

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

магістра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»
(освітньо-професійна програма)

на тему:

**ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГІРНИЧО-
ЗБАГАЧУВАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБГРУНТУВАННЯ
НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**

Виконав:
здобувач 2 курсу,
групи МОБ-24м

_____ / Смирнов С.Ю./
(підпис)

Керівник

_____ / д.е.н., проф. Варава Л.М./
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / д.е.н., проф. Варава Л.М./
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / д.е.н., проф. 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
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування» /

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Лариса ВАРАВА

«___» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
на магістерську кваліфікаційну роботу

Смирнов Сергій Юрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Дослідження стратегічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства та обґрунтування напрямів управління його конкурентоспроможністю**

керівник роботи Варава Лариса Миколаївна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «10» липня 2025 року № 509с

2. Строк подання здобувачем роботи 08.12.2025

3. Вихідні дані до роботи: Статистична звітність ПрАТ «ЦГЗК» за 2019-2023 р.р. Ф. № 1. Баланс (Звіт про фінансовий стан); Ф. № 2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід); Звіт про управління (Опис бізнесу)

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) визначити зміст та економічний сенс ВСП та його вплив на конкурентоспроможність підприємства; 2) виконати аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «ЦГЗК»; 3) дослідити показники складових ВСП та їх вплив на результат діяльності підприємства; 4) розробити економіко-математичну модель та виконати розрахунки щодо підвищення прибутковості за рахунок оптимізації управління складовими ВСП ПрАТ «ЦГЗК»

5. Перелік графічного матеріалу: Л.1-Основні компоненти стратегічного потенціалу підприємства; Л.2-Елементи внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства; Л.3-Основні фактори зовнішнього середовища; Л.4-розрахунки групових показників елементів та інтегрального показника ВСП; Л.5-параметри виробничого потенціалу ПрАТ «ЦГЗК»; Л.6-Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ЦГЗК» за 2020-2023 р.р.; Л.7-оцінка рівня використання складових та розрахунок інтегрального показника ВСП; Л.8-вихідні дані та результати проведення кореляційно-регресійного аналізу залежності прибутку ПрАТ «ЦГЗК» від складових ВСП; Л.9-оптимізація прибутку підприємства на основі регресійної залежності.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2025	28.10.2025
Розділ 2	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2025	25.11.2025
Розділ 3	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2025	08.12.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2025	12.12.2025

7. Дата видачі завдання 12.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2025 – 11.07.2025	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної магістерської роботи	12.07.2025 – 10.09.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної магістерської роботи	11.09.2025 – 29.09.2025	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	30.09.2025 – 28.10.2025	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	29.10.2025 – 25.11.2025	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його керівнику	26.11.2025 – 05.12.2025	
7	Підготовка вступної частини	06.12.2025 – 07.12.2025	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.12.2025 – 11.12.2025	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2025	
10	Попередній захист роботи	15.12.2025	
11	Захист роботи у ЕК	17.12.2025	

Здобувач

_____ **Смирнов С.Ю.** _____
(підпис) (власне ім'я прізвище)

Керівник роботи

_____ **Варава Л.М.** _____
(підпис) (власне ім'я прізвище)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу здобувача спеціальності 073

Менеджмент

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування». Смирнов С.Ю. «Дослідження стратегічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства та обґрунтування напрямів управління його конкурентоспроможністю». – КНУ, 2025 р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 70 сторінках, містить 14 таблиць, 19 рисунків.

При підготовці роботи використано 30 літературних джерел.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

Узагальнення теоретичних основ та обґрунтування напрямів управління конкурентоспроможністю гірничо-збагачувального підприємства шляхом посилення його стратегічного потенціалу

Завдання дослідження: проаналізовано зміст категорій стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності і підприємства; визначено методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу, його внутрішні та зовнішні аспекти; проаналізовано основні техніко-економічні та фінансові показники виробничо-господарської діяльності ПРАТ «ЦГЗК», сформовано показник стратегічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства; досліджено вплив складових внутрішнього стратегічного потенціалу на фінансові результати гірничо-збагачувального підприємства за допомогою кореляційно-регресійного аналізу; розроблено економіко-математичну модель управління конкурентоспроможністю ПРАТ «ЦГЗК» з урахуванням ефективності його стратегічного потенціалу.

Об'єкт дослідження: процеси формування стратегічного потенціалу та управління конкурентоспроможністю на гірничо-збагачувальному підприємстві.

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних положень та практичних підходів до удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю гірничо-збагачувального підприємства з урахуванням ефективності стратегічного потенціалу.

Одержаний економічний ефект (ефективність): очікуваний прибуток складе 8 649 149, 33 тис. грн, що на +751,95 % перевищує грошовий обсяг збитків базового року, тобто в 7,52 рази, або на 9 975 810,33 тис. грн. більше базового значення в абсолютному вираженні.

