язаних, залежних функціональних стратегій) управляє процесами досягнення загальної стратегії та місії підприємства.

Реалізація стратегії розвитку підприємства вимагає відповідних стратегій розвитку виробництва, і навіть обґрунтована ліквідація частини виробничого процесу (з різних причин) створює певні труднощі для всього підприємства. Рівень виробництва значною мірою визначає конкурентну позицію і, навпаки, ринкові чинники впливають на зміст і характеристики виробничих стратегій (табл. 3.2).

У ринковій економіці виробнича стратегія підпорядкована маркетинговій стратегії, оскільки маркетинг має справу з типом і характеристиками продукту, від яких залежить обсяг майбутніх продажів. Маркетингова стратегія орієнтована на масове виробництво, в той час як виробнича стратегія повинна бути орієнтована на виробничі витрати, що

можливо в умовах масового виробництва за допомогою відповідного спеціалізованого, напівавтоматизованого обладнання та сучасних методів організації виробництва.

Таблиця 3.2.

Зв'язок загальних конкурентних і виробничих стратегій

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

Останніми роками виробничі стратегії все більше зосереджуються на зв'язку зі стратегіями досліджень і розробок. Розвиток нових технологій, методів виробництва та організації праці створює унікальні умови для розробки та впровадження агресивних конкурентних стратегій. Технологічні прориви іноді призводили до швидкого краху цілих галузей (наприклад, друкарських машинок); поступові досягнення, такі як використання нових матеріалів і методів обробки, виштовхували вперед колись середні за розміром компанії.

Виробничі стратегії тісно пов'язані з управлінням людськими ресурсами та екологічними стратегіями компанії. Всі ці фактори використовуються для аналізу ситуації компанії з метою прийняття рішення про тип стратегії, яку слід прийняти при переході на нові продукти. Однак продукція (з комерційної точки зору) є лише засобом, що полегшує рух грошових ресурсів на ринку.

Фінанси як функціональна підсистема підприємства - це спосіб організації діяльності підприємства з метою забезпечення його фінансовими ресурсами, необхідними для досягнення певних параметрів розвитку. Фінансова стратегія забезпечує найкращий напрямок фінансової діяльності, спрямована на економію всіх видів витрат, мобілізує капітал для підтримки виробничої, дослідницької, маркетингової та інших стратегій, а також максимізує вартість підприємства.

Розробка надійної фінансової стратегії має важливе значення для довгострокової життєздатності компанії. Ключовою частиною цього процесу є прийняття рішення про відповідну структуру капіталу для компанії. Це насамперед стосується співвідношення між основним і оборотним капіталом, власним і позиковим капіталом; управління активами допомагає підвищити прибутковість за рахунок прискорення оборотності капіталу. У цьому відношенні структура активів фірми відіграє важливу роль.

Кожне підприємство вирішує для себе: або використовувати послуги науково-дослідних організацій, або створювати власну розвинену підсистему НДПКР, традиційно здійснювались на науково-виробничих об'єднаннях України, кризи більшість досліджень поступово згортались (зараз їх навіть призупинено). Застарілі знання та невикористані результати досліджень спонукають до пошуку нових технологій. Конструкторських рішень тощо. Організації купують проекти. Вступають у договірні відносини з підприємства для використання прогресивних технологій.

Як і для кожного напрямку діяльності, керівництво підприємства визначає відповідних стратегіях. Здійснення стратегій НДПКР залежить від ресурсного, а особливо – інформаційного забезпечення та рівня кваліфікації персоналу. Тісний зв'язок стратегії НДПКР з іншими стратегіями допомагає створити інноваційну організацію, закласти підвалини її довгострокового існування.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз проведений на ПРАТ «ІнГЗК», що входить до гірничо-збагачувального дивізіону Групи Метінвест. Підприємство спеціалізується на видобутку залізорудних кварцитів Інгулецького родовища і виробляє залізорудний концентрат. Видобуток руди здійснюється відкритим способом з використанням конвеєрної системи, а пуста порода відправляється на відвал. Підприємство здійснює весь технологічний цикл від видобутку залізної руди до її переробки та збагачення.

