

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Дослідження місця підприємства АТ «КЗРК» на сучасному ринку залізорудної сировини з метою підвищення його конкурентноспроможності»

Виконала:

студентка 4 курсу,

групи МН-20-1

_____ / Кравець В.Б. /

(підпис)

Керівник

_____ / Афанасьєв Є.В. /

(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /

(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /

(підпис)

Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

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

«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Кравець Варвара Богданівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Дослідження місця підприємства АТ «КЗРК» на сучасному ринку залізорудної сировини з метою підвищення його конкурентноспроможності.

керівник роботи Афанасьєв Євген Вікторович, д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

2. Строк подання студентом роботи: 08.06.2024 р.

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

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

1) сутність конкурентоспроможності; 2) техніко-економічна характеристика АТ «КЗРК»; 3) обґрунтування і вибір загальної та функціональної стратегії АТ «КЗРК».

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

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: 29.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент

(підпис)

Кравець В.Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв Є.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на випускову роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент».
Кравець В.Б. «Дослідження місця підприємства АТ «КЗРК» на сучасному
ринку залізорудної сировини з метою підвищення його
конкурентноспроможності». – КНУ, 2024 р.*

Випускову роботу бакалавра виконано на 47 сторінках, містить _____ таблиць, _____ рисунків.
При підготовці роботи використано _____ літературних джерел.

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

Завдання дослідження:

- аналіз наукових публікацій стосовно здобутків науковців у сфері конкурентноспроможності підприємства на ринку залізорудної продукції;
- аналіз господарської діяльності в контексті його конкурентноспроможності;
- розроблення рекомендацій щодо удосконалення конкурентноспроможності підприємства та його місця на ринку залізорудної продукції;
- оцінка ефективності запропонованих у роботі практичних рекомендацій

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

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

Одержаний економічний ефект (ефективність):

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	8
1.1. Визначення поняття « конкуренція» її основні функції та види	8
1.2. Визначення сутності конкурентного середовища, фактори впливу, оцінка конкурентоспроможності підприємства.	13
1.3. Особливості процесу управління створенням і утриманням конкурентних переваг	17
Розділ 2 Техніко-економічна характеристика АТ «КЗРК».....	20
2.1. Загальні відомості про підприємство та економічна характеристика...	20
2.2. Маркетинг і зовнішньоекономічна діяльність.....	24
2.3. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення конкурентоспроможності АТ «КЗРК»	26
Розділ 3 Обґрунтування і вибір загальної та функціональної стратегії АТ «КЗРК».....	31
3.1. Стратегічний аналіз підприємства	31
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	36
3.3. Вибір загальної та обґрунтування виробничої стратегій в умовах АТ «КЗРК».....	39
Висновки.....	45
Список використаних джерел.....	48

ВСТУП

Конкурентоспроможність є важливим показником розвитку підприємства, що визначає рівень та місце його в ринковій економіці. Конкуренція змушує підприємства покращувати свою продукцію, впроваджувати методи та технології щодо зменшення витрат на виготовлення цієї продукції, підвищувати її якість, дотримуватися вивимог екологічних норм. Особливо питання екології важливе на підприємстві гірничодобувної діяльності.

Підвищення рівня ефективності підприємства в сучасних умовах неможливо без дослідження ринку збуту її продукції, застосуванню новітніх технологій, аналізу попиту та пропозицій – саме це дозволяє підприємствам вести конкурентну боротьбу.

Вміння підприємства заявити про себе на внутрішньому та зовнішньому ринку, вести суперництво з іншим підприємствами отримало можливість реалізації в категорії «конкурентоспроможність».

Іншими словами, конкурентоспроможність визначається у вмінні підприємства забезпечувати такий випуск продукції, щоб можна було її успішно реалізувати в конкурентному середовищі.

Метою даної роботи є удосконалення конкурентоспроможності підприємства та його місця на ринку залізорудної продукції.

Завданнями роботи є:

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

- аналіз господарської діяльності в контексті його конкурентоспроможності;

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

- оцінка ефективності запропонованих у роботі практичних

рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентноспроможністю підприємства та його місця на ринку залізорудної продукції.

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

У першому розділі розкриті теоретико-методичні засади категорії конкуренції в контексті утримання та розвитку місця підприємства на цільовому ринку.

У другому розділі проаналізовано загальний стан господарської діяльності підприємства. Зокрема, здійснено аналіз техніко-економічних і фінансових показників діяльності підприємства.

У третьому розділі обрано загальну та функціональну стратегії підприємства.

Кваліфікаційна робота складається з трох розділів, вступу, висновків, літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Визначення поняття « конкуренція» її основні функції та види

Конкуренція є однією з найважливіших ланок розвитку та функціонування ринкових відносин, вона спонукає ефективному використанню всіх ресурсів господарюючих суб'єктів. Вивчення конкуренції є важливим аспектом в дослідженні та формуванні стратегій розвитку підприємства, як учасника ринку. Поняття «**конкуренція**» (з лат. *Concurrentia*) означає: змагання, суперництво.

В економічній науці не зазначено, хто перший ввів поняття «конкуренція», але перші відомості про рушійну силу конкурентної боротьби з'явилися в середині XVIII сторіччя. Вперше конкуренцію, як важіль економічного прогресу проаналізував А.Сміт, який розглядав конкуренцію, як поведінку контрагентів на ринку, спрямовану на досягнення їхніх інтересів, що визначається, як «суперництво». Потім в розвиток теорії абсолютних переваг зробили внесок Д. Рікардо, Дж. Мілль. Вивчали це явище і М.Портер в « Теорії конкурентних переваг» і А.Маршал в «Теорії рівноваги».

Сучасні концепції розглянуті в роботах Г. Хамела і К. Прахалада, де розкриті особливості поведінки компаній, як конкурентів, що мають за мету не тільки зберегти свою лідерські позиції в конкретній галузі, а й вивчити стратегії щоб увійти на ринки майбутнього.

У Господарському кодексі України № 436-IV від 16 січня 2003 року (ст. 25) під конкуренцією розуміється змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує здобуття ними певних економічних переваг, за рахунок чого споживачі мають змогу вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку.

Г. Азоева, визначає конкурентоспроможність підприємства – як вміння

ефективно розпоряджатися власними та запозиченими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат конкурентних переваг за всім спектром управлінських рішень

На думку П.Зав'ялова, конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та отримання прибутку. Що досягається всім комплексом маючих у організації засобів.

Сучасна конкуренція змушує виробників вибудовувати стратегії підвищення якості продукту, зменшення цін за рахунок зниження затрат, впровадження новітніх технологій. По ступені інтенсивності конкуренція може бути:

- ✓ приваблива, коли суб'єкт в обраному секторі ринку краще задовольняє свої потреби або збільшує прибуток, ніж у попередньому;
- ✓ помірна, коли дії конкурента відображають конкурентне середовище на певному сегменті ринку;
- ✓ жорстка конкуренція за об'єкт, коли суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із певного сегмента;
- ✓ жорстка конкуренція за суб'єкт, коли конкурент (об'єкт) поглинає, знищує або виключає суб'єкта з певного сегмента.

За формами можна виділити *предметну* (за однаковими або подібними товарами, що задовільняють певну потребу) та *функціональну* (замінники певного виду товару) конкуренцію.

До видів конкуренції можна віднести:

- цінова – конкуренція за рахунок зменшення витрат на виробництво
- нецінова- використання методів зниження цін для залучення нових споживачів

Класифікаційними ознаками цих видів конкуренції є застосування методів за рахунок яких можна обійти конкурента.

Відносно характеру цінової конкуренції виділяють:

- пряму (виробник відкрито заявляє про зниження ціни на товар)

- приховану(введення нового покращеного товару з незначним підвищенням ціни)

Класифікаційно ці види конкуренції відносяться до цінової.

Відносно масштабу виділяють:

- місцева (відділ, підприємство, група і т.д.)
- регіональна(район, місто, область)
- національна (межі країни)
- міжнаціональна (декілька країн)
- глобальна (світовий ринок)

Залежно від дотримання норм і правил виділяють: сумлінну, несумлінну. За ступенем складності проникнення в галузь: відкриту та закриту. Залежно від поведінки виробника:

- монополія (ситуацію на ринку контролює один виробник)
- поліполія(виробник не може передбачити дії конкурентів і обирає ринкову ціну, як сталу одиницю)
- олігополія (врахування реакції конкурентів)

Також вирізняють конкуренцію залежно від ступеня взаємозамінності товарів та територіальною ознакою.

Конкуренція стимулює підвищення якості товару і розвиток економіки. Водночас у процесі конкурентної, тобто добросовісної боротьби, порушуються правила економічної гри, використовуються інші нечесні методи. Іншими словами, виявляється недобросовісна конкуренція.

