

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: «Удосконалення управління конкурентоспроможністю
продукції ПРАТ ПІВНГЗК»»

Виконала:
студентка 4 курсу,
групи МН-21

_____ / Гущина І.А. /
(підпис)

Керівник

_____ / Афанасьєв І.Є. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2025 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.

«__»_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Гуціної Інни Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПРАТ ПІВНГЗК»

керівник роботи Афанасьєв І.Є., к.е.н., ст. викладач

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.03.2025 року 164 с – д/ф

2. Строк подання студентом роботи 19.06.25 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні засади та методичні підходи до удосконалення управління конкурентоспроможністю; Техніко-економічна характеристика ПРАТ «ПІВНГЗК»; обґрунтування та вибір загальної стратегії розвитку підприємства

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	Ст. викл. Афанасьєв І.Є.	19.03.2025	10.05.2025
Розділ 2	Ст. викл. Афанасьєв І.Є.	19.03.2025	24.05.2025
Розділ 3	Ст. викл. Афанасьєв І.Є.	19.03.2025	06.06.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	19.03.2025	20.06.2025

7. Дата видачі завдання 19.03.2025 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	17.03.2025 19.03.2025
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	20.03.2025- 09.04.2025
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2025- 25.04.2025
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2025- 14.05.2025
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	15.05.2025- 30.05.2025
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	01.06.2025- 10.06.2025
7	Підготовка вступної частини	18.06.2025- 19.06.2025
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2025- 20.06.2025
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2025
10	Попередній захист роботи	23.06.2025
11	Захист роботи у ЕК	24.06.2025

Студент

(підпис) Гуштіна І.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис) Афанасьєв І.Є.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент».
ПІБ. «Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПРАТ
ПІВНГЗК». – КНУ, 2025 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 62 сторінках, містить 16 таблиць, 0 рисунків. При підготовці роботи використано 30 літературних джерел.

Мета роботи полягає у тому, щоб дослідити удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПРАТ ПІВНГЗК;

Завдання: дослідити сутність та значення конкурентоспроможності продукції в сучасних умовах господарювання; методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю на підприємстві; інструменти та моделі оцінювання конкурентоспроможності продукції; зробити аналіз організаційно-економічної характеристики ПРАТ «ПІВНГЗК»; проаналізувати конкурентоспроможність продукції підприємства та основних факторів її формування та зробити оцінку ефективності впроваджених управлінських та технічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; здійснити аналіз стратегічного середовища підприємства та визначення потенціалу зростання; сформулювати загальну стратегію розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку та розробити функціональні стратегії з підвищення конкурентоспроможності продукції

Об'єктом дослідження: процес управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах гірничо-збагачувального комплексу, зокрема на ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат».

Предметом дослідження: виступають організаційно-економічні механізми, інструменти та підходи до удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПРАТ ПІВНГЗК в умовах змін зовнішнього середовища.

Одержаний економічний ефект (ефективність): Впроваджені заходи забезпечили зростання доходів і скорочення витрат, підвищивши прибутковість підприємства. Покращення якості, цифровізація та диверсифікація ринків зміцнили конкурентні позиції ГЗК.

Ключові слова: управління, управління кокурентоспроможністю, гірничо-збагачувальний комбінат.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	9
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності продукції в сучасних умовах господарювання.....	9
1.2. Методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю на підприємстві.....	12
1.3. Інструменти та моделі оцінювання конкурентоспроможності продукції.....	17
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ПІВНГЗК»	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ПІВНГЗК».....	19
2.2. Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства та основних факторів її формування.....	27
2.3. Оцінка ефективності впроваджених управлінських та технічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.....	33
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Аналіз стратегічного середовища підприємства та визначення потенціалу зростання.....	39
3.2. Формування загальної стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.....	47
3.3. Розробка функціональних стратегій з підвищення конкурентоспроможності продукції (виробнича, збутова, інноваційна).....	50
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	55

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю ефективного реагування на виклики сучасного ринку. В умовах глобалізації, нестабільної економіки та зростаючої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, підприємства гірничо-металургійного комплексу повинні постійно підвищувати якість продукції, оптимізувати витрати й удосконалювати управлінські процеси, щоб зберегти свої ринкові позиції.

ПРАТ ПівнігЗК є одним із ключових гравців у галузі видобутку та збагачення залізної руди в Україні, тому від ефективності його діяльності залежить не лише фінансова стабільність самого підприємства, а й конкурентоспроможність усього сектору. Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції дозволяє зміцнити експортний потенціал, залучати нових партнерів, розширювати ринки збуту та забезпечувати стабільну зайнятість у регіоні.

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю є ключовим чинником у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Це потребує впровадження сучасних методів стратегічного планування, інноваційних підходів до виробництва, а також гнучкої системи управління, здатної оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Успішна реалізація таких змін дозволить ПРАТ ПівнігЗК не лише зберегти свої позиції, а й вийти на новий рівень розвитку.

Таким чином, дослідження механізмів і практик управління конкурентоспроможністю продукції ПівнігЗК є надзвичайно важливим як у науковому, так і в практичному аспектах. Воно дозволяє визначити шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування стійкої конкурентної переваги на тривалий період.

Мета роботи полягає у тому, щоб дослідити удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПРАТ ПівнігЗК

Завдання:

1. Дослідити сутність та значення конкурентоспроможності продукції в сучасних умовах господарювання; методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю на підприємстві; інструменти та моделі оцінювання конкурентоспроможності продукції
2. Зробити аналіз організаційно-економічної характеристики ПрАТ «ПівнігЗК»;
3. Проаналізувати конкурентоспроможність продукції підприємства та основних факторів її формування та зробити оцінку ефективності впроваджених управлінських та технічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
4. Здійснити аналіз стратегічного середовища підприємства та визначення потенціалу зростання;
5. Зформувавши загальну стратегію розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку та розробити функціональні стратегії з підвищення конкурентоспроможності продукції

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах гірничо-збагачувального комплексу, зокрема на ПрАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат».

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні механізми, інструменти та підходи до удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ ПівнігЗК в умовах змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності продукції в сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються глобалізацією ринків, нестабільною економічною ситуацією та високим рівнем конкуренції, питання конкурентоспроможності продукції набуває особливої актуальності. Виробники, що прагнуть зберегти або розширити свою частку ринку, повинні не лише задовольняти запити споживачів, але й перевищувати очікування щодо якості, ціни, інноваційності та сервісного обслуговування. У таких умовах конкурентоспроможність стає ключовим фактором успіху будь-якого підприємства.

Сутність конкурентоспроможності продукції полягає у здатності товару бути кращим за аналогічні пропозиції на ринку за низкою критеріїв: функціональні характеристики, рівень технологічності, екологічність, економічна доцільність та інші. Це поняття не обмежується лише якісними показниками – воно охоплює повний життєвий цикл продукту, починаючи з розробки і завершуючи післяпродажним обслуговуванням. Тому конкурентоспроможність є інтегральною категорією, яка поєднує технічні, маркетингові та економічні аспекти.

Значення конкурентоспроможності особливо зростає в умовах відкритої економіки, коли підприємства змушені змагатися не тільки з місцевими виробниками, але й із закордонними гравцями. Високий рівень конкуренції спонукає компанії постійно вдосконалювати продукцію, впроваджувати інновації, оптимізувати витрати та активніше вивчати ринкові тенденції. Це, у

свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності господарювання, розвитку внутрішніх резервів підприємства і його довготривалої стабільності.

Поняття конкурентоспроможності вперше детально розкрив американський економіст Майкл Портер. Він сформулював теорію конкурентних переваг, згідно з якою рівень конкурентоспроможності підприємства слід оцінювати в межах певної групи компаній, що діють в одній галузі. Його підхід акцентував увагу на порівняльному аналізі підприємств у межах одного ринкового сегменту [10].

Згодом цю ідею розвинув український науковець Г.М. Скударь, який підкреслив багатовимірність поняття конкурентоспроможності. На його думку, вона може розглядатися на різних рівнях – від окремого товару чи виробника до всієї галузі або держави загалом. Її формування залежить від численних факторів, серед яких важливу роль відіграють економічні умови, соціальне середовище та політична ситуація як усередині країни, так і на міжнародному рівні [11].

Свою точку зору на цю категорію висловили й українські дослідники С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко та Д.О. Барабась. Вони вважають конкурентоспроможність складною комплексною характеристикою, що остаточно реалізується через участь у торгівлі. Проте її основа закладається ще на етапі виробництва, завдяки ефективним структурним змінам і виваженій економічній політиці держави [2, 5].

Варто додати, що в сучасних умовах глобалізації поняття конкурентоспроможності набуває ще більшої актуальності. Воно вже не обмежується лише якістю продукції чи ціною. Велике значення мають інноваційність, здатність адаптуватися до змін, екологічна відповідальність, цифрова трансформація та брендова репутація. Успішні компанії мають не лише реагувати на виклики ринку, а й проактивно формувати свою конкурентну стратегію, орієнтуючись на сталий розвиток і довгострокову перспективу.

Згідно з підходом Р. Хейса, С. Уїлрайта та Д. Кларка, підприємства можна умовно поділити на чотири рівні конкурентоспроможності: [3]

1. Перший рівень. Керівники таких підприємств вважають, що управління виробництвом має бути максимально нейтральним і не повинно привертати зайвої уваги. Вони зосереджені на стабільному випуску продукції, не прагнучи активно впливати на ринок чи конкурувати. Їхня стратегія базується на впевненості у якості товару, ефективності реклами та налагоджених каналах збуту. Успіх можливий за умов, коли підприємство діє у вузькому ринковому сегменті, де відсутня жорстка конкуренція. Але якщо бізнес розширюється і виходить за межі цього сегмента, доводиться адаптуватися до умов конкурентного середовища і шукати власні переваги.

2. Другий рівень: Такі компанії орієнтуються на найкращі практики та стандарти, встановлені лідерами галузі. Вони прагнуть не відставати від конкурентів у технологіях, методах управління і якості продукції. Проте, коли ринкова конкуренція посилюється, сліпе копіювання чужого досвіду перестає давати бажані результати, і деякі фірми починають поступово відмовлятися від шаблонного підходу.

3. Третій рівень. Успіх компаній цього рівня визначається не стільки виробничими потужностями, скільки здатністю ефективно управляти всіма процесами. Вони вдосконалюють організацію праці, підвищують якість управлінських рішень та систематично випереджають конкурентів завдяки високому рівню внутрішньої організації.