Ключові слова: внутрішній стратегічний потенціал, конкурентоспроможність підприємства, прибутковість, кореляційно-регресійні залежності, стратегічне управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	8
1.1. Методичні засади формування стратегічного потенціалу та діагностика функціональних напрямів діяльності підприємства	8
1.2. Оцінювання стратегічного потенціалу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства	15
1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю на сучасних підприємствах	19
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	26
2.1. Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ПРАТ «ЦГЗК»	26
2.2. Формування інтегрального показника стратегічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства	36
2.3. Оцінка ефективності використання стратегічного потенціалу ПРАТ «ЦГЗК»	46
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ЦГЗК» ЗА РАХУНОК ПОСИЛЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	51
3.1. Дослідження впливу складових внутрішнього стратегічного потенціалу на фінансові результати гірничо-збагачувального підприємства	51
3.2. Розробка та оцінка ефективності економіко-математичної моделі управління конкурентоспроможністю ПРАТ «ЦГЗК» з урахуванням ефективності його стратегічного потенціалу	58
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

В умовах посилення конкуренції на ринку підприємства прагнуть розробляти нові стратегії, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Однак, незважаючи на важливість стратегічного планування, часто не приділяється достатньо уваги аналізу ресурсів і можливостей компанії, які формують її стратегічний потенціал.

Стратегічний потенціал компанії забезпечується сукупністю внутрішніх ресурсів, компетенцій і здатності адаптуватися до зовнішніх факторів, особливо до змін в макроекономічному середовищі.

Для успішного довгострокового розвитку підприємства необхідно враховувати безліч факторів, включаючи готовність керівництва до реалізації масштабних проєктів, рівень професіоналізму і навичок менеджерів, а також наявність необхідних ресурсів, таких як фінансові, виробничі та інші.

Для того щоб організація могла ефективно функціонувати і успішно реалізовувати свої стратегічні завдання, необхідно постійно покращувати систему управління і знаходити шляхи більш раціонального використання ресурсів. Це дозволить підприємству з більшою результативністю втілювати свої плани в різних сферах діяльності.

Оптимізація стратегічного розвитку підприємства базується на зміцненні її стратегічного потенціалу, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і пов'язаний з якістю ресурсної бази в різних функціональних областях. Стратегічний потенціал підприємства нерозривно пов'язаний з визначенням перспективних напрямків управління її конкурентоспроможністю.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та обґрунтування напрямів управління конкурентоспроможністю гірничо-збагачувального підприємства шляхом посилення його стратегічного потенціалу.

Для досягнення цієї мети було вирішено такі завдання:

- проаналізовано зміст категорій стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства;
- визначено методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу, його внутрішні та зовнішні аспекти, вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства;

- охарактеризовано особливості управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства;
- проаналізовано основні техніко-економічні та фінансові показники виробничо-господарської діяльності ПРАТ «ЦГЗК», сформовано показник та виконано оцінку ефективності стратегічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства;
- досліджено вплив складових внутрішнього стратегічного потенціалу на фінансові результати гірничо-збагачувального підприємства за допомогою кореляційно-регресійного аналізу;
- розроблено економіко-математичну модель управління конкурентоспроможністю ПРАТ «ЦГЗК» з урахуванням ефективності його стратегічного потенціалу;

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегічного потенціалу та управління конкурентоспроможністю на гірничо-збагачувальному підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень та практичних підходів до удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю гірничо-збагачувального підприємства з урахуванням ефективності стратегічного потенціалу.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною базою даного дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені формуванню стратегічного потенціалу та управлінню конкурентоспроможністю підприємств, а також навчальна література.

У роботі використано *методи: узагальнення* для уточнення категорій «стратегічний потенціал» та «конкурентоспроможність підприємства»; *системного аналізу*, за допомогою якого обґрунтовано теоретико-методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства; *кореляційно-регресійний метод* використано для оцінювання впливу складових внутрішнього стратегічного потенціалу на фінансові результати ПРАТ «ЦГЗК»; *економіко-математичні методи* використано в процесі розроблення економіко-математичної моделі щодо управління конкурентоспроможністю ПРАТ «ЦГЗК» з урахуванням ефективності його стратегічного потенціалу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Методичні засади формування стратегічного потенціалу та діагностика функціональних напрямів діяльності підприємства

Для досягнення успіху в бізнесі необхідно володіти глибокими знаннями і навичками управління, а також добре розуміти можливості своєї підприємства. Успіх підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно використовуються ресурси і розвиваються внутрішні компетенції.

В умовах сучасної ринкової конкуренції навіть інвестиції в перспективні проєкти не можуть гарантувати успіх, що залежить від унікальних ресурсів, якими володіє підприємство, і від того, як вона їх використовує. Ці ресурси можуть бути тільки у конкретної підприємства і дають їй перевагу перед конкурентами.