Причин, що спонукають до застосування недобросовісних методів конкуренції, є багато. До них відносяться: відмінні інтереси бізнес-партнерів; обмеженість ринків; корупція та тіньова економіка; застарілі технології та обладнання; недостатня кваліфікація спеціалістів і керівництва; монополізація ринку окремими бізнес-структурами або державними суб'єктами господарювання. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» дає визначення недобросовісної конкуренції і трактує її, як «будь-які дії у конкуренції, які не відповідають правилам, торговим або іншим чесним

звичкам у підприємницькій діяльності». Паризька конвенція з охорони промислової власності 1988 р. визначає недобросовісну конкуренцію, як «будь-який акт конкуренції, який не відповідає із чесними звичками в промислових і торгівельних справах». Недобросовісна конкуренція за Паризькою конвенцією може мати різні форми, такі як:

а) будь-які дії, які можуть спотворювати інформацію про підприємства, товари, промислову або торгівельну діяльність конкурента;

б) неправдиві твердження у комерційній діяльності, які можуть шкодити репутації підприємства, товарів, промислової або торгівельної діяльності конкурента;

в) настанови або твердження, використання яких у здійсненні комерційної діяльності може ввести в оману щодо характеру, способу виробництва, властивостей, здатності до використання або вказаної якості товару.

Згідно Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції», недобросовісна конкуренція може бути проявлена у таких основних формах:

1. Недобросовісне використання репутації та упаковки підприємства, незаконне використання товарів інших виробників, порівняння рекламного продукту.

2. Незаконний збір, розголошення та порушення принципів комерційної таємниці.

3. Створення перешкод для підприємств у конкурентній боротьбі та отримання недобросовісних переваг (наприклад дискредитація суб'єкта господарювання; купівляпродаж товарів, виконання робіт, надання послуг з нав'язаним асортиментом; спонукання до бойкоту суб'єкта господарювання; підкуп працівників, схиляння підприємства до розірвання договору з конкурентом, шляхом запропонованих марних переваг).

Суб'єкти господарювання мають певні цілі, застосовуючи недобросовісні методи конкурентної боротьби. Основною метою недобросовісної конкуренції є забезпечення своїх переваг на ринку,

послаблюючи можливості конкурентів або зміцнення своїх позицій на ринку. Основними суб'єктами недобросовісної конкуренції можуть бути: – суб'єкти, які здійснюють аналогічний бізнес. Основними об'єктами, на які спрямовуються недобросовісні методи конкурентної боротьби, можуть бути: інформація, економічні досягнення, можливості та імідж конкурента.

Дуже часто суб'єкти недобросовісної конкуренції для реалізації своїх намірів залучають клієнтів, партнерів, кримінальні елементи. У кожному випадку використовуються відповідні способи недобросовісної конкурентної боротьби. Основні з них наведено нижче.

Застосування недобросовісної конкуренції через клієнтів досягає: незаконне створення для деяких із них вигідних або сприятливих умов взаємодії з організацією; поширення клієнтами неправдивих, неточних або неповних відомостей про підприємство; тиск клієнтів на працівників організації для досягнення позитивного вирішення вигідних справ; збирання клієнтами інформації про організацію в інтересах третіх осіб. Здійснення недоброякісної конкуренції через партнерів охоплює: передачу партнерами інформації щодо клієнта, акціонера, діяльності організації третім особам; використання партнерами надбань організації без її дозволу у власних інтересах; використання конфіденційної інформації організації партнерами для отримання переваги у відносинах з ними та іншими суб'єктами. Застосування недобросовісної конкуренції з використання кримінальних методів – це встановлення незаконними елементами контролю над діяльністю організації для просування на ринок «своїх» товарів чи суб'єктів господарювання; залякування партнерів, акціонерів і клієнтів організації, а також їхніх працівників з метою спонукання їх до переходу до інших суб'єктів господарювання; створення кримінальними елементами штучних перешкод у діяльності організації з наданням подальших пропозицій для вирішення та усунення цих перешкод. У випадку застосування тих або інших видів недобросовісної конкуренції суб'єкту господарювання слід очікувати певних моральних чи матеріальних втрат, які зможуть призвести до зниження рівня

його економічної безпеки. Такі втрати знаходять відображення у формі:

1. Зменшення темпів розвитку організації.
2. Порушення рівноваги між кредиторською та дебіторською заборгованістю суб'єктів господарювання.
3. Зниження економічної сталості суб'єкта господарювання.
4. Порушення стабільної діяльності суб'єктів господарювання.
5. Зниження конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.
6. Посилення фінансової залежності суб'єкта господарювання від додаткових фінансових ресурсів.

1.2. Визначення сутності конкурентного середовища, фактори впливу, оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Кожне підприємство на ринку діє в певному конкурентному просторі, фактори якого чинять на нього вплив. У кожній галузі економіки сформоване власне конкурентне середовище і тому важливо правильно оцінювати дії своїх суперників, вивчати фактори для подальшого вибору ефективної стратегії яка б забезпечувала високу конкурентоздатність та конкурентну стійкість. Тому можна зазначити, що *конкурентне середовище*-це частина зовнішнього середовища підприємства такий собі економічний простір, де підприємство взаємодіє з іншими суб'єктами господарювання. Тому для ефективного функціонування та виходу на світовий ринок необхідно визначити реальних то потенційних суперників, визначити їх переваги та недоліки, дати оцінку їх ринковій стратегії та показників діяльності. До уваги потрібно брати підприємства-конкуренти, які виготовляють аналогічну продукцію, або ті які планують вихід з такою продукцією на ринок, а також підприємства, які випускають товари-замінники. Аналіз починається з вивчення економічного потенціалу підприємств-конкурентів, визначення його активів, основного капіталу, частки на ринку, визначення організаційно-технічного рівня,

виробничих потужностей, наявні патенти та винаходи, визначають фінансовий стан прибутки, вивчають його кредитоспроможність. Визначивши рівень конкурентів по вищезазначеним показникам, вивчають конкурентну позицію тобто товар, його ціну, рекламне просування та канали збуту.

Факторами впливу на формування конкурентного середовища є:

- державна політика в галузі регулювання конкуренції;
- підприємства, які вступають на ринок, загострюючи конкурентну боротьбу;
- споживачі продукції, які чинять тиск на підприємства галузі;
- постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих виробів на галузевий ринок;
- виробники товарів-замінників, які займають частину галузевого ринку;
- безпосередньо підприємства виробники (продавці) продукції.

Діагностику конкурентного потенціалу можна поділити на дев'ять етапів, які відобразимо у вигляді таблиці(1.1.)

Таблиця(1.1.)

Етапи	Методи діагностики
1-й	формування методології та інструментарію для проведення діагностики конкурентного потенціалу
2-й	аналіз становища зовнішнього середовища та конкурентного потенціалу підприємства
3-й	збір вихідної інформації про конкурентний потенціал підприємствконкурентів
4-й	оцінка елементів конкурентного потенціалу підприємства
5-й	інтегральна оцінка конкурентного потенціалу підприємства
6-й	визначення сильних та слабких елементів у структурі конкурентного потенціалу
7-й	оцінка синергізму елементів, які утворюють конкурентний потенціал
8-й	розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства
9-й	розробка заходів забезпечення реалізації стратегії

Методичний підхід до моніторингу конкурентного потенціалу можна представити як послідовність чітко окреслених етапів, нижче наведена таблиця (1.2.)

Таблиця (1.2.)

Етапи	Зміст етапів проведення моніторингу конкурентного потенціалу підприємства
1-й	розроблення програми дослідження, а саме: визначення мети, формулювання задачі; вибір джерел та засобів дослідження
2-й	вибір для спостереження показників найбільш вагомих локальних потенціалів, які впливають та формують загальний стан конкурентного потенціалу
3-й	збір первинної інформації та постійне спостереження за обраними показниками
4-й	попередня обробка отриманих даних та виключення аномальних значень
5-й	обробка, систематизація та аналіз отриманих даних з метою визначення кількісних та якісних характеристик зв'язку показників, які достатньо повно характеризують конкурентний потенціал
6-й	короткострокове прогнозування показників з метою визначення тенденцій їх подальшого розвитку в існуючих умовах
7-й	оцінка корисності отриманих результатів: висновки про загальний стан конкурентного потенціалу та оцінка динаміки подальшого його розвитку

Система моніторингу передбачає розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за контрольованими показниками його формування, визначення розмірів відхилення фактичних результатів від оптимальних, виявлення причин та оцінювання наслідків цього відхилення. Для правильного визначення відхилення велике значення має встановлення масштабів припустимих відхилень. Класики менеджменту підкреслюють: «Визначення масштабу припустимих відхилень - питання кардинально важливе. Якщо взяти занадто великий масштаб, то проблеми, що виникають, можуть набути погрозливих рис. Але якщо масштаб взяли занадто невеликий, то організація буде реагувати на дуже незначні відхилення, що є руйнівним і потребує багато часу». Масштаб відхилень розробляється на підприємстві залежно від специфіки його діяльності з метою визначення дійсно важливих відхилень.

Досліджуване підприємство виступає активним учасником світового

ринку, тому без вивчення вищенаведених факторів, які формують систему конкурентного середовища підприємства– суб'єкта ЗЕД, неможлива вдала позиція на зовнішньому ринку.