2. На основі статистичних даних ми провели детальний техніко-економічний аналіз господарської діяльності ПРАТ «ІнГЗК». Можна зробити висновок, що ключові показники діяльності компанії знизилися за аналізований період 2021-2023 рр., в основному за рахунок зменшення обсягів виробництва. Це пов'язано зі зниженням світового попиту на залізну руду. Це призвело до зменшення прибутку компанії, який є ключовим показником ефективності діяльності. Отже, показники діяльності ПРАТ «ІнГЗК» значно знизилися в період з 2021 по 2023 рік.

3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності дозволив зробити висновок, що частка продажів на зовнішніх ринках є низькою. Однією з причин цього є відсутність стратегії. У зв'язку з цим було проаналізовано існуючі стратегії та запропоновано стратегію лідера галузі для компанії. Це дасть змогу підприємству вдосконалити систему управління якістю з метою підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на зовнішньому ринку.

4. Стратегія виходу на ринки Східної Європи та Китаю як новий перспективний сегмент є правильним стратегічним рішенням для заводу. З огляду на обрану стратегію, я вважаю, що очікуване збільшення обсягів виробництва має бути спрямоване на китайський ринок. ІнГЗК має як технічний, так і економічний потенціал для виходу на зовнішні ринки. Обрана стратегія проникнення на китайський ринок, який є найбільш

перспективним сегментом в нинішніх ринкових умовах, спрямована на підвищення конкурентоспроможності компанії і зростання виробництва.

5. Одним з пріоритетних напрямків інноваційної діяльності ПрАТ «ІнГЗК» є зосередження уваги на одній з найважливіших операцій в технологічному циклі гірничо-збагачувального комбінату - подрібненні видобутої залізної руди. Підвищення якості дроблення передбачає застосування нових технологій, що дозволяють знизити фракцію подрібненої руди і енергоємність процесу. Зниження енергоспоживання при дробленні може бути досягнуто за рахунок впровадження на фабриці новітніх технологій дроблення. Для цього необхідна розробка автоматизованої системи управління процесом дроблення. Перераховані вище заходи дають можливість підвищити якість продукції.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ :

Конкуренція - це спроба фірми відвоювати частку ринку у конкурентів шляхом впровадження нового, більш якісного асортименту продукції за однаковими або частково зниженими цінами продажу.

Бізнес, як правило, не схвалює використання незаконних форм нецінової конкуренції для забезпечення конкурентоспроможності, що підриває загальноєвропейські принципи ведення бізнесу та створення морального і патріотичного клімату.

Загалом, характер засобів, які використовує бізнес для отримання конкурентних переваг, залежить від конкурентних факторів та моральних принципів конкуренції. Конкуренція як примусова і стимулююча сила, таким чином, спонукає фірму до максимізації прибутку шляхом пошуку нових форм і методів ведення бізнесу, застосування новітніх технологій і сучасних

методів організації стратегічного управління, а також є внутрішньою рушійною силою ринку, стимулюючи і підтримуючи його життєдіяльність.

Конкуренентоспроможність можна виміряти за допомогою різних методів, у тому числі на основі ключових параметрів продукту. Підхід до оцінки конкурентоспроможності продукції за групами параметрів зазвичай використовується для оцінки нових продуктів. Параметри, обрані для оцінки, ранжуються за ступенем важливості.