Стратегічний потенціал (СП) підприємства є основою для розробки і реалізації плану його розвитку, який дозволить йому залишатися конкурентоспроможним в майбутньому. Для розробки стратегії необхідно провести аналіз і оцінити стратегічний потенціал підприємства. Це дозволить виявити її сильні і слабкі сторони, а також визначити можливості для подальшого зростання.

Стратегічний потенціал підприємства – це сукупність його можливостей, спрямованих на досягнення довгострокових цілей і завдань. Його наявність дозволяє підприємству успішно реалізовувати свою стратегічну ідею. В іншому випадку необхідно провести аналіз і виявити, які зміни потрібно здійснити, щоб досягти успіху.

Основні компоненти стратегічного потенціалу підприємства представлені на рис. 1.1.

Для ефективного управління підприємством потрібні ресурси та управлінські функції. Ресурси включають в себе всі необхідні елементи для його функціонування: фінансові, матеріальні, технічні та людські. Управлінські функції охоплюють планування і контроль за діяльністю підприємства.

Кадрова політика відіграє ключову роль у розвитку підприємства і включає в себе кілька напрямків:

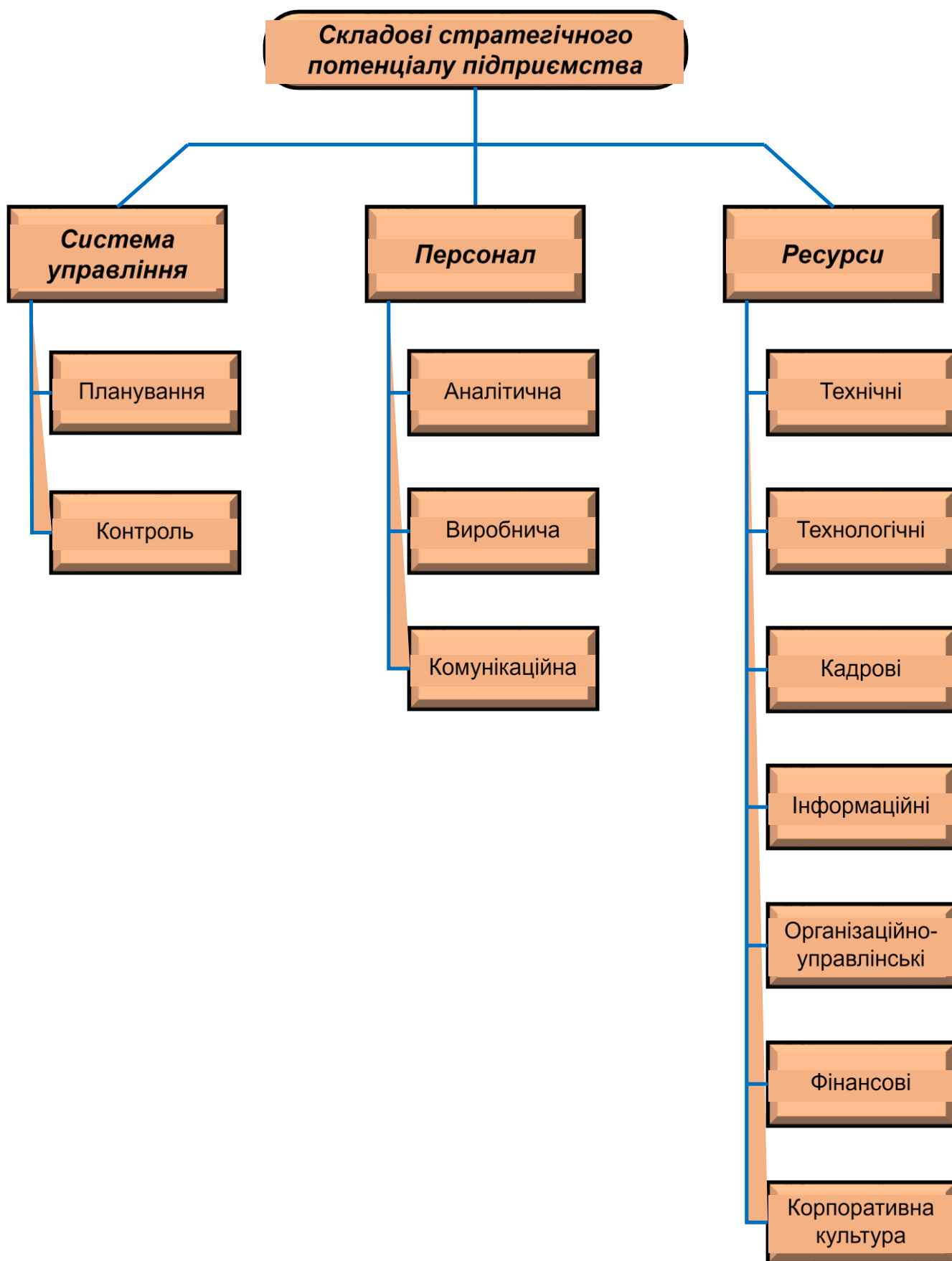


Рис. 1.1. Складові стратегічного потенціалу підприємства (сформовано автором за джерелом [1, с. 47])

1. Аналітична робота: проведення досліджень і пошук можливостей для оптимізації діяльності підприємства.
2. Організація і контроль виробничого процесу.
3. Взаємодія з ринковим середовищем та іншими зацікавленими сторонами.