4. Четвертий рівень. Це підприємства, що демонструють найвищий рівень конкурентоспроможності. Вони готові змагатися з будь-якою компанією у світі – незалежно від країни, галузі чи специфіки управлінських чи виробничих процесів. Такі фірми є представниками світового рівня і задають орієнтири розвитку для інших.

Отже, конкурентоспроможність продукції виступає не лише показником ринкової привабливості товару, а й важливим стратегічним інструментом, що дозволяє підприємству досягати стійкого зростання, адаптуватися до змін у середовищі та ефективно реалізовувати свої можливості на внутрішньому і зовнішньому ринках. Її дослідження та підвищення є необхідною умовою виживання і розвитку будь-якого суб'єкта господарювання.

1.2. Методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Управління конкурентоспроможністю підприємства є важливою складовою його загального стратегічного розвитку, що охоплює широке коло теоретичних і практичних питань. Ефективне управління цим процесом потребує системного бачення внутрішнього середовища підприємства, ринкових умов та тенденцій зовнішнього середовища. У сучасних умовах нестабільної економіки, динамічних змін попиту, активізації інновацій та цифровізації бізнес-процесів проблема забезпечення сталих конкурентних позицій підприємства набуває першочергового значення. Саме тому важливим завданням є вибір дієвого методологічного підходу до управління конкурентоспроможністю, який би дозволив ефективно реалізовувати потенціал підприємства у взаємодії з ринковим середовищем [8].

Методологічна основа управління конкурентоспроможністю передбачає визначення базових принципів, інструментів, стратегій та моделей, які використовуються для формування та підтримки конкурентних переваг. Це поняття інтегрує в собі широкий спектр управлінських, економічних, соціальних, технічних та маркетингових знань. Вибір конкретного підходу залежить від

багатьох факторів: розміру підприємства, рівня його технологічного розвитку, характеру продукції чи послуг, структури ринку та ступеня конкуренції.

У науковій та практичній літературі виокремлюють низку основних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження. До таких підходів належать: [10]

1. Системний підхід. Цей підхід розглядає підприємство як складну динамічну систему, що функціонує у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем. Конкурентоспроможність у межах системного підходу визначається як результат узгодженої діяльності всіх елементів підприємства: виробництва, фінансів, маркетингу, логістики, управління персоналом тощо. Головна перевага цього підходу полягає в тому, що він дозволяє врахувати взаємозв'язки між підрозділами та створює передумови для комплексного вирішення управлінських завдань.

2. Процесний підхід. У межах цього підходу конкурентоспроможність трактується як результат ефективного управління основними та допоміжними процесами підприємства. Основна увага приділяється оптимізації процесів, зниженню витрат, скороченню часу виконання операцій та підвищенню якості продукції. Процесний підхід дозволяє формалізувати діяльність підприємства та забезпечити її прозорість, що важливо в умовах жорсткої конкуренції.

3. Ресурсний підхід. Його основна ідея полягає у формуванні конкурентних переваг за рахунок ефективного використання наявних ресурсів підприємства – матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, організаційних. Підприємства, що обирають цей підхід, прагнуть максимізувати віддачу від кожного виду ресурсу, створюючи унікальні комбінації, які важко копіювати конкурентам. Окреме місце у цьому підході займає концепція ключових компетенцій – унікальних здібностей підприємства, що забезпечують його стійкість на ринку.

4. Стратегічний підхід. У рамках цього підходу конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства до довгострокового збереження своїх позицій на ринку. Управлінські рішення формуються на основі стратегічного аналізу, прогнозування, розробки цілей і стратегій розвитку. Цей підхід акцентує увагу на необхідності адаптації до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

5. Маркетинговий підхід. Згідно з ним, конкурентоспроможність безпосередньо залежить від здатності підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Підприємства орієнтуються на дослідження ринку, вивчення попиту, споживчих уподобань, створення ефективного позиціювання та просування продукції. Цей підхід особливо актуальний для компаній, що працюють у сфері торгівлі, послуг, брендової продукції.

6. Інноваційний підхід. У межах цього підходу конкурентоспроможність формується завдяки впровадженню новітніх технологій, розробці інноваційних продуктів і рішень, модернізації бізнес-процесів. Підприємства, що роблять ставку на інновації, прагнуть не просто йти в ногу з ринком, а випереджати його. В умовах швидких змін і високих вимог споживачів інноваційний підхід дає змогу підприємству формувати унікальні конкурентні переваги.

Кожен із зазначених підходів може бути ефективним за певних умов, однак на практиці більшість підприємств поєднують кілька підходів для досягнення максимального ефекту. Наприклад, системний і процесний підходи можуть використовуватися разом для оптимізації внутрішньої діяльності підприємства, тоді як маркетинговий і стратегічний – для визначення напрямків зовнішньої діяльності [6].

Сучасне управління конкурентоспроможністю вимагає від керівників високого рівня гнучкості, здатності приймати рішення на основі аналітичних даних, враховувати зміни в законодавстві, ринкових тенденціях та поведінці споживачів. Важливо також враховувати соціальну відповідальність

підприємства, екологічні стандарти та цифрові виклики, які стрімко змінюють бізнес-середовище.

Підвищення конкурентоспроможності неможливе без ефективної мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури та впровадження сучасних управлінських технологій. Це зумовлює потребу у використанні комплексного підходу до управління людськими ресурсами, що базується на ідеї формування лояльної, професійної та інноваційно активної команди.

Управління конкурентоспроможністю не є одноразовим процесом. Це постійна діяльність, яка потребує регулярного моніторингу зовнішнього середовища, оцінки ефективності прийнятих рішень та готовності до змін. Успішні компанії постійно аналізують свої сильні та слабкі сторони, шукають нові можливості для розвитку, інвестують у дослідження та розробки, впроваджують сучасні IT-рішення [3].

Ще одним важливим аспектом є роль інформаційних технологій в управлінні конкурентоспроможністю. Застосування CRM-систем, ERP-рішень, аналітики великих даних (Big Data) дозволяє підприємствам ефективніше управляти ресурсами, комунікувати з клієнтами та приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Це створює значну перевагу в умовах динамічного цифрового ринку.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства – це багатовимірний процес, що вимагає інтеграції різних підходів, методів і стратегій. Успішне підприємство – це те, яке здатне швидко адаптуватися до викликів, використовувати свої ресурси з максимальною ефективністю та створювати унікальну цінність для споживача. Вибір методологічного підходу до управління конкурентоспроможністю має базуватись на глибокому аналізі внутрішніх можливостей та зовнішніх умов функціонування.

Насамкінець, варто зазначити, що жоден із підходів не є універсальним. Оптимальне управління конкурентоспроможністю полягає у здатності

підприємства комбінувати різні підходи, адаптувати їх до власної стратегії, враховуючи унікальні особливості бізнесу, рівень розвитку ринку та потреби цільової аудиторії.

1.3. Інструменти та моделі оцінювання конкурентоспроможності продукції

Методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю на підприємстві охоплюють широке коло інструментів і концепцій, які допомагають формувати, підтримувати й підвищувати конкурентні переваги. У сучасних умовах глобалізації та високої динаміки ринку підприємства змушені шукати гнучкі й адаптивні способи реагування на виклики, що виникають у зовнішньому середовищі. Вибір методологічного підходу залежить від багатьох чинників: масштабів діяльності, галузі, фінансових ресурсів, рівня управлінської компетенції та особливостей ринкового оточення.

Одним із ключових підходів до управління конкурентоспроможністю є стратегічне планування, що включає аналітичну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього часто застосовують такі інструменти, як PEST-аналіз і SWOT-аналіз. PEST-аналіз дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз дає змогу передбачати зміни в законодавстві, макроекономічні тенденції, зміни у споживчих уподобаннях і розвиток нових технологій. Це дає підприємству змогу своєчасно адаптуватися до зовнішніх змін і знизити ризики.

SWOT-аналіз, у свою чергу, допомагає виявити внутрішні сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats). Завдяки цьому підприємство може побудувати ефективну стратегію, яка ґрунтується на використанні своїх сильних

сторін і наданих ринком можливостей, водночас мінімізуючи вплив слабкостей і загроз. SWOT-аналіз є фундаментальним етапом при виборі стратегії зростання, диверсифікації або стабілізації.

Важливу роль у визначенні рівня конкурентоспроможності відіграє модель п'яти сил конкуренції Портера. Вона дозволяє дослідити галузеве середовище підприємства через оцінку п'яти ключових сил: загрозу появи нових конкурентів, силу постачальників, силу покупців, загрозу товарів-замінників і рівень конкуренції між існуючими гравцями. Такий аналіз дозволяє підприємству більш точно визначити свою позицію в галузі та виявити, на які напрями необхідно спрямувати зусилля для зміцнення ринкових позицій.

Підприємства, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, повинні застосовувати не лише аналітичні, але й інноваційні підходи. У сучасному світі конкурентні переваги дедалі частіше базуються не лише на ціні чи якості, а й на здатності підприємства до інновацій. Це може стосуватися як розробки нових продуктів, так і впровадження новітніх технологій, цифровізації процесів, покращення обслуговування клієнтів або розвитку нестандартних каналів збуту. Інноваційний підхід дозволяє підприємству не просто утримувати позиції, а й створювати нові ринки.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю ґрунтується на розумінні підприємства як цілісного організму, де всі структурні підрозділи взаємопов'язані. Ефективність одного елемента системи впливає на загальний результат, тому оптимізація має охоплювати як виробничу сферу, так і маркетинг, фінанси, логістику, управління персоналом. Такий підхід дозволяє виявляти вузькі місця в системі управління та усувати їх задля досягнення загальної мети.

Значну увагу слід приділяти ресурсному підходу, що передбачає раціональне використання наявних матеріальних, фінансових, людських і інформаційних ресурсів. Конкурентна перевага в цьому випадку базується на

вмінні підприємства краще, ніж конкуренти, використовувати свої активи. Важливим є не просто наявність ресурсів, а здатність поєднувати їх унікальним чином, формуючи компетенції, які важко скопіювати.

Не можна залишити поза увагою маркетинговий підхід, що фокусується на глибокому розумінні потреб і поведінки споживачів. Конкурентоспроможність у цьому контексті розглядається як здатність краще задовольнити запити цільового ринку. Для цього підприємство має проводити постійні дослідження ринку, коригувати асортимент, ціни, канали збуту, методи просування продукції, впроваджувати стратегії позиціонування та брендінгу.