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

В 2023 році відбулися структурні зміни в активах та пасивах балансу ПРАТ «ІНГЗК». Зміни в активах компанії зумовлені наступними причинами. Дебіторська заборгованість зменшилася на 16292 тис. грн або на 3,3%. Вартість запасів зросла на 22049 тис. грн, або на 6,6%, за рахунок створення запасів обладнання та запасних частин для реконструкції заводу. Вартість основних засобів зросла на 162 827 тис. грн, або 13,7 %, за рахунок придбання виробничих активів. Зміна в структурі зобов'язань зумовлена зменшенням кредиторської заборгованості на 29 265 тис. грн або 44,6 % за рахунок погашення векселів. Довгострокові зобов'язання зросли на 44295 тис. грн або на 81,6 %. Власний капітал збільшився на 511832 тис. грн або на 44,8 % за рахунок випуску додаткових акцій за рахунок внесків акціонерів.

Економія від впровадження ресурсоефективної технології збільшить прибуток, який підприємство отримує від продажу своєї продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розрахуємо вплив технології на збільшення прибутку від експорту. Якщо базовим роком є 2023 рік, коли

40,86% прибутку було отримано від продажу товарної продукції на зовнішні ринки, то збільшення прибутку від експорту становитиме $0,4186 \times 4685,66 = 1973,70$ тис. грн.

Економічний ефект від реалізації інноваційного проекту впливає на економічні показники діяльності ПРАТ «ІНГЗК».

1. Зниження собівартості товарної продукції на 0,35%;
2. Зниження собівартості товарної продукції на 0,35 % та збільшення відпускних цін на 25 % на внутрішньому ринку та 5 % на зовнішньому ринку і збільшення відпускних цін на 10 % на зовнішньому ринку;
3. Зниження собівартості товарної продукції на 0,35 %, збільшення відпускних цін на 25 % на внутрішньому ринку, збільшення відпускних цін на 5 % на зовнішньому ринку та збільшення відпускних цін на 10 % як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Інвестиційний проект ПРАТ «ІНГЗК» підвищить конкурентоспроможність за рахунок зниження собівартості продукції. Доцільно вжити ще декілька заходів з ціноутворення та збільшити обсяги виробництва і реалізації продукції.

Виходячи з наведених вище розрахунків, можна зробити висновок, що впровадження інноваційного проекту в частині введення екскаваторів ЕКГ-10 є економічно ефективним. Ця інноваційна операція значно підвищить ефективність технологічних процесів підприємства, ефективність капіталокладень складе - 2,84 тис.грн.

. Це підвищить конкурентоспроможність продукції підприємства. Крім того, впровадження інноваційно проекту 2021-2031 р.р. дозволить поліпшити ключові технічні та технологічні параметри гірничо-збагачувального комбінату в майбутньому. Це забезпечить підприємству сильну конкурентну позицію в сегменті ринку високоякісного концентрату з вищим вмістом заліза, ніж у конкурентів.

З метою збереження своїх позицій на ринку Центральної та Східної

Європи компанія знижує експортні ціни на концентрат порівняно з цінами реалізації в Україні, які наближені до світових. Для того, щоб зберегти свої позиції на ринку Центральної та Східної Європи, ПРАТ «ІнГЗК» знижує експортні ціни на концентрат порівняно з цінами реалізації в Україні, які є близькими до світових. Як наслідок, підприємству не вигідно експортувати свою продукцію і тому воно скорочує обсяги експорту, що призводить до постійного зменшення частки комбінату на зовнішніх ринках. Це свідчить про зниження експортного потенціалу підприємства, що призводить до зниження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «ІнГЗК», що, в свою чергу, призводить до зменшення притоку іноземної валюти для закупівлі іноземного обладнання. Значне зниження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «ІнГЗК» через складний розвиток внутрішнього ринку збуту, викликаний жорсткою конкуренцією з боку гірничо-збагачувальних комбінатів на ринку України, призведе до зменшення обсягів виробленого підприємством концентрату і, як наслідок, до зменшення його прибутку.

Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності дозволить підприємству повною мірою реалізувати свою місію щодо задоволення попиту споживачів на високоякісний концентрат. Тому основним завданням ПРАТ «ІнГЗК» на даний момент є підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності шляхом розробки стратегії розвитку компанії.