На мою думку, використання методів оцінки конкурентного середовища суб'єкта ЗЕД включають в себе методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

SWOT-аналіз створений для оцінки ситуацію на конкурентному ринку і виявлення можливостей підприємства. Він дозволяє виявити сильні, слабкі сторони підприємства і виходячи з можливостей і загроз вибрати вірну стратегію розвитку. SWOT-аналіз є важливою процедурою, яку використовують для діагностики вихідного стану, невикористаних ресурсів і загроз діяльності підприємства.

Методика цього аналізу є дуже ефективною, доступною і недорогою у використанні. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати наявну інформацію і побачити ясну картину того, що відбувається, завдяки чому можна прийняти грамотне управлінське рішення. SWOT-аналіз потрібно проводити з урахуванням думки всіх найважливіших працівників підприємства, тому що аналіз повинен бути великим і повинен допомогти визначити навіть ті слабкі сторони, які можуть виявитися надалі, коли конкуренти почнуть впливати на них.

PEST-аналіз — це спосіб зрозуміти, як зовнішні чинники такі, як політика(P), економіка (E), соціально-культурна сфера (S) технології (T) впливають на ваш бізнес. Аналіз PEST-факторів дає безліч переваг: – у дослідників PEST-факторів виникає більш глибоке бачення зовнішнього оточення; – аналітик, здатний точно проаналізувати всі фактори, отримує цілісну картину зовнішнього оточення; – тощо [6, с. 198]

Підсумовуючи , можна сказати, що конкурентне середовище – це складна економічна частина, яка відображає взаємодію окремих суб'єктів господарювання, державу і її політику в галузі регулювання конкуренції, підприємства, які виходять на ринок чим загострюють конкурентну боротьбу,

споживачі продукції, постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, виробників товарів-замінників і безпосередньо підприємств-виробників (продавців) продукту.

1.3. Особливості процесу управління створенням і утриманням конкурентних переваг

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринках, як глобальних, так і локальних, досягнення та утримання конкурентних переваг стає однією з ключових проблем для підприємств. Конкурентна перевага визначається як ефективне використання ресурсів компанії, що надає їй перевагу перед конкурентами. Для досягнення цієї переваги важливо мати творчу стратегію, що дозволяє вирізнитися серед конкурентів. Захисні стратегії допомагають зберегти та розвинути конкурентні переваги. Тривалість переваг залежить від характеристик галузі, унікальності продукту та загрози нових конкурентів. Підтримка конкурентних переваг на всіх етапах життєвого циклу вимагає постійного оновлення технологій, підвищення професіоналізму персоналу та інвестування в нові проекти. На кожному етапі розвитку підприємства важливо бути готовим до боротьби з конкурентами та прагненням зберегти свою унікальність та лідерство.

М. Портер виділяє два джерела конкурентної переваги – низькі витрати та диференційований продукт (10, с.608)

Зменшення витрат є одним з традиційних та добре досліджених методів досягнення конкурентних переваг. Цей підхід полягає в створенні продукції, яка вимагає менше витрат, ніж у конкурентів, що дозволяє підприємству зберігати конкурентну перевагу через різницю між ціною продажу та виробничою собівартістю. Однак у сучасних умовах утримання такої переваги стає складним завданням. Для успішної реалізації цього методу необхідна спільна робота персоналу з удосконалення технологій, досліджень та

розвитку, логістики, організаційного управління та управління персоналом. Підприємства, які обирають цей підхід до посилення своїх конкурентних позицій, постійно аналізують витрати на всіх етапах виробництва та реалізації продукції. Диференціація в бізнесі може бути досягнута через комплексні маркетингові стратегії та комунікації, які впливають на споживачів. Це може стати ключовим інструментом для забезпечення конкурентних переваг. Для успішної стратегії диференціації важливо проводити маркетингові дослідження, визначати цільові аудиторії, впроваджувати інновації у продукцію, розробляти ефективні стратегії продуктової політики та управління цінами, розповсюджувати та просувати товари.

Основні напрями посилення ринкових позицій.

Успішне стратегічне управління конкурентним потенціалом вимагає:

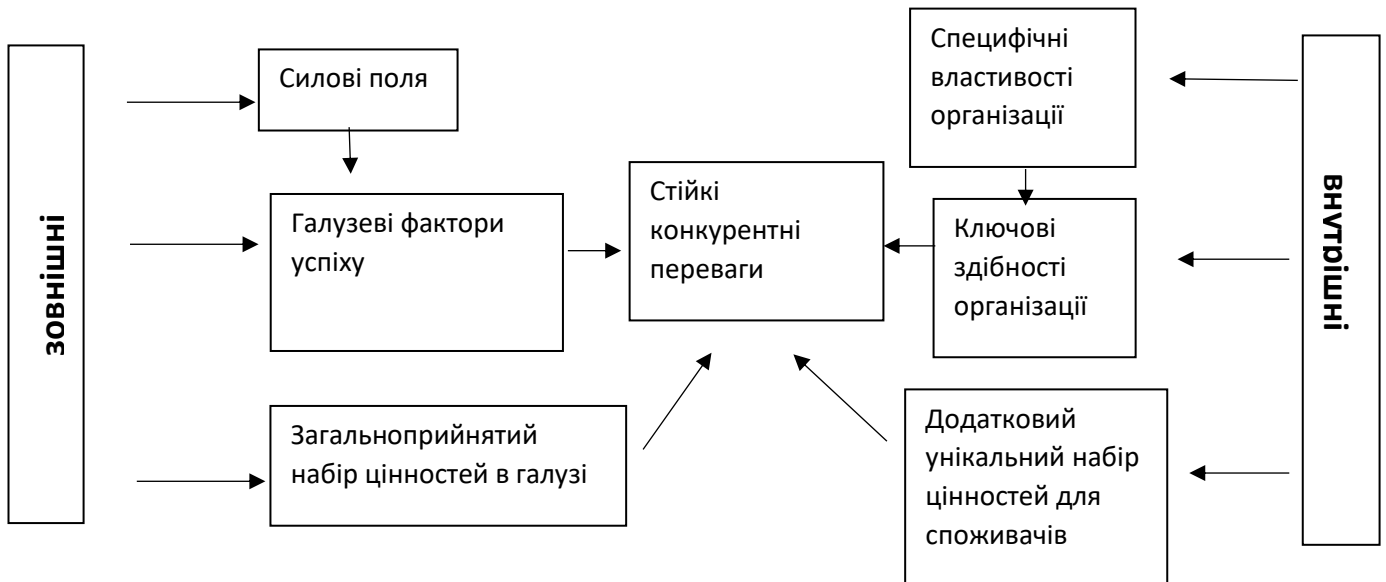
- 1) Чітких конкурентних цілей та постійного оновлення конкурентних маркетингових стратегій, що ґрунтуються на основній ідеї підприємства, урахуванні конкурентного середовища та бажанні отримати конкурентні переваги.
- 2) Впевненості в правильності обраної стратегії.
- 3) Систематичного планування використання конкурентного потенціалу.
- 4) Концентрації зусиль у відповідний момент.
- 5) Гнучкості стратегічної поведінки для досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами ресурсів.
- 6) Спланованого керівництва для координації дій.

Ж.-Ж. Ламбен розділив конкурентні переваги підприємства на внутрішні та зовнішні, залежно від різних факторів. Внутрішня конкурентна перевага полягає у тому, що підприємство має перевагу витрат виробництва, управління або продукції, що дозволяє знизити собівартість порівняно з конкурентами. До внутрішніх конкурентних переваг входять такі чинники, як виробничі можливості, технологічний розвиток, кваліфікація персоналу,

організаційні структури, управління, інновації, спадковість, економічна та географічна привабливість, які вказують на потенціал підприємства досягти конкурентних позицій. Зовнішні конкурентні переваги спонукають підприємство до розвитку та використання внутрішніх переваг, а також забезпечують сталі конкурентні позиції, оскільки спрямовані на задоволення потреб конкретної групи споживачів. Підприємство не може швидко впливати на зовнішні фактори, але внутрішні фактори майже повністю контролюються керівництвом підприємства, що надає менеджменту всі необхідні засоби для контролю цих чинників.

І. О. Кузнецова [6, с. 470] пропонує таку модель формування стійких конкурентних переваг.

Рис. 1.1 «модель формування стійких конкурентних переваг»



Розділ 2

Техніко-економічна характеристика АТ «КЗРК».

2.1. Загальні відомості про підприємство та економічна характеристика

Криворізький залізорудний комбінат (КЗРК) є найбільшим виробником аглорудної руди (Fe 56-64%) в Україні. Більшість продукції експортується до Східної Європи. Видобуток руди ведеться підземним способом на глибині 1265-1465 м. До складу підприємства входять 4 шахти. Балансові запаси (А + В + С1 + С2) становлять 210 млн т багаті залізної руди із середнім вмістом заліза 58,6%. Компанією спільно керують STARMILL LIMITED і Група Приват.