На практиці більшість підприємств поєднують кілька підходів, формуючи комплексну модель управління конкурентоспроможністю. Наприклад, поєднання стратегічного та маркетингового підходів дозволяє одночасно враховувати довгострокові цілі та поточні запити ринку. Додатково залучення процесного підходу дає змогу підвищити ефективність внутрішніх процесів, а ресурсного – раціонально використати наявні можливості.

Управління конкурентоспроможністю – це динамічний процес, який не може бути зведений до одноразового планування чи обмеженого набору інструментів. Воно потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища, гнучкого коригування дій, готовності до змін та впровадження нових рішень. Підприємства, які успішно поєднують аналітичні, стратегічні та інноваційні підходи, здатні не лише утримувати свої позиції, а й розвиватися в умовах високої конкуренції.

РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ПІВНІГЗК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ПІВНІГЗК»

ПрАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» (Північний ГЗК) є одним із провідних підприємств гірничо-металургійного комплексу України, розташованим у Кривому Розі. Комбінат спеціалізується на видобутку, збагаченні та виробництві залізорудної продукції, зокрема концентрату і обкотишів, що використовуються у виробництві сталі. Потужності підприємства дозволяють забезпечувати значні обсяги видобутку сировини, з якої формується високоякісна продукція для внутрішнього ринку та експорту.

Завдяки впровадженню сучасних технологій, автоматизації процесів і модернізації виробництва, Північний ГЗК підтримує високий рівень ефективності та конкурентоспроможності. Підприємство активно інвестує у новітнє обладнання, цифровізацію управління та екологічні програми, що дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й відповідати сучасним екологічним стандартам. Окрему увагу комбінат приділяє безпеці праці та професійному розвитку персоналу.

Північний ГЗК відіграє важливу роль у соціально-економічному житті регіону, виступаючи великим роботодавцем і партнером для місцевих громад. Комбінат реалізує численні соціальні ініціативи, спрямовані на покращення інфраструктури, підтримку освіти, медицини та культури. Така стратегія дозволяє підприємству зберігати стабільність навіть в умовах зовнішніх викликів і зміцнювати свою позицію як на національному, так і на міжнародному рівні.

Управління ПАТ «Північний ГЗК» організоване за принципом поєднання централізованого контролю з децентралізацією функцій на рівні структурних

одиниць. Такий підхід дозволяє ефективно координувати основні напрямки діяльності компанії, водночас забезпечуючи самостійність підрозділів у прийнятті оперативних рішень. Це сприяє більш гнучкій реакції на ринкові виклики, оптимальному використанню ресурсів і підвищенню загальної ефективності.

Особливу увагу підприємство приділяє управлінню персоналом, підбору кваліфікованих фахівців та створенню мотиваційної системи, що стимулює працівників до високих результатів. Кадрова політика орієнтована на постійне навчання, професійний розвиток і створення комфортних умов праці. Це дозволяє не лише підтримувати продуктивність на належному рівні, але й зберігати стабільний колектив у складних економічних умовах. Успіх підприємства значною мірою залежить від здатності управлінського складу впроваджувати сучасні підходи до управління та контролю за реалізацією стратегічних завдань.

Північний ГЗК має потужну сировинну і виробничу базу. До його складу входять два кар'єри – Першотравневий, що є одним із найбільших в Україні, та Ганнівський. Вони забезпечують постійну подачу сировини на переробку. Виробничий комплекс включає три дробильні фабрики, дві збагачувальні фабрики та два цехи з виробництва окатишів. Система циклічно-потокowego транспортування руди, впроваджена на підприємстві, значно оптимізує логістику, знижує витрати та підвищує продуктивність гірничих робіт. Переробка включає кілька стадій дроблення, подрібнення та магнітного збагачення, після чого концентрат проходить фільтрацію і подається на виробництво обкотишів. Цехи з випуску окатишів – це складні багатофункціональні комплекси, оснащені всіма необхідними системами для зберігання сировини, формування, випалу та відвантаження готової продукції.

Таблиця 2.1

Склад та структура виробничих запасів ПАТ «Північний ГЗК» у 2024 р.

Виробничі запаси	2024 рік				Відхилення		
	на початок періоду		на кінець періоду		тис. грн.	питомої вазі, %	темп приросту, %
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %			
Сировина і матеріали	29822	70,97	45123	76,87	+1501	+5,89	+51,31
Паливо	2062	4,91	4063	6,92	+2001	+2,01	+97,04
Запасні частини	3375	8,03	3270	5,57	-105	-2,46	-3,11
Разом	42018	100,00	58701	100,00	+16683	*	+39,71

У 2024 році ПАТ «Північний ГЗК» продемонструвало суттєві зміни у складі та структурі виробничих запасів. Загальний обсяг запасів зріс із 42 018 тис. грн на початку року до 58 701 тис. грн на кінець, що відповідає приросту на 16 683 тис. грн або 39,71%. Це свідчить про активізацію закупівельної діяльності підприємства та, ймовірно, про підготовку до збільшення виробничих обсягів.

Найбільший вплив на загальне зростання мали запаси сировини і матеріалів, які збільшилися на 15 301 тис. грн. Їх питома вага в структурі зросла з 70,97% до 76,87%, що вказує на пріоритетність забезпечення основної виробничої діяльності. Темп приросту цієї категорії склав 51,31%, що свідчить про стратегічну спрямованість на стабільність виробничих процесів.

Паливо також продемонструвало значне зростання – майже вдвічі (на 97,04%). Його вартість зросла на 2 001 тис. грн, а питома вага – з 4,91% до 6,92%. Така динаміка може бути зумовлена як зростанням цін на енергоносії, так і збільшенням обсягів використання палива у виробничому процесі.

У той же час спостерігається зменшення запасів запасних частин на 105 тис. грн (–3,11%), що супроводжується зниженням їх питомої ваги з 8,03% до 5,57%. Це може свідчити або про скорочення потреб у ремонтах, або про оптимізацію складських запасів у цій категорії.

Узагальнюючи, можна зазначити, що загальна структура виробничих запасів ПАТ «Північний ГЗК» у 2024 році свідчить про посилення концентрації на основних ресурсах виробництва, зокрема сировині та паливі. Зменшення частки запасних частин може означати покращення технічного стану обладнання або перехід на більш ефективну систему управління запасами.

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності використанні виробничих запасів ПАТ «Північний ГЗК» у 2023-2024 рр.

Показники	Період		Відхилення
	2023	2024	2023/2024
Товарна продукція, тис.грн.	9988297	14609026,4	4620729
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	5557986	9340029	3782043
Вартість основних засобів, тис.грн.	8654781	9337528	682747
Чисельність персоналу, чол.	7775	7161	-614
Фондовіддача, грн./грн.	1,15	1,56	0,41
Фондомісткість, грн./грн.	0,87	0,64	-0,23
Фондоозброєність тис.грн./чол.	1113,16	1303,94	190,78
Рентабельність основних засобів, %	64,22	100,03	35,81

У період 2023–2024 років ПАТ «Північний ГЗК» досягло істотного зростання обсягів товарної продукції, що збільшилася на 4,62 млрд грн, або

майже на 46%. Така динаміка свідчить про розширення виробництва та ефективну реалізацію продукції на ринку. Водночас прибуток від реалізації продукції зріс на понад 3,78 млрд грн, що демонструє не лише зростання обсягів, але й покращення прибутковості.

Вартість основних засобів збільшилася на 682,7 млн грн, що може свідчити про оновлення виробничих фондів, модернізацію обладнання або введення нових потужностей. Це безпосередньо вплинуло на продуктивність: фондівіддача зросла з 1,15 до 1,56 грн на кожен вкладену гривню, що є позитивним сигналом підвищення ефективності використання основних засобів.

Фондомісткість, навпаки, знизилась із 0,87 до 0,64 грн, що означає зменшення вартості основних засобів на одиницю продукції. Це додатково підтверджує ефективніше використання виробничих потужностей. Показник фондоозброєності також зріс – на 190,78 тис. грн/чол., що свідчить про підвищення забезпеченості працівників сучасною технікою та обладнанням.

Цікаво, що при цьому чисельність персоналу скоротилась на 614 осіб. Зменшення штату на фоні зростання виробництва говорить про автоматизацію та оптимізацію праці. Завдяки цьому рентабельність основних засобів зросла з 64,22% до 100,03%, що означає значне підвищення віддачі від капіталовкладень у матеріально-технічну базу.

Таблиця 2.3

Аналіз продуктивності праці ПАТ «ПІВНГЗК»

Показники	Одиниця виміру	Роки			
		2018	2019	2020	2021
Товарний концентрат	тис. т	13396,3	13760,7	3346,3	3370,9
Обкотиші	тис. т	11066,2	9441	9900,4	10331,1
Товарна продукція	тис. грн.	10419476	5870394	9988297	14609026,4

Показники	Одиниця виміру	Роки			
		2018	2019	2020	2021
Персонал підприємства	осіб	11387	9085	7775	7161
Продуктивність праці	тис. грн / чол	915,03	646,16	1284,67	2040,08
Продуктивність					
- по концентрату	т / чол	1176,46	1514,66	430,39	470,73
- по обкотишам	т / чол	971,83	1039,19	1273,36	1442,69

Аналіз динаміки продуктивності праці ПАТ «Північний ГЗК» за 2018–2021 роки демонструє складну траєкторію розвитку підприємства. Загальний обсяг товарної продукції у грошовому вираженні істотно зріс — з 10,4 млрд грн у 2018 році до 14,6 млрд грн у 2021-му, незважаючи на падіння у 2019 році. Це свідчить про відновлення обсягів після кризового періоду та поступове нарощування темпів виробництва.

Скорочення персоналу за аналізований період є значним: чисельність працівників зменшилась із 11 387 до 7 161 осіб. Така тенденція може бути наслідком автоматизації, оптимізації бізнес-процесів або змін у структурі підприємства. На цьому тлі зростання продуктивності праці виглядає особливо помітним: з 915,03 тис. грн/чол у 2018 році до 2 040,08 тис. грн/чол у 2021 році.

Щодо фізичних показників продуктивності, то виробіток по концентрату за одного працівника скоротився з 1 176,46 т/чол у 2018 році до 470,73 т/чол у 2021 році. Це може бути пов'язано зі зменшенням загального обсягу концентрату, що особливо відчутно у 2020 році. Натомість продуктивність по обкотишам демонструє стійке зростання — з 971,83 до 1 442,69 т/чол, що вказує на зміну виробничих пріоритетів і, можливо, підвищений попит на саме цю продукцію.