Успішне вирішення цих завдань сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників і успішному розвитку підприємства.

Щоб залишатися конкурентоспроможним і раціонально використовувати ресурси, підприємство повинно постійно розвиватися. У цьому процесі важливо звернути увагу на наступні аспекти:

1. Ефективне управління ресурсами.
2. Залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Стратегічний потенціал формують тільки ті ресурси, які змінюються в результаті реалізації стратегії та дозволяють впровадити конкурентні переваги у певних функціональних напрямках діяльності підприємства [2, с.92]. Для підтримки конкурентоспроможності та успішного розвитку підприємства необхідно ретельно аналізувати дії конкурентів. Ці знання є основою стратегії організації, оскільки вони дозволяють створювати унікальні продукти і послуги, які виділяють підприємство-виробника на ринку і залучають клієнтів.

Стратегічні рішення, що приймаються в сучасних умовах на підприємствах, є складним і багатогранним процесом, який охоплює багато різних аспектів їх діяльності. Сюди входять маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом, дослідження та розробки, інновації та соціальна відповідальність.

Розробка стратегії розвитку підприємства вимагає глибокого аналізу безлічі факторів. Це дозволяє виявити найбільш перспективні напрямки для інвестування ресурсів і забезпечити стійке зростання і розвиток організації.

Оцінка ефективності діяльності організації включає в себе аналіз її сукупної корисності. Цей процес допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити проблеми, які потребують вирішення.

Існує три основні підходи до оцінки сукупної корисності: ресурсний підхід (заснований на аналізі кількості ресурсів, необхідних для

виробництва);структурний підхід (враховує елементи і масштаб діяльності); цільовий підхід (порівнює результати з поставленими цілями).

У сучасному світі, коли перед підприємствами стоїть завдання забезпечити стабільність своєї роботи, важливо оцінити сукупну корисність, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на їх діяльність.

Щоб оцінити ефективність використання ресурсів, необхідно провести всебічний аналіз їх застосування в різних областях діяльності підприємства, а також вивчити їх здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування може здійснюватися як всередині підприємства, так і за її межами, і кожен з цих підходів має свої унікальні особливості.

Внутрішнє стратегічне планування являє собою процес, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства і безпосередньо пов'язаний з досягненням її стратегічних цілей. Для успішного управління підприємством важливо забезпечити гармонійну взаємодію між стратегічними цілями та внутрішнім стратегічним плануванням.

У своїй статті С.Б. Алексєєв [3] проводить глибокий аналіз цього процесу. Автор підкреслює, що для успішного функціонування підприємства вкрай важлива наявність функціональних стратегій, які є основою для всіх інших. Щоб ці стратегії були ефективними, підприємство повинно бути здатне адаптуватися до змін зовнішнього середовища і постійно розвивати свої ключові напрямки діяльності.

І. Ансофф, видатний фахівець в області стратегічного управління, стверджував, що функціональні стратегії відіграють ключову роль у формуванні потужного потенціалу для управління змінами. Ці стратегії визначають вектор розвитку підприємства і її шлях до успіху [4].

Функціональний потенціал підприємства формується в процесі реалізації різних стратегій в різних областях її діяльності. Ці сфери можна порівняти з елементами, що складають СП підприємства, як показано на рис. 1.2.

Щоб досягти стратегічних цілей, вкрай важливо, щоб всі компоненти працювали злагоджено і якісно. У зв'язку із цим важливого значення набуває регулярний моніторинг внутрішнього СП, який дозволяє не тільки глибше вивчити його структурні компоненти та взаємозв'язки між ними, але й виявляти можливі

шляхи удосконалення. Таким чином, на даному етапі дослідження можна ідентифікувати внутрішній СП та функціональний потенціал підприємства (ВСП).