Основний напрямок виробничої діяльності Товариства практично не чутливий до сезонних змін. Але зимовий час потребує вживання заходів від замерзання обладнання та устаткування у стволах шахт (обігрів), та попередження примерзання залізної руди до стінок залізничних вагонів при транспортуванні (обробляють вагони спеціальною речовиною перед завантаженням). Товарна залізна руда АТ «Кривбасзалізрудком» має високий вміст заліза (Fe 56% - 64%) мартитовими та гематито-мартитовими рудами та низький вміст шкідливих домішок (фосфор, сірка). Основним завданням та стратегічною ціллю діяльності комбінату є стабільне постачання сировини для виробників чорних металів заявленої якості та отримання валютної виручки шляхом експорту залізної аглоруди. Щорічно, з подальшим щомісячним аналізом виконня, керівництво АТ «Кривбасзалізрудком» визначає та доводить структурним підрозділам та службам цілі, вимоги до якості продукції, виходячи з запитів основних споживачів. Для цього розробляються програми (заходи),із зазначенням відповідальних осіб, строків виконання. Наприклад в кінці грудня 2021р було введено новий горизонт 1340 метрів на

ш.Покровська, який планується експлуатувати близько 5 років, а потім переходити на новий горизонтт 1415 метрів. Цьому передувало багато роботи, були задіяні працівники шахтобудівельного управління, підрядні організації, важливу роль відіграють керівники вищою ланки управління. Такі як директор з капітального будівництва, директор шахти, начальник ШБУ. Енергетична служба розробляє та втілює заходи з економії енергоресурсів, технічний директор відповідальний за технічні заходи щодо забезпечення виконання показників виробничої програми (таблиця 2.1) та збільшення обсягів виробництва, ремонт основного обладнання та виробничих потужностей. Директор із закупівлі і логістики, та начальник відділу зовнішньо-економічних зв'язків та реалізації відповідальні за забезпечення виробництва матеріалами та заключення договорів з покупцями.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники

	2021	2020	
1. Випуск продукції	3 981	3 968	тис.тон
2. Собівартість продукції	4 282 254	3 324 555	тис.грн
3. Чистий фінансовий прибуток	11 158 331	6 607 075	тис.грн
4. Середня ціна реалізації 1 т.	2 977,04	1685,35	грн

У 2021 році комбінатом збільшено чистий дохід на 68,9% в порівнянні з 2020 роком. У 2021 році комбінатом реалізовано руду з показниками якості, які неістотно змінились в порівнянні з 2020 роком, а саме: по Україні реалізувалась руда із середнім вмістом заліза 58,14%, на експорт-58,72%.

Підприємство протягом останніх років має сталі зовнішньоекономічні зв'язки зі споживачами Європи. Стабільні об'єми видобутої залізної аглоруди відвантажуються в компанії «U.S.Stell Kosice s.r.o», «LENTIMEX spol.s.r.o»,

«DUFERCO SA» (Швейцарія).

Основні економічні характеристики АТ «Кривбасзалізрудком» наведені нижче.

Таблиця 2.2

Економічна характеристика підприємства

Показники	2020		2021		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	3	4	5	6	р.5-р.3	р.5/р.3
1. Статутний капітал	1991233	21,2	1991233	17,9	0	0
3. Резервний капітал	266552	2,8	266552	2,4	0	0
4. Нерозподілений прибуток	7151199	76	8884780	79,7	1733581	24,2
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ВСЬОГО	9408984	100	11142570	100	1733586	18,4

Власний капітал підприємства у звітному році збільшився, порівняно з базовим майже на 18%.

Таблиця 2.3

Показники	2020		2021		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	3	4	5	6	р.5-р.3	р.5/р.3
1. Нематеріальні активи	78263	1,8	79113	1,6	850	1,1
первісна вартість	86895	-	92613	-	5718	6,6
накопичена амортизація	8632	-	13500	-	4868	56,4
2. Основні засоби	3733788	83,6	4143237	84,7	409449	10,1
первісна вартість	9235166	-	9812165	-	576999	6,3
знос	5501378	-	5668928	-	167550	3
інші фінансові інвестиції	618457	13,1	618457	12,6	0	0
3. Довгострокова дебіт. Заборгованість	1125	0	1000	0	17270	11,1
4. Відстрочені податкові активи	33281	0,1	50551	1	17270	51,9
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ-ВСЬОГО	4464914	100	4892358	100	427444	9,6

До складу необоротних активів підприємства входять: нематеріальні активи (1,61%), основні засоби(84,69%), дебіторська заборгованість (0,02%).

У звітному періоді кількість необоротних активів та основних засобів трохи збільшилася.

Аналіз руху грошових коштів

Складання звіту про рух грошових коштів зумовлено тим, що користувачі звітності потребують інформацію не лише про зміни в складі майна підприємства і джерел формування його доходів і витрат, а й про надходження та виплату грошових коштів, які здійснювалися протягом звітного періоду. Отже, звіт про рух грошових коштів є джерелом для прийняття управлінських рішень та контролю за грошовими потоками їх цільовим використанням.

Таблиця 2.4

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від: реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	6403049	6893167	7052532
повернення податків і зборів	3005	67339	20	16708
у тому числі податку на додану вартість	3006	61595	0	16707
цільового фінансування	3010	22452	30417	36131
інші надходження	3095	393557	145759	118253
Витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг)	3100	1373680	1490199	1457484
праці	3105	693419	994335	979505
відрахувань на соціальні заходи	3110	210191	300329	296982
зобов'язань з податків і зборів	3115	1089828	958881	1000332
інші витрачання	3190	984135	0	0
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2915010	1818772	2361207
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0	0
необоротних активів	3205	617	785	9961
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	0	0

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
дивідендів	3220	0	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0	0
Інші надходження	3250	5	4	186
Витрати на придбання: фінансових інвестицій	3255	0	569395	0
необоротних активів	3260	69163	79880	270105
Виплати за деривативами	3270	0	0	0
Інші платежі	3290	364925	748805	682910
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	2942387	1397291	2406868
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності	3300	0	0	0
Надходження від: власного капіталу				
отримання позик	3305	0	0	0
інші надходження	3340	119	188	141
Витрачання на: викуп власних акцій	3345	0	0	0
погашення позик	3350	0	0	0
сплату дивідендів	3355	2	1	0
інші платежі	3390	1009	-979	-773
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-892	-792	-632
Чистий рух коштів за звітний період	3400	28269	420689	46293
Залишок коштів на початок року	3405	219188	139078	431977
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	3397	127790	216218
Залишок коштів на кінець року	3415	187522	431977	601902

За результатами таблиці не можна зробити однозначний висновок, так, як деякі показники не зростали а навпаки знижувалися протягом 3 років. Але показники таких статей, як наприклад надходження коштів від реалізації продукції, товарів та надходження необоротних активів, збільшилися а це свідчить про доволі позитивну динаміку.

2.2. Маркетинг і зовнішньоекономічна діяльність

Організація служби маркетингу на будь-якому промисловому підприємстві повинна починатися з переорієнтації корпоративного

менеджменту на підхід «маркетинг до менеджменту».

Для цього недостатньо створити відділ маркетингу з відповідною кількістю співробітників, а необхідно також об'єднати всі структурні та маркетингові відділи компанії в єдину систему прийняття управлінських рішень і об'єднати всі наявні елементи структури.

Вони взаємопов'язані, взаємозалежні, узгоджені у виконанні завдань.

Лише шляхом прийняття маркетингових концепцій як основи для бізнес-рішень промислові підприємства можуть досягти бажаних комерційних результатів і уникнути загроз, які існують на ринку.

Якщо підприємство є виробничим, і виготовляє широкий спектр продукції та продає їх на різних ринках, то можна отримати вигоду від використання структури товарного ринку для управління маркетингом.

Така структура дозволяє розробляти комплексні програми виходу на ринок, що охоплюють різні сегменти споживачів.

При реалізації такої структури фахівці служби маркетингу мають всебічні знання про товари, які реалізує підприємство.

Однак утримання таких служб є витратним і, крім того, підвищує рівень конфлікту між співробітниками, якщо проблеми, пов'язані з певним ринком або продуктом, не вирішуються чітко різними відділами маркетингових служб.

На підприємстві АТ «КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ» застосовується *процесний* підхід, якому притаманний поділ всієї діяльності підприємства на окремі процеси. Де вихід одного є входом іншого процесу або навіть цілої групи процесів. Наприклад, одні працівники займаються підбором тендерних учасників, складанням тендерних таблиць, після них, інші працівники займаються узгодженням умов договору з постачальником/покупцем, складаючи протокол узгодження цін, наступна ланка відповідальних співробітників оформлює договір і передає на виконання. В ідеалі процесійна структура має бути дуже гнучкою і оптимальною для кожного конкретного випадку управління.

Промислові компанії також мають організаційну структуру управління маркетингом, яка повинна бути побудована і реалізована таким чином, щоб поставлені цілі могли досягатися максимально ефективно.

Крім того, система управління маркетингом стискає загальну організаційну структуру промислових підприємств, так, що маркетингова концепція управління підпорядковується всьому процесу управління всередині підприємства, тим самим сприяючи підвищенню ефективності комерційної діяльності підприємства.