Висока ефективність праці, незважаючи на скорочення штату, свідчить про якісні зміни в організації виробництва та застосування сучасних технологій. Продуктивність у вартісному вираженні зросла майже в 2,5 рази за чотири роки, що є позитивним сигналом для інвесторів і свідченням правильної стратегії розвитку підприємства.

Загалом, ПАТ «ПІВНГЗК» демонструє прогресивний підхід до управління ресурсами, підвищення ефективності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Стратегічна ставка на продуктивність і технічне оновлення дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності
ПАТ «Північний ГЗК» за 2023-2024рр.

Назва показників	Рік 2023	Рік 2024	Відхилення 2023/2024
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації	26102600	28472960	2370360
Собівартість реалізованої продукції	13330821	16055749	2724928
Фінансовий результат від операційної діяльності	800404	971278	170874
Чистий фінансовий результат	7993978	8211036	216058
Дебіторська заборгованість	35339772	3646445	106673
Кредиторська заборгованість	1155800	364487	-791313
Матеріальні затрати	7510147	8251758	741611
Фонд оплати праці	1031955	1413832	381877

У 2023 році ПАТ «Північний ГЗК» продемонструвало зростання основних фінансових показників у порівнянні з 2022 роком. Зокрема, чистий дохід від

реалізації продукції збільшився на 2,37 млрд грн, що свідчить про зростання обсягів продажу або покращення цінової політики підприємства. Це загалом вказує на стабільну динаміку розвитку та підвищення ділової активності на ринку.

Разом із цим зросла і собівартість реалізованої продукції – на 2,72 млрд грн. Це може бути наслідком зростання витрат на сировину, енергоносії чи оплати праці. Проте фінансовий результат від операційної діяльності також зріс, хоч і незначно – на 170,9 млн грн, що означає, що компанія змогла частково компенсувати зростання витрат ефективнішою роботою.

Чистий прибуток підприємства зріс на 216 млн грн, досягнувши понад 8,2 млрд грн. Це свідчить про стійку прибутковість, незважаючи на зростання витрат. Такий результат може бути зумовлений оптимізацією податкових платежів, фінансовими інструментами або зниженням позаопераційних витрат.

Дебіторська заборгованість у 2023 році зросла незначно – на 106,7 млн грн, що свідчить про відносну стабільність розрахунків із контрагентами. Значне скорочення кредиторської заборгованості – на 791,3 млн грн – є позитивним знаком і вказує на покращення фінансової дисципліни та здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед постачальниками.

Матеріальні витрати зросли на 741,6 млн грн, а фонд оплати праці – на 381,9 млн грн, що свідчить про зростання виробничої активності та соціально орієнтовану політику компанії. Збільшення фонду оплати праці також свідчить про поліпшення умов праці або мотивації персоналу, що є важливим фактором для збереження кваліфікованих кадрів.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства та основних факторів її формування

Визначення сильних та слабких сторін підприємства є важливим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє оцінити внутрішні можливості та обмеження організації для подальшого ефективного розвитку. Сильні сторони підприємства можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності, зростання ринкової частки та забезпечення сталого фінансового результату. З іншого боку, слабкі сторони вимагають особливої уваги для мінімізації їх впливу та перетворення на можливості для поліпшення.

Для ПАТ «Північний ГЗК», як для великого виробничого підприємства, визначення таких аспектів допомагає не лише оцінити поточну ситуацію, але й надає орієнтири для вдосконалення внутрішніх процесів, управлінських рішень і стратегічного розвитку. Сильні сторони можуть включати наявність стабільної виробничої бази, висококваліфікованих кадрів, а також здатність адаптуватися до змін ринкових умов. Слабкі сторони, в свою чергу, можуть бути пов'язані з недосконалими технологічними процесами, фінансовими проблемами або іншими внутрішніми чинниками, що потребують коригування.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства є основою для побудови ефективної стратегії розвитку. Він дозволяє визначити пріоритети та визначити, на яких аспектах організація повинна зосередити свої зусилля для досягнення стратегічних цілей. Враховуючи ці фактори, керівництво компанії може не тільки усунути недоліки, але й побудувати стратегію для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Загалом, детальне оцінювання сильних та слабких сторін підприємства є невід'ємною частиною управлінської діяльності, оскільки дає можливість для розробки найбільш оптимальних рішень і забезпечення довгострокового успіху організації. Для ПАТ «Північний ГЗК» цей аналіз має велике значення, оскільки

він дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які визначають потенціал підприємства на ринку та забезпечують його сталий розвиток.

Сильні сторони ПАТ «Північний ГЗК»:

Стабільне фінансове становище. ПАТ «Північний ГЗК» демонструє сталий ріст фінансових показників за останні кілька років. Це включає збільшення товарної продукції, а також стабільний дохід від реалізації продукції. Це свідчить про сильну фінансову базу, яка дозволяє підприємству інвестувати в розвиток і модернізацію.

Високий рівень продуктивності праці. Підприємство постійно покращує показники продуктивності праці, зокрема в 2023 році було зафіксовано значне зростання продуктивності як по концентрату, так і по обкотишах. Це демонструє ефективність використання трудових ресурсів та технологічних процесів.

Наявність розвиненої інфраструктури. ПАТ «Північний ГЗК» має добре налагоджену виробничу та технологічну інфраструктуру, що забезпечує стабільний процес видобутку та обробки залізної руди. Використання сучасних технологій дозволяє підприємству конкурувати на ринку та забезпечувати високу якість продукції.

Досвід та кваліфікація персоналу. Підприємство володіє висококваліфікованим персоналом, здатним ефективно виконувати завдання та впроваджувати новітні технології. Професійна підготовка працівників є ключовим фактором у забезпеченні безперебійної роботи підприємства та досягненні високих результатів.

Слабкі сторони ПАТ «Північний ГЗК»:

Зниження чисельності персоналу. За останні роки спостерігається зменшення кількості співробітників, що може впливати на навантаження на залишковий персонал і потенційно знижувати ефективність роботи. Зменшення чисельності може також призвести до проблем з кадровим забезпеченням на певних етапах виробничого процесу.

Залежність від імпорتنих постачальників. ПАТ «Північний ГЗК» значною мірою залежить від постачання сировини та комплектуючих з інших країн, що може створювати ризики для стабільності постачання та вартості ресурсів у разі економічних або політичних змін.

Технічне старіння обладнання. Попри наявність сучасних технологій, підприємство зіштовхується з проблемою часткового старіння деяких виробничих потужностей та обладнання. Це може призвести до зниження ефективності роботи та збільшення витрат на обслуговування і модернізацію.

Низька гнучкість до змін в ринку. Хоча підприємство має розвинену інфраструктуру, зниження чисельності персоналу та інші обмеження можуть зробити його менш гнучким у швидкому реагуванні на зміни в попиті на продукцію чи зміни в економічному середовищі.

Висновки: Сильні сторони ПАТ «Північний ГЗК» забезпечують підприємству стабільний розвиток, що дозволяє ефективно працювати на ринку. Однак існуючі слабкі сторони, такі як зменшення чисельності персоналу, залежність від імпорتنих постачальників та технічне старіння обладнання, вимагають уваги та стратегії для подолання цих проблем.

Північний гірничо-збагачувальний комбінат (ПівнічГЗК) є одним із найбільших виробників залізорудної сировини в Україні та входить до складу групи компаній «Метінвест». Основною продукцією підприємства є залізорудний концентрат та окатиші, які використовуються як сировина для металургійної промисловості. Ринок збуту охоплює як вітчизняних споживачів, так і закордонних партнерів.

Конкурентоспроможність продукції ПівнічГЗК визначається передусім її якісними характеристиками. Концентрат, що виробляється підприємством, має вміст заліза понад 67%, що відповідає міжнародним стандартам. Продукція проходить ретельний контроль якості, що забезпечує стабільність її параметрів, зокрема гранулометричного складу та вмісту шкідливих домішок.

Таблиця 2.4

Порівняльну характеристику якості залізорудного концентрату ПівнічГЗК із продукцією основних українських конкурентів

Підприємство	Вміст Fe у концентраті (%)	Вміст SiO ₂ (%)	Гранулометрія (%)
ПівнічГЗК	67,5	6,5	90% < 0,2 мм
Інгулецький ГЗК	66,8	7,2	85% < 0,2 мм
Центральний ГЗК	66,5	7,5	82% < 0,2 мм

Як видно з таблиці, ПівнічГЗК забезпечує найвищий рівень вмісту заліза в концентраті серед українських ГЗК, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність, особливо на зовнішніх ринках. Низький рівень кремнезему (SiO₂) та хороші гранулометричні властивості також додають цінності продукції.

Важливим фактором є і обсяг виробництва. ПівнічГЗК має потужності, які дозволяють щорічно виробляти понад 13 млн тонн концентрату. Це робить його одним із найбільших гравців на ринку СНД та забезпечує стабільність постачання для великих металургійних комбінатів. У поєднанні з ефективною логістикою це формує значну перевагу.

Таблиця 2.6

Порівняння логістичних можливостей ПівнічГЗК з конкурентами

Підприємство	Відстань до морського порту (км)	Наявність залізничного сполучення	Логістичні витрати (умовно)
ПівнічГЗК	~400	Так	Середні
Центральний ГЗК	~420	Так	Вищі
Полтавський ГЗК	~380	Так	Нижчі

ПівнічГЗК має ефективне розташування поблизу головних залізничних артерій України, що дозволяє організовувати стабільні постачання до портів Чорного моря. Втім, у порівнянні з Полтавським ГЗК (який є частиною Ferrexpo), логістичні витрати залишаються на середньому рівні, а не найнижчому на ринку.

Ще одним аспектом, що формує конкурентоспроможність, є рівень інновацій у виробництві. ПівнічГЗК поступово впроваджує нові технології автоматизованого управління процесами збагачення, проте відставання у модернізації від західних аналогів все ще відчутне. Це частково знижує ефективність виробництва і підвищує собівартість.

Таблиця 2.7

Співвідношення витрат на модернізацію та інвестиції у розвиток між підприємствами

Підприємство	Інвестиції в модернізацію (млн \$/рік)	Частка оновленого обладнання (%)	План модернізації до 2030
ПівнічГЗК	30	45%	Частковий
Полтавський ГЗК	75	80 %	Повний
Інгулецький ГЗК	25	40 %	Частковий

Як видно, Полтавський ГЗК значно випереджає ПівнічГЗК за обсягами інвестицій у технологічне оновлення. Це створює для Ferrexpo додаткові переваги у вигляді нижчої собівартості продукції та вищої енергоефективності.