Аналіз ВСП дозволяє оцінити поточний стан організації, виявити взаємозв'язки між її елементами і розробити заходи для поліпшення ситуації, що дозволяє спрямовувати зусилля на зміцнення її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

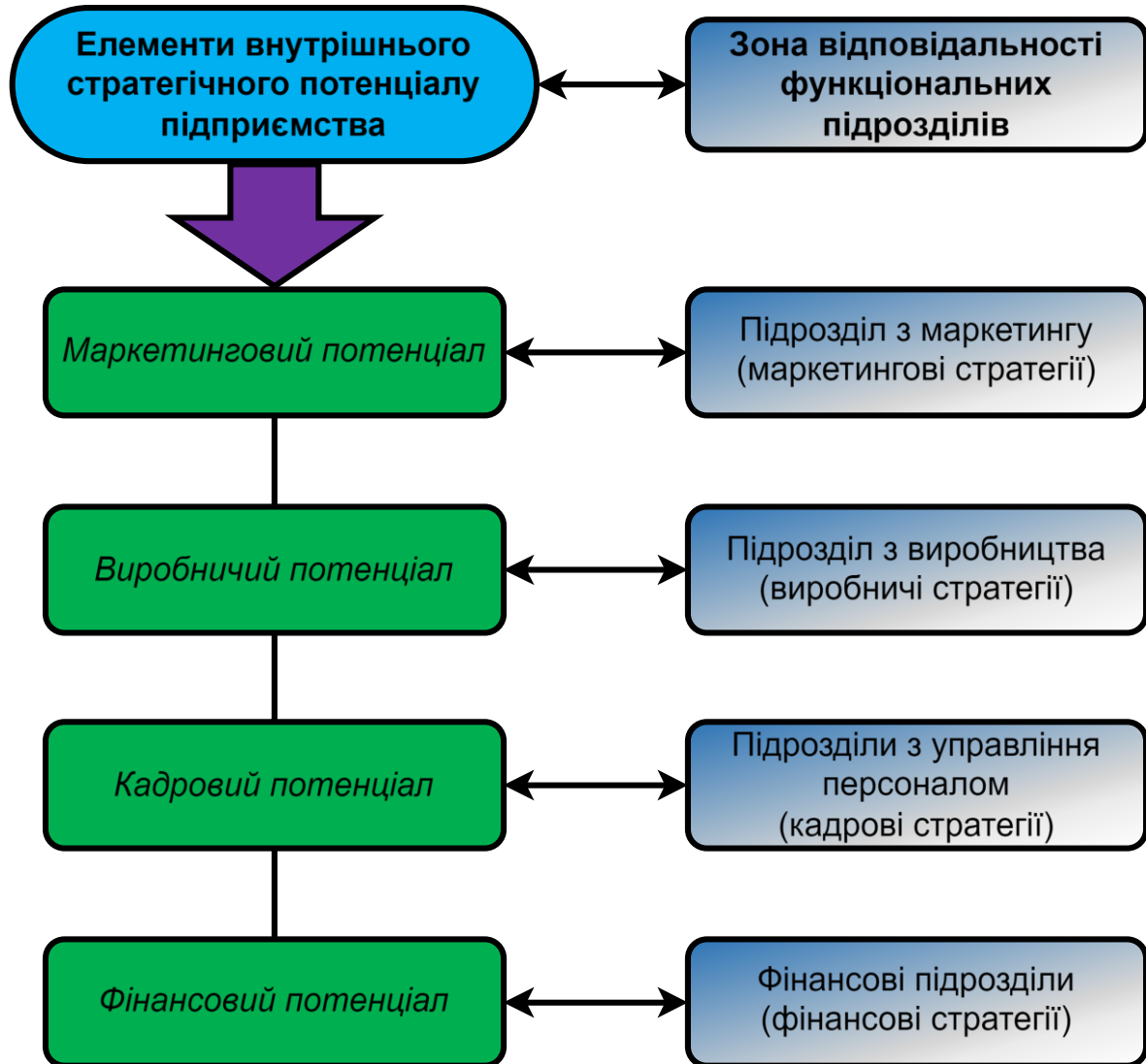


Рис. 1.2. Елементи внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства (сформовано автором)

Основними зовнішніми факторами, які чинять значний вплив на формування СП любого підприємства, незалежно від його розмірів і галузевої приналежності, є: політичні, економічні, соціальні і юридичні [1, с. 49]. Їх вплив пов'язаний з рішеннями Уряду, політичною ситуацією в країні, військовими діями, а також з

регулюючими і стимулюючими заходами, що вживаються державними органами, банками, громадськими організаціями та іншими учасниками ринку.

Для оцінки зовнішнього середовища підприємства (рис. 1.3) використовуються різні методи. Найбільш популярними з них є PEST-аналіз, який досліджує макросередовище і дозволяє виявити ключові фактори, і модель п'яти конкурентних сил М. Портера, призначена для аналізу мікросередовища.