2.3. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення конкурентоспроможності АТ «КЗРК»

В сучасному світі конкуренція на ринку залізорудної сировини дуже жорстка. Щоб зайняти своє місце на ринку АТ «Криворізький залізорудний комбінат» повинен постійно вдосконалюватися й розвиватися. Впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності дозволить компанії:

- Знизити собівартість продукції;
- Підвищити якість продукції;
- Розширити ринки збуту;
- Збільшити прибуток;
- Забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі.

АТ «Криворізький залізорудний комбінат» є одним з найбільших виробників залізорудної сировини в Україні, але, підприємство стикається з жорсткою конкуренцією з боку іноземних виробників, таких як Rio Tinto, ВНР Billiton та Vale. Впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності дозволить компанії: зміцнити свої позиції на світовому ринку та збільшити свою частку ринку.

Серед найважливіших заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства потрібно відзначити такі:

1. Вдосконалення технологічних процесів:
 - Автоматизація та роботизація виробничих процесів.
 - Оновлення та модернізація обладнання.
2. Зниження витрат:
 - Оптимізація логістики та ланцюгів постачання.
 - Економія енергоресурсів.
 - Зниження адміністративних витрат.
 - Впровадження систем контролю та управління витратами.
3. Підвищення якості продукції:
 - Введення жорстких стандартів контролю якості на всіх етапах виробництва.
 - Використання нових технологій збагачення руди.
4. Розширення ринків збуту:
 - Вихід на нові ринки збуту за кордоном.
 - Розробка нових маркетингових стратегій.
 - Створення сприятливого іміджу компанії на світовому ринку.
5. Підвищення ефективності управління:
 - Впровадження сучасних систем менеджменту.
 - Оптимізація структури управління.
 - Підвищення прозорості та звітності керівництва.

Будь-яке підприємство прагне розширювати свою діяльність і нарощувати обсяги виробництва. На АТ «КЗРК» наявні резерви підвищення обсягів випуску продукції за рахунок розширення ринків збуту. Так, в ході дослідження ринку маркетинговою службою підприємства було виявлено планове збільшення випуску продукції основними споживачами АТ «КЗРК» на зовнішньому ринку на загальну величину 8,5% (планують збільшити обсяги закупівлі продукції підприємства металургійні комбінати Польща (на 2%), Словаччина (на 1,5%), Чехія (на 3%), Сербія (на 1%) та Румунія (на 2%)). Тобто прогнозована виручка від реалізації продукції АТ «КЗРК» складе:

$$ВР(\text{прогноз}) = 11158331 \times 1,085 = 12106789,135 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість реалізованої продукції АТ «КЗРК» буде пропорційно змінюватись відносно випуску продукції, але лише в контексті змінних витрат. Постійні витрати АТ «КЗРК» залишаться без змін. В 2021 році вони склали 2418718 тис. грн.

Тоді змінні витрати АТ «КЗРК» в 2021 році склали:

$$ЗВ(2021) = 4282254 - 2418718 = 1863532 \text{ тис. грн.}$$

В прогнозованому році змінні витрати АТ «КЗРК» будуть складати:

$$ЗВ(\text{прогноз}) = 1863532 \times 1,085 = 2021934,39 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість реалізованої продукції АТ «КЗРК» в прогнозованому році складе:

$$СВ(\text{прогноз})^* = 2418718 + 2021934,39 = 4440652,39 \text{ тис. грн.}$$

Але, це ще не остаточний варіант, перш ніж здійснювати розрахунок прогнозованої величини валового прибутку, необхідно також виявити резерви зменшення виробничої собівартості АТ «КЗРК». Так, в контексті матеріальних витрат можна запропонувати на підприємстві посилити контроль за раціональним використанням сировини і матеріалів.

В результаті чого зменшення матеріальних витрат в прогнозованому році може скласти 1,5% від цих витрат, тобто:

$$\Delta МВ = 2825206 \times 0,015 = 42378 \text{ тис. грн.}$$

Саме на цю величину зменшимо собівартість продукції АТ «КЗРК» прогнозованому році.

Орім того, до собівартості також включаємо додаткові витрати на оплату праці працівників, яким буде доручено здійснювати контроль за виробництвом в сумі 240 тис. грн.

Таким чином, прогнозна собівартість з урахуванням економії на матеріалах і врахування заробітної плати складе:

$$СВ(\text{прогноз}) = 4440652,39 - 42378 + 240 = 4398514,39 \text{ тис. грн.}$$

Тоді прогнозний валовий прибуток складе:

$$ВП(\text{прогноз}) = 12106789,135 - 4398514,39 = 7708274,745 \text{ тис. грн.}$$

За експертними дослідженнями адміністративні витрати на АТ «КЗРК» можна знизити на 5%, а інші операційні витрати – на 4%. В результаті отримуємо прогнозні значення:

$$AB(\text{прогноз})=192326 \times 0,95= 182709,7 \text{ тис. грн.}$$

$$IOB(\text{прогноз})=399235 \times 0,96=383265,6 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на збут залишаємо на рівні минулого року, тому що при їх скороченні ситуація з просуванням продукції споживачу може погіршитись, через що обсяги продажу продукції можуть зменшатися.

Тоді фінансовий результат від операційної діяльності становитиме:

$$\begin{aligned} \text{ФРОД (прогноз)} &= 7708274,745 - 182709,7 - 1184419 - 383265,6 = \\ &= 5957880,445 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування складе:

$$\text{ФРЗДО (прогноз)} = 5957880,445 - 170851 = 5787029,445 \text{ тис. грн.}$$

Ставка податку на прибуток приймаємо на рівні 18%, тоді чистий прибуток буде становити:

$$\text{ЧП(прогноз)}= 5787029,445 \times 0,82=4745364,145 \text{ тис. грн.}$$

В таблиці 2.5 представлені прогнозні показники діяльності АТ «КЗРК» з урахуванням запропонованих заходів.

Таблиця 2.5.

Прогнозні показники діяльності АТ «КЗРК»

Показники	2021р.	Прогноз	+, -	%
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	11158331	12106789,135	948458,135	8,5
Собівартість реалізованої продукції	4282254	4398514,39	116260,39	2,7
Валовий прибуток	6976077	7708274,745	732197,745	10,5
Операційний прибуток	5100097	5957880,445	857783,445	16,8
Чистий прибуток	4023950	4745364,145	721414,145	17,9

Отже, спостерігаємо збільшення виручки від реалізації продукції

завдяки запропонованим заходам в прогнозному році, виручка від реалізації зростає на 948458,135 тис. грн. (або на 8,5%), валовий прибуток – на 948458,135 тис. грн. (або на 10,5%), операційний прибуток на 857783,445 тис. (або на 16,8%) та чистий прибуток – на 721414,145 тис. грн. (на 17,9%).

Розділ 3

Обґрунтування і вибір загальної та функціональної стратегії АТ «КЗРК»

3.1. Стратегічний аналіз підприємства

Успішність функціонування будь-якого підприємства залежить від рівня менеджменту і впливу зовнішнього середовища. За допомогою PEST-аналізу можна побачити, як політичні, соціальні, економічні та інші зовнішні чинники, впливають на АТ «КЗРК»

PEST-аналіз АТ «КЗРК»

Фактори	Опис проблеми	Ступінь впливу на діяльність			Прогнозовані зміни, які мають вплинути на підприємство
		Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив	
Р (політичні)	Війна в країні, що призвела до проблем з постачання продукції споживачам			+	Зменшення попиту і цін на продукцію на ринку
Е (економічні)	Нестабільність курсу валют			+	Зниження вартості гривні
S (соціальні)	Виїзд за кордон значної кількості населення України, через масштабне вторгнення РФ		+		Плинність кадрів
T (технологічні)	Застосування флотаційних технологій			+	Збільшення термінів експлуатації обладнання

Аналіз мікросередовища за моделлю М. Портера

Елементи мікросередовища називають іншими словами елементами зовнішнього середовища безпосереднього факторіального впливу на підприємство. Саме тому їх глибокий аналіз має неабияке значення для вироблення ефективної стратегії. Адже кожен фактор мікросередовища за певних обставин може призвести навіть до банкрутства підприємства.

Конкуренти. Основними конкурентами - виробниками залізної руди АТ «КЗРК» в Україні є: ПРАТ «Суша Балка», м. Кривий Ріг та ПАТ «Запорізький залізорудний комбінат», м. Дніпрорудне.

Розподіл найбільших гірничозбагачувальних комбінатів України по видобутку залізної руди 2019-2021р.(%)

Підприємство	Частка %
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	11,7
АТ «КЗРК»	9,03
ПРАТ «СУХА БАЛКА»	8,22
ПРАТ «ЦГЗК»	7,75
АТ «ПВДГЗК»	7,47
ПРАТ «ПВНГЗК»	6,08

Основними конкурентами зовнішнього ринку є Бразилія, Австралія, Індія, ПАР та Канада.