Поряд з виробничими та технологічними факторами, не менш важливим є імідж підприємства на міжнародному ринку. Продукція ПівнічГЗК добре відома

серед металургійних компаній Центральної та Східної Європи, проте програє конкурентам у плані активного просування на ринки Азії та Близького Сходу.

Цінова політика ПівнічГЗК є гнучкою, що дозволяє підприємству утримувати свої позиції у періоди коливання цін на руду. Комбінат адаптується до ринкових умов за рахунок зниження витрат і оптимізації поставок. Проте відсутність довгострокових контрактів з великими зовнішніми партнерами є слабким місцем.

Ще один фактор формування конкурентоспроможності — екологічна політика. ПівнічГЗК в останні роки почав активніше впроваджувати природоохоронні заходи, проте рівень екологічної модернізації залишається нижчим, ніж у більшості світових компаній у цій галузі.

Кадровий потенціал також відіграє роль у підтриманні конкурентних позицій. На підприємстві працює досвідчений персонал, однак спостерігається старіння кадрів, що потребує системної програми залучення молодих фахівців і оновлення підходів до навчання.

У зовнішньому середовищі конкурентоспроможність ПівнічГЗК суттєво залежить від ситуації на світовому ринку залізорудної сировини. Коливання цін, конкуренція з боку бразильських і австралійських гігантів, а також логістичні обмеження через війну в Україні впливають на стабільність експорту.

Загалом, конкурентоспроможність продукції ПівнічГЗК залишається на достатньо високому рівні завдяки якісним характеристикам, значним обсягам виробництва та географічним перевагам. Проте для збереження та посилення позицій на ринку необхідно системно працювати над модернізацією, екологією, інноваціями та виходом на нові ринки збуту.

2.3. Оцінка ефективності впроваджених управлінських та технічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності

Оцінка ефективності впроваджених управлінських та технічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Північний ГЗК» свідчить про наявність позитивної динаміки у ключових напрямках діяльності підприємства. В умовах високої конкуренції та економічної нестабільності компанія вжила низку рішень, спрямованих на покращення внутрішніх процесів, зниження витрат та підвищення якості продукції.

Серед управлінських заходів особливо вагомим стало впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, що дозволило покращити оперативність прийняття рішень, підвищити прозорість процесів та зменшити адміністративні витрати. Значну увагу приділено також розвитку кадрового потенціалу: підприємство організувало регулярні тренінги для працівників, спрямовані на вдосконалення професійних навичок та освоєння новітніх технологій. Це забезпечило більш ефективне використання трудових ресурсів і зменшення рівня виробничих простоїв.

Таблиця 2.8

Управлінські та технічні заходи, впроваджені ПАТ «Північний ГЗК» з метою підвищення конкурентоспроможності

№	Назва заходу	Тип заходу	Короткий опис
1	Автоматизація управління виробництвом	Управлінський	Впровадження цифрових систем планування та контролю
2	Професійне навчання персоналу	Управлінський	Організація курсів і тренінгів для підвищення кваліфікації
3	Модернізація обладнання	Технічний	Оновлення технологічних ліній та основних засобів

№	Назва заходу	Тип заходу	Короткий опис
4	Впровадження енергоощадних технологій	Технічний	Використання сучасних рішень для економії енергоресурсів
5	Цифровізація	Управлінський/технічний	Впровадження електронного документообігу та онлайн-моніторингу поставок
6	Зниження адміністративних витрат	Управлінський	Оптимізація структури управління та автоматизація обліку
7	Інвестиції в екологічну безпеку	Технічний	Встановлення фільтрів, оновлення систем очищення
8	Диверсифікація ринків збуту	Управлінський	Розширення експорту в нові регіони та країни

Аналіз таблиці 2.7 свідчить про те, що ПАТ «Північний ГЗК» застосовує збалансований підхід до підвищення конкурентоспроможності, поєднуючи як управлінські, так і технічні заходи. Управлінські ініціативи, такі як автоматизація управління, цифровізація логістики, навчання персоналу та оптимізація витрат, спрямовані на підвищення ефективності управління, гнучкості підприємства та зниження операційних витрат. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

З технічного боку підприємство інвестує у модернізацію обладнання та впровадження енергоощадних рішень, що дозволяє знижувати виробничі витрати, підвищувати якість продукції та забезпечувати дотримання сучасних екологічних стандартів. Інвестиції в екологічну безпеку свідчать про прагнення підприємства відповідати зростаючим вимогам до сталого розвитку, що також позитивно впливає на імідж компанії як надійного та відповідального виробника.

Значну увагу ПАТ «Північний ГЗК» приділяє зовнішнім факторам конкурентоспроможності – через диверсифікацію ринків збуту підприємство знижує ризики залежності від окремих покупців або регіонів. У цілому запропоновані заходи охоплюють ключові напрями покращення конкурентних позицій підприємства, забезпечуючи як короткострокову ефективність, так і довгострокову стійкість у змінному ринковому середовищі.

На технічному рівні підприємство здійснило модернізацію частини обладнання, що дало змогу покращити якість концентрату й обкотишів, підвищити стабільність виробничих процесів та зменшити витрати на обслуговування техніки. Одним із вагомих досягнень стало впровадження енергоощадних технологій, що дозволило скоротити витрати на електроенергію та зменшити екологічний вплив виробництва.

Особливо варто відзначити проекти з цифровізації управлінських і виробничих процесів. Запровадження електронних систем контролю за логістикою та збутом продукції сприяло підвищенню ефективності взаємодії з партнерами, зменшенню часу поставок і кращому управлінню запасами.

В результаті вжитих заходів підприємство досягло зростання продуктивності праці, покращення фінансових показників і зниження собівартості продукції. Це дозволило не лише утримати ринкові позиції, а й вийти на нові експортні ринки. Водночас залишаються напрями, що потребують подальшої уваги – зокрема, оновлення технічно застарілого обладнання, зменшення залежності від імпорту та підвищення гнучкості в умовах змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності впроваджених управлінських та технічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на ПівнічГЗК

№	Назва заходу	Економічна ефективність	Технологічна ефективність	Соціальний вплив	Загальна оцінка (1–5)
1	Автоматизація управління виробництвом	Висока	Висока	Середній	5
2	Професійне навчання персоналу	Середня	Середня	Високий	4
3	Модернізація обладнання	Висока	Висока	Середній	5
4	Впровадження енергоощадних технологій	Висока	Висока	Високий	5
5	Цифровізація логістики та збуту	Середня	Середня	Середній	4
6	Зниження адміністративних витрат	Висока	Низька	Низький	3
7	Інвестиції в екологічну безпеку	Середня	Середня	Високий	4
8	Диверсифікація ринків збуту	Висока	Низька	Середній	4

Пояснення до оцінювання:

1–2 — низька ефективність або тимчасова реалізація,

3 — середній рівень, часткова реалізація або потреба в доопрацюванні,

4–5 — високий рівень досягнення цілей, стійкий позитивний ефект.

Оцінка ефективності впроваджених заходів ПАТ «Північний ГЗК» демонструє, що більшість ініціатив мали позитивний вплив на ключові аспекти діяльності підприємства. Автоматизація управління та цифровізація дозволили значно покращити контроль за виробничими процесами, скоротити час на прийняття рішень і знизити людський фактор у плануванні. Це дало змогу підвищити оперативність реагування на зміну ринкових умов, що особливо важливо в умовах нестабільної економіки та високої конкуренції.

Модернізація обладнання та впровадження енергоощадних технологій мали безпосередній вплив на собівартість продукції та екологічні показники. Завдяки оновленню техніки вдалося зменшити частоту простоїв, підвищити енергоефективність і забезпечити стабільну якість залізорудної продукції. Це, у свою чергу, позитивно вплинуло на задоволеність споживачів та зміцнення позицій на зовнішніх ринках. Інвестиції в екологічну безпеку також відіграли значну роль у покращенні репутації компанії як соціально відповідального виробника.

Управлінські заходи, спрямовані на зниження адміністративних витрат, дали можливість оптимізувати витрати без зниження ефективності управлінських процесів. Результатом стала економія ресурсів, які були частково реінвестовані у технічне переоснащення та розвиток персоналу. Навчання працівників забезпечило зростання професійного рівня команди та її адаптованість до нових технологічних викликів, що особливо важливо в умовах скорочення чисельності персоналу.

Одним із стратегічно важливих рішень стала диверсифікація ринків збуту, яка дала змогу частково зменшити залежність від внутрішніх покупців та стабілізувати доходи в умовах коливання попиту. Завдяки цьому підприємство змогло зберегти прибутковість навіть у періоди глобальних змін на ринку сировини. Загалом оцінка результатів впроваджених заходів свідчить про їхню

доцільність та позитивний вплив на конкурентоспроможність ПАТ «Північний ГЗК» у коротко- та довгостроковій перспективі.

У підсумку можна зробити висновок, що впроваджені заходи були загалом ефективними, хоча для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ПАТ «Північний ГЗК» необхідно продовжувати системну роботу над технічним переозброєнням, інноваціями та стратегічним управлінням ресурсами.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз стратегічного середовища підприємства та визначення потенціалу зростання

Аналіз стратегічного середовища підприємства є важливим етапом у процесі стратегічного планування, оскільки дозволяє виявити чинники, що впливають на діяльність підприємства як зсередини, так і ззовні. У сучасних умовах високої динамічності зовнішнього середовища підприємства не можуть існувати ізольовано від економічних, політичних, технологічних та соціальних змін, тому системний підхід до аналізу є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку. Північний гірничо-збагачувальний комбінат (ПівнічГЗК), як частина стратегічно важливої галузі України, повинен постійно адаптуватися до змін у макро- та мікросередовищі, аби зберігати конкурентоспроможність.

Дослідження стратегічного середовища підприємства охоплює оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають можливості та загрози для бізнесу. Це дослідження внутрішніх ресурсів, сильних і слабких сторін підприємства. Такий підхід дозволяє сформувати об'єктивну картину стану справ і закласти підґрунтя для розробки ефективної стратегії розвитку, враховуючи специфіку ринку та індивідуальні особливості підприємства.

Важливим завершальним етапом цього аналізу є визначення потенціалу зростання підприємства. Це дозволяє окреслити ключові напрями інвестування, модернізації та диверсифікації, які забезпечать ПівнічГЗК довготривалу стійкість і стратегічні переваги. Оцінка можливостей зростання базується не лише на наявних ресурсах, а й на здатності підприємства пристосовуватись до викликів

зовнішнього середовища, що робить цей етап надзвичайно актуальним в умовах сучасних економічних і геополітичних змін.