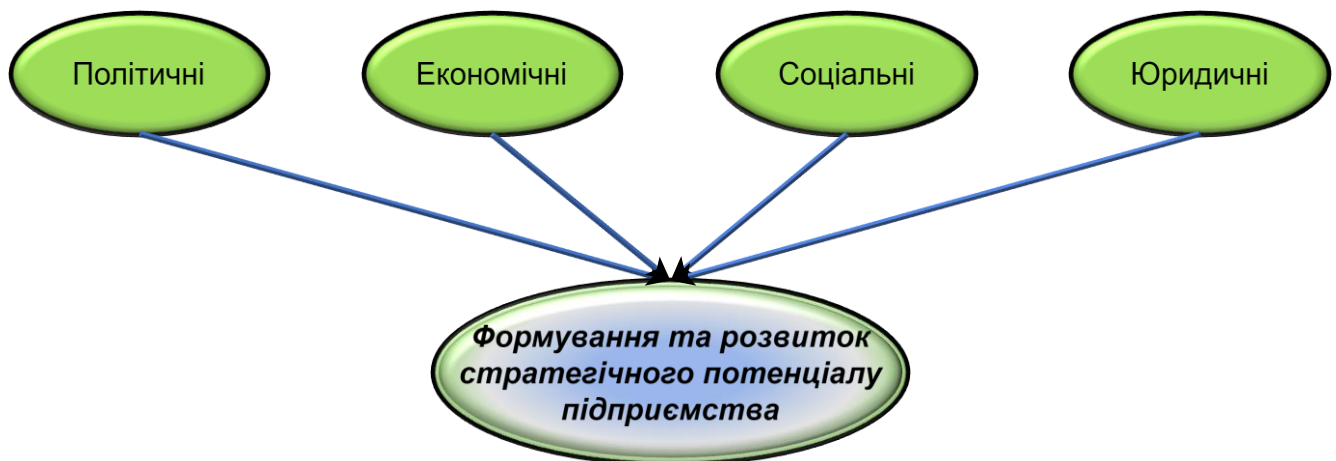


Рис. 1.3. Основні зовнішні фактори впливу на стратегічний потенціал підприємства

PEST-аналіз дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища підприємства. Це допомагає визначити ключові фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства, та розробити стратегію, яка враховує ці фактори.

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі і визначити, які фактори можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Вона допомагає розробити стратегію, яка дозволить підприємства зберегти або поліпшити свої позиції на ринку.

В рамках SWOT-аналізу проводиться аналіз зовнішнього середовища, що дозволяє оцінити поточний стан підприємства, виявити її сильні і слабкі сторони, а також визначити потенційні можливості і загрози, що виходять із зовнішнього середовища [5].

Успіх стратегічного розвитку підприємства залежить від безлічі факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних. До них відносяться готовність керівництва до

реалізації амбітних планів, рівень професіоналізму менеджерів, наявність необхідних ресурсів та інші аспекти.

Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно розглянути можливість підвищення кваліфікації керівництва та оптимізації використання ресурсів. Це допоможе досягти більш масштабних і амбітних цілей, заснованих на стратегічному потенціалі підприємства.

Якість доступних ресурсів і компетенцій істотно впливає на вибір стратегії розвитку підприємства, надаючи їй індивідуальний характер. У контексті розглянутої проблематики авторитетні американські фахівці в області менеджменту, такі як Дж. П. Пірс і Р. Робінсон, підкреслюють [6], що стратегія, заснована на ресурсах, передбачає, що ключовою відмінністю між підприємствами є їх унікальний набір ресурсів і здатність ефективно їх використовувати, тобто певні навички та вміння.

Формування управлінських компетенцій являє собою процес, спрямований на розвиток і реалізацію внутрішніх конкурентних переваг і унікальних характеристик бізнес-процесів підприємства. До таких характеристик можна віднести: систему управління знаннями; сильну організаційну культуру; професійне зростання і розвиток співробітників, а також їх прихильність підприємства; передові технології.

Навички стають невід'ємною частиною стратегії підприємства тільки тоді, коли вони мають стратегічне значення, тобто їх використання дозволяє ефективно використовувати можливості, що надаються зовнішнім середовищем організації.

В умовах сучасного світу, що характеризується стрімкими змінами і динамічним розвитком, підприємства не можуть обмежуватися накопиченими знаннями і досвідом. Нові виклики вимагають від них освоєння нових навичок, і здатність критично оцінювати свої поточні компетенції і виявляти прогалини в них стає критично важливою для будь-якої організації.

Унікальні ресурси і ключові компетенції, що визначають стратегічний напрямок підприємства, служать надійним фундаментом для стратегічного планування. Підприємства, які мають ці ресурси та навички, отримують значну перевагу перед тими, хто обмежується базовими знаннями. Тому тим, хто не

володіє унікальними ресурсами, необхідно розробити стратегії по виявленню прихованих компетенцій і формуванню та розвитку нових ключових навичок.