Потенційні конкуренти. Щодо можливості появи нових конкурентів підприємству АТ «КЗРК» можна сильно не перейматися, адже початківцям важко змагатися, якщо їх конкуренти це підприємства з вже «відомим ім'ям» на ринку та напрацьованою базою споживачів. Існують високі бар'єри входу для нових підприємств в гірничо-збагачувальній галузі: наявність родовища, високі капітальні витрати, пошук висококваліфікованих працівників тощо.

Споживачі. Основними ринками збуту залізорудної сировини, на які орієнтується АТ «КЗРК» є Україна, Польща, Словаччина, Чехія, Сербія, Румунія.

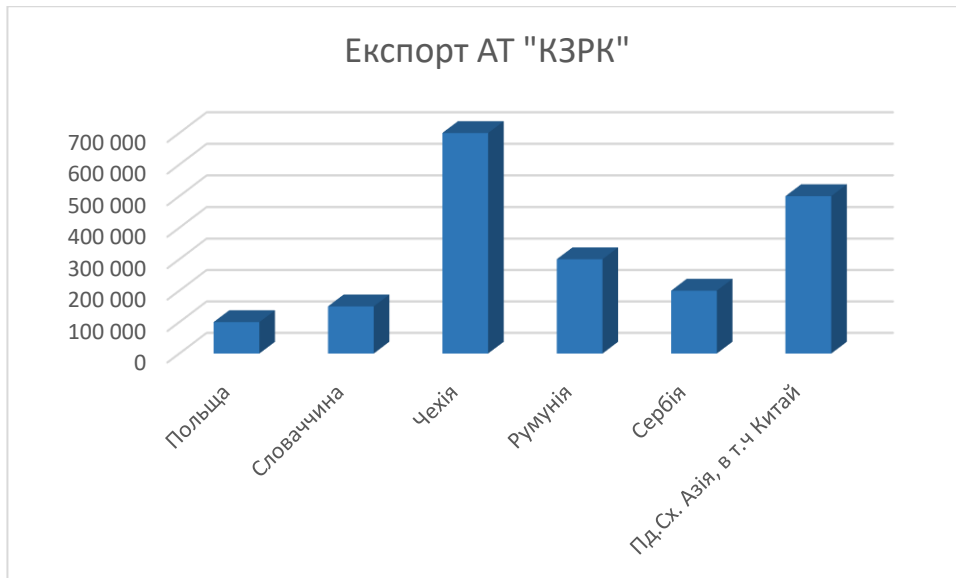


Рис. 3.1. Експорт АТ «КЗРК»

Як ми можемо побачити по діаграмі, більше всього продукції експортується у країни: Чехія, Китай та Румунія. (дані представлені у тоннах)

Основними вітчизняними клієнтами комбінату є ПАО «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», ПАТ «Нікопольський завод феросплавів».

Товари-замінники. Товарами-замінниками продукції АТ «КЗРК» є металобрухт та обкотиші. До речі, «ПВДГЗК» має на меті найближчим часом побудувати фабрику огрудкування, для випуску обкотишів з високим вмістом заліза, понад 68 %. Сировина має попит у металургів оскільки використовується в виплавці сталі, оминаючи доменний переділ.

Така тенденція є не дуже позитивною для підприємства «КЗРК».

Постачальники. Акціонерне Товариство «КРИВБАСЗАЛІЗРУДКОМ» користується послугами вітчизняних постачальників, а саме: ПРАТ «ПРОМВИБУХ», ПРАТ «УКРАІНІТ» - постачають вибухові матеріали, для виконання робіт по добичі залізної руди.

ТОВ «КАРГОТРАНС ЛОГІСТИКС», ТОВ «ДЕВКАЛІОН ЛТД» - вантажні перевезення залізної руди.

ТОВ «НВП»МОНОЛІТ»- постачальники бурових коронок.

ТОВ «АЙРОНСТІЛ», Фірма «ROCKMORE»(Австрія)-постачальники бурового обладнання, верстатів.

Тепер можна узагальнити результати аналізу, та оцінити кожну з п'яти сил конкуренції за моделлю М. Портера за 5-бальною шкалою, де 5- значний вплив, 1- незначний.

Фактор	Характеристика	Оцінка
Конкуренти	Рівень конкуренції доволі великий	4
Потенційні конкуренти	Ризик появи низький, високі бар'єри входу	1
Споживачі	Залежність попиту і цін на залізну руду	4
Товари-замінники	Залізна руда АТ «КЗРК» поки, що є конкурентоспроможною, але загрозою є випуск обкотишів з вмістом заліза набагато більшим ніж аглоруда.	5
Постачальники	Підприємство має нормальну базу постачальників, але можуть виникнути труднощі з логістикою, через політичну ситуацію в країні.	4
Середня оцінка		4

Визначення сильних та слабких сторін підприємства.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства є першим з етапів побудови SWOT-аналізу.

Підрозділ	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	Високий вміст заліза в продукції	Високі ціни на товар
Виробництво	Якісна продукція	Зношення обладнання
	Великі обсяги виробництва продукції	Соціально-політична нестабільність
	Ресурсна забезпеченість	
	Наявність власних виробничих споруд	
Фінанси	Великий обсяг вільних коштів	Заборгованість

<i>Підрозділ</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Персонал</i>	<i>Прихід молодих та енергійних співробітників</i>	<i>Скорочення або плинність кадрів</i>
	<i>Постійне підвищення кваліфікації робітників</i>	
	<i>Достатній фонд оплати праці</i>	
<i>Організація та управління</i>	<i>Готовність керівництва до ризику</i>	<i>Невдала інвестиційна політика</i>

Побудова SWOT-матриці

	<i>Можливості-О</i> 1. Розширення ринків збуту продукції 2. Промисловість охоплює велику частку у складі капітальних інвестицій	<i>Загрози-Т</i> 1. Інфляція 2. Часті зміни керівного складу підприємства
<i>Сильні сторони S</i> 1. Наявність власних виробничих споруд 2. Високий рівень конкурентоспроможності 3. Високий вміст заліза в продукції 4. Високий фонд оплати праці 5. Великі обсяги виробництва продукції	<i>OS/SO-стратегії</i> 1. Залучення іноземних партнерів 2. Впровадження інновацій 3. Пошук нових ринків збуту	<i>TS/ST-стратегії</i> 1. Устаткувати відносини з споживачами для утримання експорту
<i>Слабкі сторони W</i> 1. Зношення обладнання 2. Великі витрати на виробництво 3. Вхід нових конкурентів 4. Нестабільна політична ситуація в країні 5. Плинність кадрів 6. Заборгованість	<i>WO/WO-стратегії</i> 1. Залучення іноземних інвестицій для модернізації обладнання 2. Зниження плинності кадрів за рахунок вдосконалення процесів виробничої та соціальної адаптації молоді в трудових колективах 3. Запровадження конкурентної стратегії	<i>TW/WT-стратегії</i> 1. Пошуки зниження собівартості продукції

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Місія – мета, для якої існує підприємство. Це ділове поняття, що відображає призначення діяльності, її філософію (даний термін означає «відповідальне завдання, роль»). Місія визначає чим у дійсності займається підприємство: яка його сутність, масштаби, перспективи і напрямок росту, відмінності від конкурентів. При цьому вона зосереджує увагу на споживачів, а не на товари, тому що місія (філософія) бізнесу часто визначається з урахуванням купівельних інтересів, нестатків і запитів, які задовольняються бізнесом. Отже, визначення місії тісно пов'язано з маркетингом і припускає відповідь на питання: «Яку користь фірма може принести споживачам, досягаючи при цьому більшого успіху на ринку?».

Формування місії на підприємстві відбувається двома способами:

1 спосіб: Докладний опис складових частин місії і формування документа, що включається в статут діяльності підприємства.

2 спосіб: Створення девізу існування підприємства: при цьому місія не виписується (не складається документально), а складається коротке формулювання основної філософії і іміджу фірми у вигляді короткого вислову.

Якщо місія встановлює первинний і кінцевий достаток за весь період, то вона може змінюватися кілька разів, залежно від зміни робочій ситуації і об'єктів додатка цілей підприємства.

Формування цілей діяльності підприємства:

- 1) Філософія підприємства (цінності і система стосунків).
- 2) Внутрішня концепція підприємства (сильні і слабкі сторони; перспективи конкурентоспроможності).
- 3) Імідж підприємства (відповідальність перед учасниками ринку і державою; перспективи завершеності офісу).

Будь-яка ціль підприємства - це формування певних кінцевих

результатів, що підкріплених показниками, відносяться до відповідних змін об'єкту додатка цілі.

Фактори визначення місії АТ «КЗРК»

Фактори	Значення для АТ «КЗРК»
Опис діяльності	Видобування залізної руди підземним способом
Споживачі	Польща, Словаччина, Чехія, Румунія
Економічні цілі підприємства	Отримання високого прибутку

Отже, місією АТ «КЗРК» є забезпечення залізною рудою високої якості, іноземних та вітчизняних споживачів.