Таблиця 3.1

SWOT-матриці для ПАТ «Північний ГЗК»:

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Стабільний фінансовий стан та ріст доходу від реалізації продукції. 2. Висока продуктивність праці, зростання продуктивності по основних виробках. 3. Наявність сучасних технологій та розвинутої інфраструктури. 4. Кваліфікований персонал, здатний адаптуватися до змін.	1. Зниження чисельності персоналу, що може вплинути на ефективність роботи. 2. Залежність від імпортних постачальників сировини та комплектуючих. 3. Технічне старіння деяких виробничих потужностей 4. Низька гнучкість у швидкому реагуванні на зміни ринкової ситуації.
Можливості (Opportunities)	Погрози (Threats)
1. Можливість впровадження нових технологій та автоматизації виробничих процесів. 2. Розширення географії продажів, зокрема на нові ринки. 3. Можливість підвищення ефективності за рахунок модернізації обладнання. 4. Створення нових партнерств та розвитку стратегічних альянсів.	1. Волатильність на ринку залізної руди та металургійних продуктів, що може вплинути на доходи. 2. Політичні та економічні ризики внаслідок нестабільної ситуації в країні та світі. 3. Зміни у законодавстві, що можуть вплинути на операційну діяльність. 4. Конкуренція з боку інших гірничодобувних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках

Таблиця 3.2

PEST-аналіз для ПАТ «Північний ГЗК»

Фактор	Опис	Вплив
Політичні		
Регуляторна політика	Постійне оновлення законодавства у сфері екології та гірничої промисловості	Негативний
Податкова політика	Високий рівень оподаткування підприємств добувної промисловості	Негативний
Політична стабільність	Військовий конфлікт у країні, що впливає на логістику та безпеку виробництва	Негативний
Інвестиційна політика	Державні програми підтримки стратегічних підприємств	Позитивний
Економічні		
Ринок праці	Висока кваліфікація працівників, але відтік кадрів через війну та соціально-економічні умови	Негативний
Соціальна відповідальність	Активна участь у програмах підтримки місцевої громади та регіону	Негативний/Позитивний
Споживчі тренди	Збільшення вимог до екологічності продукції	Негативний
Демографічні фактори	Скорочення робочої сили через демографічну кризу	Позитивний

Фактор	Опис	Вплив
Технологічні		
Автоматизація процесів	Впровадження сучасного обладнання для підвищення ефективності виробництва	Позитивний
Інновації	Інвестиції в нові технології видобутку та обробки руди	Позитивний
Зношеність обладнання	Необхідність оновлення застарілої техніки	Негативний
Цифровізація	Використання ІТ-технологій для оптимізації управління виробництвом	Позитивний

PEST-аналіз для ПАТ «Північний ГЗК» демонструє, що політичні фактори мають переважно негативний характер для підприємства. Постійне оновлення законодавства у сфері екології та гірничої промисловості змушує компанію адаптуватися до нових вимог, що тягне за собою додаткові витрати. Високе податкове навантаження також створює фінансовий тиск, а військовий конфлікт в країні погіршує ситуацію з логістикою та безпекою. Водночас певну стабілізуючу роль відіграє державна інвестиційна політика, яка передбачає підтримку стратегічних підприємств, таких як ГЗК.

Економічні чинники містять суперечливі сигнали. З одного боку, підприємство має у своєму розпорядженні кваліфікований персонал, але триваюча війна та складні соціально-економічні умови призводять до відтоку кадрів. З іншого боку, участь у соціальних ініціативах формує позитивний імідж компанії, проте одночасно вимагає додаткових ресурсів. Тиск також зумовлений зростаючими вимогами споживачів до екологічної відповідальності виробництва.

Демографічна ситуація в країні складається не просто, але вона має і позитивний вплив для ПАТ «Північний ГЗК». Через скорочення загальної кількості робочої сили зростає конкуренція за робочі місця, що дозволяє підприємству обирати найкращих працівників. Це також стимулює автоматизацію та впровадження нових технологій, які можуть зменшити залежність від людського фактора.

Технологічні фактори є найбільш сприятливими для компанії. Впровадження сучасного обладнання та цифрових технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та підвищувати якість продукції. Компанія активно інвестує в інновації, зокрема в удосконалення методів видобутку та переробки руди, що підвищує її конкурентоспроможність.

Проте, навіть на фоні прогресу в автоматизації, зношеність частини виробничого обладнання залишається проблемою. Це потребує систематичного оновлення техніки, і вимагає суттєвих капіталовкладень. Без цього підприємство ризикує втратити частину ефективності, особливо в умовах загостреної конкуренції.

Загалом, PEST-аналіз показує складну, але потенційно контрольовану ситуацію для ПАТ «Північний ГЗК». Компанія стикається з низкою загроз – політичних, економічних і технічних, але водночас має реальні інструменти для адаптації та розвитку. Правильна стратегія, орієнтована на інновації та соціальну відповідальність, може допомогти зберегти та зміцнити позиції на ринку.

Аналіз галузі, в якій функціонує Північний гірничо-збагачувальний комбінат «ПівнічГЗК», дозволяє зрозуміти рівень конкуренції, загрози та можливості. Галузь видобутку та збагачення залізної руди є капіталомісткою, технологічно складною та залежною від зовнішніх факторів, таких як ціни на сировину, експортна логістика та екологічні вимоги. Один з ефективних

інструментів аналізу мезосередовища є модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера.

Рівень конкуренції в галузі залишається на середньо-високому рівні. Національний ринок України значною мірою обмежений невеликою кількістю великих гравців, однак на міжнародному рівні ПівнічГЗК змушений конкурувати з потужними виробниками з Бразилії, Австралії та Індії. Конкуренція за контракти, транспортування через морські порти, а також відповідність міжнародним стандартам якості відіграють ключову роль у боротьбі за ринки збуту.

Загроза нових гравців на ринку є низькою, що зумовлено високими вхідними бар'єрами. Створення нового підприємства в гірничодобувному секторі вимагає значних капіталовкладень, довготривалих процедур з отримання ліцензій, погоджень з екологічними службами, а також великого досвіду у сфері видобутку. Тому поява нових конкурентів у найближчій перспективі є малоймовірною.

Заміщення продукту для залізної руди є обмеженим, хоча зростає зацікавленість у використанні вторинної металургії. Це означає переробку брухту та зменшення залежності від природної руди, особливо в країнах ЄС. Проте на сьогодні технічна можливість повного заміщення залізної руди є недосяжною, тому попит на неї залишатиметься стабільним у середньостроковій перспективі.

Сила постачальників ресурсів для ПівнічГЗК є середньою. Основними постачальниками є енергетичні компанії, постачальники палива, вибухових речовин, обладнання. В умовах дефіциту енергоресурсів або зростання тарифів підприємство може відчувати тиск із боку постачальників, що підвищує ризики виробничої діяльності.

З іншого боку, сила споживачів є високою, особливо серед металургійних компаній, які закупають великі обсяги концентрату. Такі покупці здатні диктувати умови закупівлі, вимагати знижок або покращення якості продукції.

Це створює залежність виробника від кількох великих контрактів, що вимагає гнучкості в обслуговуванні клієнтів та диверсифікації збуту.

Таблиця 3.3

Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера

Сила конкуренції	Рівень впливу	Коментар
Рівень конкуренції	Середньо-високий	Світовий ринок руди насичений
Загроза нових гравців	Низький	Високі бар'єри входу
Заміщення продукту	Низький-середній	Зростає частка вторинної металургії
Сила постачальників	Середній	Залежність від енергоресурсів
Сила споживачів	Високий	Великі замовники мають вплив

Оцінка потенціалу зростання підприємства ПівнічГЗК ґрунтується на аналізі його ресурсної бази, технічного стану, ринкових можливостей і здатності до інновацій. Підприємство має значні резерви руди, а також частково модернізовану інфраструктуру, що дозволяє масштабувати виробництво у разі зростання попиту.

Інвестиції в інноваційні технології є одним із ключових напрямів розвитку. Йдеться про автоматизацію кар'єрного видобутку, впровадження систем контролю якості продукції, дистанційне керування технікою. Це дозволить підвищити продуктивність і знизити вплив людського фактору.

Потенціал зростання також спостерігається через експортну стратегію. Урахування вимог міжнародних клієнтів щодо фракції, чистоти, вологості та упаковки концентрату відкриває можливості для розширення географії поставок. Наприклад, ринки Північної Африки, Азії та Туреччини можуть стати перспективними напрямками збуту.

Модернізація обладнання – ще один важливий напрям. Застарілі дробильні, збагачувальні та транспортні лінії потребують оновлення, що дозволить зменшити втрати сировини, знизити споживання електроенергії та підвищити екологічну безпеку виробництва. Це також позитивно вплине на собівартість продукції.

Окрему увагу слід приділити екологічній трансформації. У світі посилюються вимоги до «зеленої» металургії, а отже і до джерел руди. Запровадження технологій із зменшеними викидами пилу, рекультивації кар'єрів, очищення стоків покращить імідж ПівнічГЗК як відповідального виробника.

Ще одним перспективним вектором є розвиток вертикальної інтеграції. Це може включати створення або купівлю логістичних потужностей (залізничний транспорт, елеватори, порти) або ж участь у переробці руди у продукцію з вищою доданою вартістю, наприклад, брикети чи пелети.

Таблиця 3.4

Узагальнення потенціалу зростання ПівнічГЗК

Напрямок зростання	Очікуваний ефект
Інновації та автоматизація	Підвищення ефективності, зниження витрат
Експортне розширення	Диверсифікація збуту, стабільність доходів
Модернізація обладнання	Менша собівартість, підвищення продуктивності
Екологічні ініціативи	Репутація, відповідність міжнародним нормам
Вертикальна інтеграція	Контроль ланцюгів доданої вартості

Таким чином, ПівнічГЗК має значний внутрішній та зовнішній потенціал для розвитку, незважаючи на складні умови, викликані війною та економічною

нестабільністю. Його зростання базується на поєднанні технічного переозброєння, експортної гнучкості та стратегічного бачення.

3.2. Формування загальної стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку

Північний гірничо-збагачувальний комбінат (ПівнічГЗК) займає провідні позиції на ринку залізорудної продукції України та СНД. В умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків та швидких технологічних змін підприємство має сформувати чітку і комплексну стратегію розвитку, що забезпечить сталий розвиток і зростання конкурентоспроможності.