Будь-яке підприємство представляє систему, яка повинна мати важливу властивість-інваріантність, тобто відносну стійкість і повторюваність після кожного циклу використання. Навіть якщо на даний момент підприємство володіє унікальними навичками, які відрізняють його від конкурентів, це не є гарантією того, що ці навички збережуться в майбутньому.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати його компетенції, які дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси. Якщо підприємство не зможе повноцінно використати можливості високоефективної технології, то вона не надасть очікуваних позитивних результатів, а тільки буде збільшувати витрати.

Конкурентна перевага виникає тоді, коли застосування цієї технології дозволяє підприємствам ефективно використовувати ресурси і зайняти більш сильну позицію на ринку. Щоб вважатися компетенцією, система повинна відповідати певним критеріям: бути пов'язаною з процесом, який створює цінність для клієнта; забезпечувати кращі економічні показники діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами; система повинна бути надійною і складною для відтворення.

В умовах відносної стабільності конкурентна перевага досягається завдяки забезпеченню надійності функціонування системи. Для досягнення цієї мети потрібно сформулювати унікальне поєднання ресурсів і ключових компетенцій, які дозволять організації ефективно діяти. Однак в умовах динамічно мінливого світу особливо важливо, щоб організація мала здатність оперативно реагувати і адаптуватися до нових викликів, що робить її гнучкою і конкурентоспроможною.

1.2. Оцінювання стратегічного потенціалу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є наріжним каменем її успішного стратегічного розвитку. Формування і підтримка конкурентних переваг дозволяють організації зберігати стабільність і ефективно використовувати свій потенціал.

Відповідно до поглядів І.З. Должанського [7] та інших дослідників, конкурентоспроможність підприємства залежить від вмілого застосування конкурентних переваг у всіх областях управління. Важливими індикаторами конкурентоспроможності є стійке становище на ринку і збільшення обсягу продажів.

Автори наукових праць [8-11] підкреслюють, що для досягнення довгострокового успіху підприємство повинно підтримувати свою конкурентоспроможність на всіх рівнях і етапах своєї діяльності. Це передбачає особливу увагу до таких аспектів, як виробництво, маркетинг, фінанси, інновації, людські ресурси та управління [8, с. 96].

В умовах сучасної ринкової економіки, що характеризується посиленням конкуренції, стає необхідним здійснювати регулярний аналіз внутрішніх стратегічних ресурсів підприємства. Цей аналіз дозволяє не тільки краще зрозуміти структуру організації і взаємозв'язку між її елементами, а й виявити потенціал для зміцнення конкурентоспроможності. Такий аналіз служить основою для стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Для реалізації потенціалу підприємства необхідно провести комплексний аналіз всіх аспектів його діяльності. Це дозволяє оцінити стан ключових напрямків, визначити основні тенденції і розробити ефективні стратегії підвищення ефективності виробництва з урахуванням наявних ресурсів і можливостей.

В рамках нашого дослідження було використано структуру внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства, представлену на рис. 1.2. Виходячи зі структури внутрішнього стратегічного потенціалу (ВСП) підприємства, проводиться детальний аналіз і оцінка маркетингового, виробничого, кадрового та фінансового аспектів потенціалу організації. Метою цього аналізу є забезпечення успішної реалізації функціональних стратегій та досягнення стратегічних цілей підприємства для підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

На наступному етапі проводиться розрахунок кількісних показників, що відображають рівень кожної складової потенціалу. Потім визначаються групові показники структурних елементів потенціалу за такою формулою:

$$P_j = (\sum_{i=1}^n K_i) / n \quad (1.1)$$

де j – індекс структурної складової ВСП, тобто $j = 6$; K_i – кількісні показники, що описують відповідні структурні елементи потенціалу; n – кількість показників, що характеризують i -ту структурну складову потенціалу.

Для того щоб оцінити загальний потенціал підприємства, фахівці застосовують спеціалізовані методи, в яких кожному компоненту присвоюється певна вага (ω_j) в залежності від поточного етапу розвитку підприємства, її основних цілей і стратегії.

В ході аналізу компонентів, представлених в різних одиницях виміру, необхідно враховувати їх відносну значимість. Для цього в процесі оцінки використовуються вагові коефіцієнти, які визначаються методом попарного порівняння.

Критерієм оцінки є ступінь впливу кожного елемента на досягнення стратегічних цілей підприємства і формування управлінських рішень.

У процесі проведення аналізу структурних елементів підприємства до участі було залучено фахівців із функціональних підрозділів управлінського апарату гірничо-збагачувальних комбінатів Кривбасу. Ці фахівці володіють унікальними знаннями і досвідом в області розробки стратегічних управлінських рішень, що грає ключову роль в розвитку організації. Експертна комісія, відповідальна за оцінку значущості компонентів P_j , включала фахівців таких категорій [12]:

1. Керівники вищої ланки, які займають ключові позиції на підприємствах а також володіють значним досвідом в області стратегічного управління.
2. Провідні науковці, що займаються дослідженнями в сфері стратегічного управління, розробкою і впровадженням інноваційних рішень.
3. Фахівці консалтингових компаній, що надають ефективні рішення оптимізації роботи підприємств і переходу на більш ефективні методи управління.