На основі визначеної місії, можна сформулювати цілі АТ «КЗРК»:

- ✓ максимізація прибутку та забезпечення стабільного фінансового стану підприємства
- ✓ впровадження інновацій для підвищення якості продукції
- ✓ забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників
- ✓ пошук нових ринків збуту
- ✓ покращення іміджу підприємства.

Для визначення напрямків стратегічної активності на підприємстві може бути використана візуалізація стратегічних цілей. Для цього найчастіше використовують метод побудови «дерева цілей», графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей підприємства, що показує розподіл загальної (генеральної) мети – місії на під цілі, завдання та окремі дії.

З урахуванням результатів попередніх досліджень для АТ «КЗРК» пропонується наступна модель «Дерево цілей» (рис. 3.2) Її конструкція повинна відповідати наступним вимогам:

- Цілі вищого рівня є опорними точками для розробки цілей нижчого рівня.
- Цілі нижчого рівня - це засоби досягнення цілей вищого рівня, а сума цих цілей повинна привести до досягнення вихідної мети.

При побудові «дерева цілей» необхідно враховувати як вертикальні, так і горизонтальні коригування цілей.

- Цілі повинні бути розроблені для кожної сфери діяльності та для кожного структурного підрозділу компанії.

При декомпозиції цілей необхідно досягти згоди між довгостроковими, середньостроковими та короткостроковими цілями, а також між різними сферами бізнесу та видами корпоративної діяльності (виробництво та маркетинг, виробництво та фінанси тощо).

Добре обґрунтоване «дерево цілей» полегшує розробку корпоративної стратегії, оскільки воно повністю відображає взаємозв'язки та взаємозалежності різних корпоративних цілей.

ГЕНЕРАЛЬНА ЦІЛЬ (МЕТА) АТ «КЗРК»

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок
якісного

задоволення споживачів залізною рудою та збереження цільового ринку

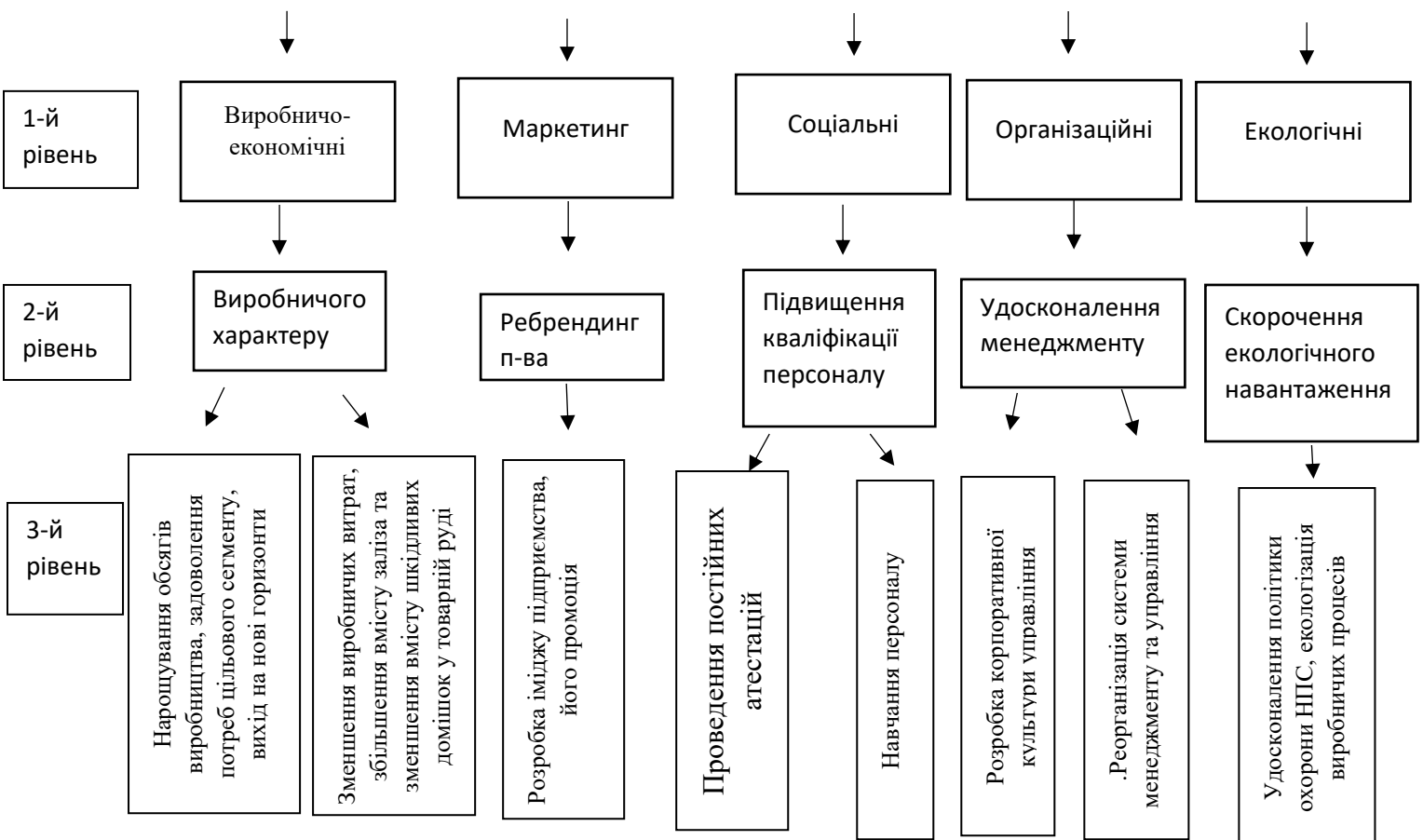


Рис. 3.2. «Дерево цілей» АТ «КЗРК»

3.3. Вибір загальної та обґрунтування виробничої стратегій в умовах АТ «КЗРК»

При розробці загальних стратегій підприємства треба враховувати різні комбінації наступних груп альтернатив за Томпсоном і Стріклендом. Загальні стратегії:

1) стратегії росту за рахунок:

- створення чи захоплення ринку, розвитку ринку і виробничого потенціалу;

- диверсифікації (родинної, неспорідненої, конгломератної);

- вертикальної і горизонтальної інтеграції;

- глобалізації діяльності;

2) стратегії стабілізації за рахунок:

- захисту частини ринку;

- підтримки виробничого потенціалу підприємства;

- модифікації підприємства;

3) стратегії реструктуризації за рахунок:

- скорочення витрат і відсікання зайвого;

освоєння нових видів діяльності і ринків;

4) стратегії скорочення діяльності:

- скорочення частини ринку;

- організований відступ;

- «збір врожаю»;

5) ліквідація: санація (розпродаж);

- процедура банкрутства;

- закриття;

б) комбінація вище перерахованих стратегій.

Залежно від займаної конкурентної позиції і росту ринку А. Томпсон і А. Стрікленд запропонували матрицю вибору стратегії (рис. 3.3). Стратегії в квадрантах цієї матриці відзначені в порядку переваги.



Рис. 3.3. Модель Томпсона і Стрікленда

Для АТ «КЗРК» може бути притаманний перший квадрант, який включає в себе стратегії концентрації, вертикальної інтеграції та інтегрованої диверсифікації.

Найбільш оптимальним варіантом загальної стратегії розвитку можна вважати стратегію концентрації. Стратегія концентрації передбачає фокусування підприємства на одній або декількох вузьких сферах діяльності, де підприємство може досягти значної конкурентної переваги. Це може бути певний тип залізорудної сировини, ринок збуту або технологічний процес.

Переваги стратегії концентрації:

- Підвищення ефективності. Концентрація на вузькій сфері діяльності дозволяє АТ «КЗРК» оптимізувати свої ресурси, знання та досвід, що

призводить до підвищення ефективності виробництва, маркетингу та інших бізнес-процесів.

- Зниження витрат. Завдяки концентрації АТ «КЗРК» може краще контролювати свої витрати та мінімізувати їх, фокусуючись на ключових напрямках діяльності.

- Підвищення якості продукції. Концентрація на вузькій сфері дозволяє АТ «КЗРК» глибше вивчити потреби своїх клієнтів та розробити більш якісну продукцію, яка краще відповідає їхнім очікуванням.

- Зміцнення позицій на ринку. Завдяки концентрації АТ «КЗРК» може стати лідером у своїй ніші, що дає їй значні конкурентні переваги.

- Підвищення інвестиційної привабливості: Концентрована стратегія робить КЗРК більш зрозумілою та прогнозованою для інвесторів, що може призвести до зростання їхньої зацікавленості в акціях компанії.

Можливі напрямки концентрації для АТ «КЗРК»:

1) Тип залізорудної сировини. АТ «КЗРК» може зосередитися на видобутку певного типу залізорудної сировини.

2) Ринок збуту. АТ «КЗРК» може зосередитися на певному ринку збуту, наприклад, на ринку чорної металургії в Європі або в Азії.

3) Технологічний процес. АТ «КЗРК» може зосередитися на розвитку та впровадженні нових технологічних процесів видобутку та збагачення залізорудної сировини.