Ринок залізної руди відзначається високою волатильністю цін, впливом глобальних економічних та політичних факторів, а також посиленням екологічних вимог. ПівнічГЗК необхідно адаптувати свою діяльність, враховуючи ці виклики, щоб утримати позиції на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Стратегія розвитку комбінату повинна базуватися на ретельному аналізі внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз, включаючи конкурентне середовище, технологічний рівень, кадровий потенціал та регуляторне поле. Важливим інструментом у цьому процесі є SWOT-аналіз.

Внутрішні сильні сторони ПівнічГЗК – це висока якість продукції, значний виробничий потенціал, досвідчений персонал та вигідне географічне розташування з доступом до залізничної інфраструктури і морських портів. Ці фактори є основою для формування конкурентних переваг.

Водночас підприємство має і низку слабких сторін — зношене обладнання, недостатній рівень інновацій, відсутність масштабної екологічної модернізації, а

також деякі організаційні проблеми, пов'язані зі старінням кадрів та консервативним управлінням.

До зовнішніх загроз слід віднести нестабільність світових ринків, цінові коливання, загострення геополітичної ситуації, конкуренцію з боку іноземних виробників, а також посилення екологічних та соціальних вимог, що вимагає додаткових інвестицій.

Одночасно з цим існують численні можливості для розвитку: зростаючий попит на металургійну продукцію в регіонах Азії, Африки та Близького Сходу, впровадження нових технологій, розвиток експортної логістики та покращення екологічної ситуації через модернізацію.

Важливо, що стратегія ПівнічГЗК має бути гнучкою і адаптивною, з можливістю швидкої реакції на зміну кон'юнктури ринку. Це передбачає постійний моніторинг ринкових трендів та конкурентного середовища.

Ключовими напрямками стратегії розвитку повинні стати модернізація виробництва та впровадження інноваційних технологій. Це дозволить знизити собівартість продукції, підвищити її якість, а також зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Особлива увага має бути приділена екологічній безпеці. В умовах посилення міжнародних вимог до сталого розвитку і соціальної відповідальності бізнесу, ПівнічГЗК має реалізувати програми модернізації, спрямовані на зменшення викидів, раціональне використання ресурсів і підвищення енергоефективності.

Розвиток кадрового – ще один важливий елемент стратегії. Підприємству необхідно впроваджувати системи підвищення кваліфікації, залучати молодих спеціалістів, створювати умови для професійного зростання та мотивації персоналу.

Значну роль відіграє оптимізація виробничих процесів і управлінських структур. Впровадження сучасних систем ERP, автоматизація бізнес-процесів дозволять підвищити оперативність прийняття рішень та ефективність роботи.

Стратегія також повинна включати розвиток логістики. ПівнічГЗК має розвивати альтернативні маршрути доставки продукції, знижувати транспортні витрати та підвищувати надійність поставок, що є критичним у нинішніх умовах.

Важливо посилювати маркетингову діяльність, виходити на нові ринки збуту, розвивати бренд підприємства на міжнародній арені. Це дозволить залучати нових партнерів і збільшувати обсяги експорту.

Для підтримки фінансової стабільності підприємство має розробити механізми управління ризиками, включаючи валютні, цінові та операційні ризики, а також планувати інвестиції з урахуванням очікуваної віддачі.

Значну увагу слід приділити співпраці з державними структурами, міжнародними організаціями та іншими підприємствами галузі для формування сприятливого бізнес-середовища.

Таблиця 3.5

Розподіл стратегічних пріоритетів ПівнічГЗК за напрямками діяльності

Напрямок діяльності	Стратегічний пріоритет	Очікуваний результат
Модернізація виробництва	Впровадження сучасних технологій	Зниження собівартості, якість
Екологічна безпека	Зменшення викидів, енергоефективність	Підвищення екологічної репутації
Кадровий розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення продуктивності
Логістика	Оптимізація маршрутів і витрат	Стабільність поставок
Маркетинг і експорт	Вихід на нові ринки, просування бренду	Збільшення частки ринку

Стратегія розвитку ПівнічГЗК передбачає не лише короткотермінові заходи, але й формування довгострокових конкурентних переваг. Для цього важливо вести постійний аналіз ринку, інноваційних трендів та внутрішніх ресурсів.

Не менш важливою є інтеграція елементів цифрової трансформації у всі сфери діяльності комбінату. Використання цифрових платформ і систем дозволить підвищити прозорість, зменшити витрати та прискорити процеси.

Таблиця 3.6

Ключові цілі цифрової трансформації ПівнічГЗК

Ціль цифрової трансформації	Опис	Вплив на бізнес
Автоматизація виробництва	Впровадження IoT, AI для контролю	Підвищення точності і швидкості
Цифровий маркетинг	Аналітика клієнтських даних	Поліпшення таргетингу і продажів
Оптимізація логістики	Системи моніторингу і планування	Зменшення витрат і ризиків
Електронне управління	ERP-системи, BI-панелі	Підвищення ефективності управління

Для успішної реалізації стратегії необхідно розробити чіткий план дій із визначенням відповідальних осіб, термінів та ресурсів. Важливо забезпечити ефективну комунікацію і підтримку на всіх рівнях організації.

У підсумку, формування загальної стратегії розвитку ПівнічГЗК в умовах конкурентного ринку – це комплексний процес, який включає модернізацію, інновації, екологічність, розвиток персоналу, оптимізацію логістики та маркетингову експансію. Така стратегія дозволить підприємству не лише зберегти, а й посилити свої позиції в майбутньому.

3.3. Розробка функціональної стратегії з підвищення конкурентоспроможності продукції (виробнича, збутова, інноваційна)

В умовах високої конкуренції на світовому ринку залізорудної сировини традиційні фактори, як-от обсяги виробництва та ціна, вже не є достатніми для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У зв'язку з цим ПівнічГЗК має орієнтуватися на інноваційну функціональну стратегію, яка дозволить створити продукцію з доданою вартістю, підвищити ефективність виробництва та покращити екологічні характеристики.

Інноваційна стратегія передбачає впровадження нових технологічних рішень у виробничий процес, оновлення обладнання, автоматизацію технологій збагачення та перехід до цифрового управління процесами. Це дозволить зменшити втрати сировини, підвищити якість концентрату, а також скоротити енергоспоживання.

Першочерговим напрямком реалізації інноваційної стратегії має стати встановлення нової системи управління процесом флотаційного збагачення на основі штучного інтелекту (AI) та автоматизованих сенсорів контролю параметрів середовища. Такі системи вже показали ефективність у провідних світових компаніях, як Rio Tinto та Vale.

Це дозволить не лише в режимі реального часу адаптувати роботу збагачувального устаткування до зміни властивостей руди, але й уникати людського фактора у прийнятті рішень, що критично важливо у виробничих процесах зі складною динамікою.

Другим важливим аспектом інноваційної стратегії є перехід до енергоефективних технологій сушіння та агломерації, зокрема впровадження гібридних сушарок із рекуперацією тепла. Це дасть змогу зменшити споживання природного газу, що є однією з найбільших статей витрат на виробництво окатишів.

Ще одним пріоритетом має бути створення системи цифрового управління виробництвом (MES-системи), що поєднують дані з різних етапів процесу – від видобутку до складування готової продукції. Це забезпечить повну прозорість процесів, спростить аналіз і підвищить точність планування.

Окрему увагу слід приділити модернізації лабораторної бази комбінату. Запровадження автоматизованих пробовідбірників та систем контролю якості з елементами машинного навчання дасть змогу в режимі реального часу коригувати параметри збагачення для досягнення максимальної якості продукту.

Інноваційна стратегія також включає підготовку кадрів для роботи в умовах цифрових технологій. Потрібне створення корпоративної програми навчання співробітників новим технологіям, управлінню даними, роботизованим системам. Без цього реалізація технічних нововведень буде неефективною.

Очікуваним результатом впровадження інновацій є зростання конкурентоспроможності продукції завдяки покращенню якості концентрату (до 68,5–69% Fe), зменшенню технологічних втрат та підвищенню стабільності виробництва.

Додатковий ефект полягає у зниженні собівартості продукції за рахунок зменшення енерговитрат та відходів. Це забезпечить ПівнічГЗК більшу гнучкість у ціновій політиці на ринках Європи, Азії та Близького Сходу.

Інновації також дозволяють зміцнити імідж підприємства як сучасного, екологічно відповідального виробника, що відповідає стандартам ESG. Це особливо актуально для залучення міжнародних партнерів і фінансових інститутів.

Запровадження нових технологій вимагає значних інвестицій, однак при ефективному плануванні окупність таких проєктів становить у межах 2–4 років, що є прийнятним для гірничо-металургійної галузі

Таблиця 3.7

Оцінка строку окупності інноваційного проєкту (AI-флотаційна система)

Показник	Значення
Початкові інвестиції	5 000 000 \$
Річна економія від зменшення втрат	1 500 000 \$
Річне зменшення енергозатрат	700 000 \$
Річне зростання прибутку від покращення якості	600 000 \$
Загальний додатковий ефект на рік	2 800 000 \$
Строк окупності (5 000 000 / 2 800 000)	~1,8 року

Отже, запровадження інноваційної стратегії на ПівнічГЗК є стратегічно доцільним та економічно виправданим рішенням. При окупності інвестицій у межах 2 років підприємство отримає довгостроковий ефект у вигляді зниження витрат, підвищення продуктивності, покращення якості продукції та зміцнення ринкових позицій.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність продукції виступає важливим критерієм оцінки ефективності діяльності підприємства. Високий рівень конкуренції, глобалізаційні процеси, технологічні зміни та зростання споживчих очікувань зумовлюють необхідність для компаній постійно вдосконалювати свої продукти та послуги. Конкурентоспроможність визначає не лише здатність товару конкурувати на ринку, але й загальну стратегію підприємства щодо завоювання та утримання споживчої лояльності.

Сутність конкурентоспроможності продукції полягає у її здатності забезпечити підприємству перевагу перед конкурентами за рахунок поєднання таких характеристик, як якість, ціна, інноваційність, функціональність і післяпродажне обслуговування. Вона формується на всіх етапах життєвого циклу товару, включаючи розробку, виробництво, просування, збут і сервіс. Наукові підходи до розуміння цієї категорії підкреслюють її багатогранність та залежність від внутрішніх і зовнішніх чинників.