Важливо зазначити, що стратегія концентрації несе в собі також певні ризики. Наприклад, якщо АТ «КЗРК» зосередиться на одній сфері діяльності, вона може втратити можливості для розвитку в інших сферах. Крім того, якщо ринок, на якому зосередилася АТ «КЗРК», почне занепадати, це може негативно вплинути на всю компанію.

Тому, приймаючи рішення про використання стратегії концентрації, КЗРК повинна ретельно оцінити всі ризики та переваги.

Оскільки зростаюча конкуренція на ринках збуту висуває нові вимоги до підвищення якості продукції за умови зменшення ціни, необхідним на

сьогодні є пошук шляхів зниження собівартості виробництва за рахунок впровадження нових технологій, економії паливно-енергетичних ресурсів, модернізації і оновлення обладнання, реконструкції діючих об'єктів.

Таким чином, найважливішим у програмі функціонального переозброєння і реструктуризації комбінату залишаються такі напрями:

- удосконалення діючих потужностей;
- розробка та застосування новітніх ресурсо- та енергозберігаючих промислових технологій, утилізація відходів промислового виробництва та вилучення корисних копалин;
- розробка новітніх засобів ефективного використання енергетичного ресурсів;
- розробка систем автоматизованого управління технологіями;
- створення систем ефективного управління якістю продукції.

В перспективах розвитку комбінату - подальше нарощування обсягів виробництва шляхом відкриття нових горизонтів при одночасному покращенню якості аглоруди і зниженню витрат. При цьому інвестиції у виробництво, збільшення фонду оплати праці, підвищення соціальних стандартів обов'язково збережуться.

Для того, щоб стабільно виробляти 5,6-6,0 мільйонів тон товарної руди на рік, шахти АТ «КЗРК» мають перейти на нові технології розкриття, підготовки та відпрацювання рудних покладів з застосуванням самохідної техніки. Це єдиний шлях, який дозволить комбінату подолати відставання в будівництві нових горизонтів і постійне погіршення умов відпрацювання рудних покладів на великих глибинах.

Довгострокова програма стратегічного розвитку КЗРК до 2025 року передбачає застосування на основних технологічних операціях високопродуктивного гірничопрохідницького імпортного обладнання провідних світових виробників, таких як Atlas Copco та Sandvik.

Визначимо основні напрями реалізації виробничої функціональної стратегії АТ «КЗРК».

1. Технологічне вдосконалення:

- Впровадження нових, більш ефективних та екологічних технологій видобутку та збагачення руди:

- Використання нових методів збагачення руди, які дозволяють отримати більш якісний продукт при менших витратах.

- Впровадження систем автоматизованого керування технологічними процесами, які дозволяють оптимізувати виробництво та знизити ризики.

- Автоматизація та роботизація виробничих процесів:

- Впровадження систем машинного навчання для аналізу даних та прийняття рішень.

- Оновлення та модернізація обладнання:

- Заміна старого обладнання на нове, більш продуктивне та енергоефективне.

- Регулярне проведення технічного обслуговування та ремонту обладнання.

2. Оптимізація виробничих процесів:

- Впровадження систем планування та управління виробництвом (ERP, MES):

- Використання систем ERP для планування та контролю всіх аспектів виробничої діяльності, таких як закупівля сировини, виробництво, збут, логістика, фінанси.

- Використання систем MES для управління виробничими процесами на рівні цехів та дільниць.

- Зниження втрат та простоїв обладнання:

- Проведення регулярного аналізу причин втрат та простоїв обладнання.

- Використання сучасних транспортних засобів та складських технологій.

- Проведення енергоаудиту та виявлення джерел неефективного використання енергоресурсів.

3. Підвищення якості продукції:

- Введення жорстких стандартів контролю якості на всіх етапах виробництва:

- Розробка та впровадження системи контролю якості, що охоплює всі етапи виробництва, від видобутку руди до відвантаження готової продукції.

- Використання сучасних методів контролю якості, таких як лабораторні аналізи, неруйнівний контроль.

- Навчання персоналу методам контролю якості.

- Впровадження систем автоматизованого керування процесами збагачення руди.

4. Зниження витрат:

- Впровадження систем контролю та управління витратами:

- Розробка та впровадження системи контролю та управління витратами, яка дозволяє відстежувати всі витрати підприємства та виявляти резерви для їх зниження.

- Використання програмного забезпечення для автоматизації процесу контролю та управління витратами.

Реалізація цих чотирьох напрямків дозволить АТ «КЗРК» значно підвищити свою виробничу ефективність, знизити собівартість продукції, покращити її якість, а також зміцнити конкурентні переваги на світовому ринку залізорудної сировини.

Висновки

Підвищення конкурентоспроможності на підприємстві передбачає розроблення та обґрунтування планів і заходів досягнення визначених цілей, в яких враховані виробничо-збутові можливості, а також фінансовий, трудовий та технічний потенціали компанії. На ефективність роботи підприємства і на його рівень конкурентоспроможності впливає велика кількість факторів, які створюють передумови для ефективного функціонування підприємства.

В випусковій роботі було представлено: характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства, фінансові результати по яким було помічено позитивну тенденцію збільшення доходу на 31%, а собівартість зросла на 12%. Було виконано PEST-аналіз, з якого видно, що найбільш вагомими чинниками які впливають на роботу підприємства є - економічні, політичні та технологічні. Була побудована SWOT-матриця, яка допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, в АТ «КЗРК» я виділила наступні сильні сторони:

- ✓ Наявність власних виробничих споруд;
- ✓ Високий фонд оплати праці ;
- ✓ Високий вміст заліза в продукції

До слабких сторін можна віднести:

- ✓ Зношення обладнання;
- ✓ Плинність кадрів;
- ✓ Великі витрати на виробництво

Був проведений стратегічний аналіз підприємства АТ «КЗРК», визначено місію та основні цілі.

З урахуванням запропонованих заходів щодо удосконалення конкурентоспроможності в розділі II , було спрогнозовано:

- Виручку від реалізації продукції
- Собівартість реалізації продукції
- Валовий прибуток

У третьому розділі було визначено основні напрямки реалізації виробничої функціональної стратегії АТ «КЗРК, такі як:

- ✓ Технологічне вдосконалення
- ✓ Оптимізація виробничих процесів
- ✓ Підвищення якості продукції
- ✓ Зниження витрат

Виробнича стратегія вимагає ухвалення цілого ряду рішень відносно потужностей, вертикальної інтеграції, технологічних процесів, якості, устаткування, персоналу, нового покоління продукції і так далі. Шлях до успіху будь-якої виробничої стратегії полягає в тому, щоб максимально точно визначити всі можливі варіанти пріоритетів, зрозуміти, які можуть бути наслідки вибору кожного з наявних варіантів, а також, те, на які компроміси треба йти у випадку обрання того чи іншого варіанта.

Підсумовуючи, можна сказати, що виробнича стратегія є однією з найважливіших і найскладніших складових загальної стратегії розвитку підприємства. Правильний вибір такої стратегії дозволяє підвищити продуктивність, поліпшити якість або змінити асортимент продукції з метою зайняти лідируючі позиції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є оціночною категорією, яка не лише дає змогу охарактеризувати функціонування та оцінити рівень розвитку підприємства порівняно з конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства характеризує становище суб'єкта господарювання в конкурентному полі в координатах часу як результат взаємодії його конкурентної стратегії та діяльності, тобто є динамічною величиною, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Зважаючи на постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, виміряти його конкурентоспроможність раз і назавжди абсолютно неможливо. Тому застосування комплексного системного підходу, циклічної процедури оцінювання, поєднання якісних і кількісних показників в єдину систему під час оцінення рівня

конкурентоспроможності є необхідною й обов'язковою умовою для реального оцінювання навколишнього середовища.

Список використаних джерел

1. Бурук Г. П. Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2011. 23 с.
2. Клименко Н. А. Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. Актуальні проблеми економіки та управління. 2007. Вип. 1. С. 22–24. 218.
3. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
4. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : колективна монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
5. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 87–95.
6. Ніколенко С.С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства / С.С. Ніколенко, Л.М. Кириченко // Економічний простір. – 2012. – № 60. – С. 207-219.
7. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія та конкурентні переваги підприємства / Т.В. Омеляненко // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. – К.: КНЕУ, 2009. – Вип. 24-25. – С. 73-84.
8. Берницька Д. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Д. І. Берницька. – Тернопіль: Крок, – 2012. – 213 с. 3.
9. Фінансова звітність АТ «Криворізький залізорудний комбінат». URL: <https://www.krruda.dp.ua/akcioneram/>.
10. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, 219 організація і управління підприємствами» / Харківський державний економічний університет. Харків, 2004. 188 с.

11. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2005.
12. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Одеса : ОДЕУ, 2009. 152 с.
13. Котельніков Д. І. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / Д. І. Котельніков, С. М. Задорожна. – Київ : Слово, 2004. – 168 с.
14. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
15. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5.
16. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / П. Г. Клівець. – Київ : Академвидав, 2007. – 320 с.
17. Власні курсові роботи з 1-4 курс.