Методологія управління конкурентоспроможністю ґрунтується на застосуванні різноманітних підходів, таких як системний, процесний, ресурсний, стратегічний, маркетинговий та інноваційний. Кожен із них дозволяє оцінити конкурентоспроможність з певного ракурсу та надати підприємству інструменти для досягнення стабільних позицій на ринку. Ефективне управління вимагає гнучкого поєднання цих підходів залежно від галузевої специфіки, ресурсних можливостей і ринкової ситуації.

Суттєвим елементом забезпечення конкурентоспроможності є використання аналітичних інструментів, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу та моделі п'яти сил Портера. Ці методи допомагають підприємству виявити сильні й слабкі сторони, проаналізувати можливості й загрози зовнішнього середовища

та сформувати ефективну конкурентну стратегію. Також зростає роль цифрових технологій, які сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів і прийняття стратегічних рішень.

Конкурентоспроможність залежить не лише від продукції, але й від організаційної культури, кадрового потенціалу та здатності до інновацій. Формування високої лояльності персоналу, ефективне управління знаннями та впровадження сучасних управлінських технологій є необхідною умовою для стабільного розвитку підприємства. В умовах швидких змін важливою стає не лише реакція на зовнішні виклики, але й здатність передбачати їх і адаптуватися до них на випередження

Отже, підвищення конкурентоспроможності продукції – це складний, динамічний і багаторівневий процес, що потребує системного підходу, стратегічного мислення та постійного вдосконалення. Тільки ті підприємства, які інтегрують у свою діяльність інновації, аналітичні інструменти та орієнтацію на споживача, можуть досягти сталих конкурентних переваг і забезпечити довготривале зростання на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ПрАТ «Північний ГЗК» є одним із найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України, що вирізняється стабільною виробничою базою, високим рівнем технологічного розвитку та стратегічною орієнтацією на ефективність. За останні роки підприємство продемонструвало помітне зростання основних фінансово-економічних показників, зокрема товарної продукції, прибутковості та продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і модернізацію виробництва.

Разом з тим, підприємство активно вдосконалює систему управління, зосереджуючи увагу на цифровізації, автоматизації процесів, розвитку персоналу та оптимізації витрат. Збільшення обсягів виробничих запасів свідчить про підготовку до нарощування виробництва, а позитивна динаміка продуктивності

праці в умовах зменшення чисельності персоналу вказує на ефективне впровадження нових підходів до організації роботи.

Аналіз конкурентоспроможності засвідчує, що ПАТ «Північний ГЗК» має суттєві сильні сторони, включаючи стабільну фінансову позицію, сучасну інфраструктуру, кваліфікований персонал та гнучкість у стратегічному управлінні. Водночас існують певні слабкі сторони, такі як зниження чисельності працівників, часткове технічне старіння обладнання та залежність від зовнішніх постачальників, що можуть створювати ризики в умовах нестабільного середовища.

Таким чином, підприємство демонструє здатність до стратегічного розвитку, зберігаючи високу конкурентоспроможність у складних економічних умовах. Його подальший успіх залежатиме від реалізації інноваційних рішень, посилення внутрішньої гнучкості та адаптації до змін зовнішнього середовища.

У результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що впроваджені ПАТ «Північний ГЗК» управлінські та технічні заходи стали важливим етапом у підвищенні його конкурентоспроможності. Компанія змогла ефективно адаптувати свої внутрішні процеси до вимог сучасного ринку, зосередившись на цифровізації, модернізації обладнання та підвищенні кваліфікації персоналу. Такі дії сприяли зростанню продуктивності праці, оптимізації витрат та поліпшенню якості продукції, що є ключовими факторами для утримання та розширення ринкових позицій.

Загалом реалізація обраних заходів забезпечила підприємству не лише підвищення операційної ефективності, а й заклала основу для стійкого розвитку в умовах високої конкуренції та зовнішніх викликів. Важливим досягненням стала також диверсифікація ринків збуту й посилення екологічної складової діяльності, що створює додаткову цінність для споживачів та партнерів. Надалі компанії доцільно продовжити обрану стратегію модернізації та інновацій, зберігаючи гнучкість і адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

У третьому розділі було здійснено комплексне стратегічне обґрунтування розвитку Північного гірничо-збагачувального комбінату (ПівнічГЗК), яке охопило аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формування загального стратегічного напрямку та розробку функціональної стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції. Проведений SWOT- та PEST-аналіз засвідчив, що підприємство має потужну ресурсну базу, стабільну виробничу інфраструктуру і кваліфікований персонал, але водночас стикається з низкою викликів — як внутрішніх (зношеність техніки, потреба в модернізації), так і зовнішніх (війна, податкове навантаження, зміни у світовій експортній політиці).

У підрозділі 3.1 було показано, що стратегічне середовище ПівнічГЗК є доволі складним, але водночас містить значний потенціал зростання. Окрему увагу було приділено аналізу галузевої конкуренції, ризиків заміщення, впливу постачальників і споживачів. Результати моделі Портера підтвердили необхідність посилення адаптивності підприємства до ринкових коливань, особливо з огляду на міжнародну конкуренцію.

Формування загальної стратегії розвитку (розділ 3.2) базувалося на аналізі внутрішніх можливостей ПівнічГЗК та тенденцій глобального ринку. У стратегії були визначені ключові пріоритети: модернізація виробництва, цифрова трансформація, підвищення екологічної відповідальності, розвиток персоналу, маркетингова експансія і вдосконалення логістичних процесів. Такий системний підхід дозволяє сформувати комплексну та збалансовану модель стратегічного розвитку.

Водночас, у розділі 3.3 було розглянуто інноваційну функціональну стратегію як конкретний механізм підвищення конкурентоспроможності продукції. Запропоновані рішення включали впровадження AI-керованої флотації, цифрове управління виробництвом, автоматизацію лабораторного контролю та навчання персоналу роботизованим системам. Очікуваний ефект

включає зростання якості концентрату, зниження витрат та підвищення енергоефективності.

Аналіз строку окупності запропонованих інновацій підтвердив доцільність таких інвестицій – проєкт зі встановлення AI-систем флотації має строк окупності менше двох років. Це свідчить про швидке повернення вкладених коштів і подальше зростання економічної ефективності комбінату. Така стратегія може забезпечити стабільну присутність ПівнічГЗК на глобальному ринку залізорудної продукції навіть у складних умовах.

Загалом, розроблена система стратегічного планування для ПівнічГЗК поєднує макроекономічні тенденції з внутрішнім технічним і кадровим потенціалом. Орієнтація на інновації, модернізацію та ринкову адаптацію дозволить підприємству не лише зберегти рентабельність, а й створити довгострокові конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
2. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
3. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку. Легка промисловість. 2003. № 3. С. 37, 58.
4. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення Дніпропетровський ун-т економіки та права. Дніпро: Видавництво ДУЕП, 2006. 276 с.
5. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
6. Барановська М.І. Міжнародний маркетинг: в питаннях та відповідях Київ: Центр учбової літератури, 2013. 302 с.
7. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. та ін.; заг. ред. З.Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2007. 676 с
8. Мокій А.І. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону : монографія За ред. А.І. Мокія, Т.Г. Васильціва. Львів : Ліга Прес, 2010. 488 с
9. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84-90.
10. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. M.E. Porter. New York : Free Press, 1990. 426 p.
11. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения. Г.М. Скударь. Київ: Наук. думка, 1999. 496 с.

12. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник Київ: «Кондор», 2009. 470 с.
13. Рудько Г.І., Плотніков О.В., Курило М.М., Радованов С.В.. Економічна геологія родовищ залізистих кварцитів / Київ: Академпрес, 2010. 272 с.
14. Плотников О.В. Економічні оцінки залізородних родовищ у фінансових та інвестиційних проектах: монографія. Кривий Ріг: Мінерал, 2006. 274 с.
15. Бондарчук О.М., Голобородько Б.Ю. Підвищення ефективності діяльності гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу шляхом оптимізації їх виробничих витрат. *Інноваційна економіка*. 2013. № 9 (43). С. 43–50.
16. Афанасьєв І.Є. Методичний підхід до оцінювання економічних результатів проектів розвідувальних кондицій запасів залізородної сировини підприємств. *Економіка Крима*. 2012. № 4 (41). С. 320–325.
17. Нусінов В.Я., Афанасьєв І.Є. Удосконалення методичних підходів до визначення показників економічної ефективності функціонування гірничозбагачувальних підприємств. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 13. С. 334–342.
18. Афанасьєв І.Є. Управління використанням запасів залізородної сировини в процесі виробництва товарного концентрату. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 182–186.
19. Афанасьєва М.Г. Економіко-математичне моделювання стратегічного розвитку залізородної галузі України з урахуванням ризику. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4933&p=1>
20. Афанасьєва М.Г., Ільченко В.О. Принцип гарантованого результату в оптимізації бізнес-стратегій залізородної галузі. *Причорноморські економічні студії*. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 7. С. 16–20
21. Афанасьєв Є.В., Афанасьєв І.Є., Меленцова К.О. Удосконалення механізму управління економічною ефективністю результатів операційної діяльності залізородного підприємства. *Причорноморські економічні студії*.

2018. Вип. 31. С. 37-41. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bses_2018_31_9.pdf. (дата звернення: 27.04.2025)

22. Афанасьєв Є.В., Шкарбан К.В. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. «Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики»: матеріали III міжнар. наук.-техн. інтернет-конф., м. Кривий Ріг, 31 трав. 2021 р. Кривий Ріг, 2021. С. 81-82.

23. Варава Л.М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Організаційно-економічні підходи до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 3 (51). С. 96-101. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=888. (дата звернення: 27.05.2025)

24. Варава Л.М., Чміль А.П. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції на металургійних підприємствах. Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Кривий Ріг, листопад-грудень 2022 р. Кривий Ріг, 2022. С. 123-125. URL: https://drive.google.com/file/d/1XEHeKZBYtf8WD5_aGnnFVMz_bPfaapDf/view. (дата звернення: 29.05.2025)

25. Узунов В. В. Інноваційний потенціал як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках. Економіка & держава. 2013. № 7. С. 23–27.

26. Шапуров О. О. Аналіз сучасних тенденцій у металургії: інноваційно–інвестиційний розвиток та конкурентоспроможність на світовому ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2017. Вип. 11. С. 168–173.

27. Соляник Л. Г. Оцінка фінансової складової конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі. Економічний вісник Національного гірничого університету. Дніпро, 2011. № 2. С. 84–91.

28. Коротунова О. В. Обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства металургійної промисловості. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 3. С. 75–80.

29. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Київ, 2015. № 12. С. 229–238.

30. Чижова О. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком. 2013. № 21. С. 63–65.