4. Керівники вищої ланки і ключові фахівці різних структурних підрозділів підприємств, які відповідальні за розробку і реалізацію стратегічних рішень в своїх областях діяльності.

Для оцінки вагомості кожного компонента Π_j була розроблена система бальних оцінок, яка дозволяє визначити пріоритетні функціональні завдання і оцінити ступінь їх розвитку в контексті корпоративних стратегій.

У додатку А представлені результати аналізу і розрахунків коефіцієнтів, які визначають вагомість елементів Π_j для внутрішнього стратегічного потенціалу (ВСП) підприємства. Розрахунки були виконані з використанням критеріїв, які застосовуються при прийнятті управлінських рішень, розробці та реалізації стратегій. Для визначення цих критеріїв були використані дані, отримані в ході польових досліджень, а також експертні оцінки.

Коефіцієнт вагомості структурної складової розраховується за такою формулою:

$$\omega_j = \Sigma W_j / \Sigma W_{\text{заг}}, \quad (1.2)$$

де: W_j — коефіцієнт вагомості конкретної j -ої структурної складової ВСП; W_1 - W_6 — групи компонентів Π_j із визначеними показниками вагомості; ΣW_j — сума значень вагомості структурних складових певної групи компонентів Π_j .

Коефіцієнт вагомості кожної складової ВСП (ω_j) визначається як відношення показника значущості конкретної складової (W_j) до загальної суми показників значущості ($\Sigma W_{\text{заг}}$).

Для розрахунку вагових коефіцієнтів (ω_j) застосовується формула (1.2), яка дозволяє отримати точні результати.

Аналіз ефективності ВСП підприємства проводиться шляхом оцінки виконання планових показників функціональних стратегій, які є ключовими елементами загальної стратегії розвитку підприємства.

Для глибокого і всебічного аналізу внутрішніх стратегічних ресурсів підприємства рекомендується використовувати комплексний показник, який дозволяє найбільш повно і точно оцінити ефективність роботи підприємства, розглядаючи його ресурси в контексті багатоаспектного стратегічного аналізу.

Цей метод передбачає використання чітко структурованого набору параметрів для всіх елементів системи, при цьому враховується внесок кожного з них в загальний результат.

Інтегральний показник ВСП підприємства розраховується за такою формулою:

$$P_{int} = 0,34P_{\text{в}} + 0,34P_{\text{к}} + 0,20P_{\text{ф}} + 0,12P_{\text{м}} \quad (1.3)$$

де $P_{\text{в}}$, $P_{\text{к}}$, $P_{\text{ф}}$ і $P_{\text{м}}$ — це групові показники, що відповідають певним структурним елементам ВСП. У сукупності вони визначають рівень розвитку і здатність підприємства ефективно функціонувати. У даній роботі величини вагомостей обраних складових ВСП прийнято за результатами експертних оцінок фахівців гірничо-металургійної промисловості регіону.

В умовах сучасного ринку, де панує жорстка конкуренція, підприємства змушені постійно покращувати свої стратегії і методи управління, щоб залишатися конкурентоспроможними. Ефективне управління внутрішніми ресурсами-це ключовий фактор успішного розвитку підприємства. Для цього необхідно регулярно аналізувати і оптимізувати внутрішні процеси, виявляти проблемні місця і розробляти стратегії їх вирішення.

Такий підхід дозволяє підприємству краще розуміти свої сильні і слабкі сторони, а також визначати напрямки для подальшого розвитку. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до змін на ринку.

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю на сучасних підприємствах

Як відомо, тільки успішне підприємство, яке гармонійно розвиває всі свої функціональні системи, може виробляти продукцію, що відповідає потребам споживачів. Організація, яка використовує передові та ефективні технології, забезпечує свою конкурентоспроможність не тільки в своїй галузі, але і на міжнародній арені, що сприяє зміцненню позицій країни в цілому.

Конкурентоспроможність організації визначається її здатністю ефективно використовувати економічні ресурси в порівнянні з іншими учасниками ринку. Це

поняття відносно, оскільки конкурентоспроможність організації може бути оцінена тільки в порівнянні з іншими. Більш того, організація, що успішно функціонує на одних ринках, може виявитися неконкурентоспроможною на інших.

В даний час українські науковці активно досліджують теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю організації та методи її оцінки. Серед дослідників, що займаються цими питаннями, можна виділити таких вчених, як І. Должанський, Т. Загорна, Л. Кобиляцький, Н. Тарнавська, С. Клименко, Л. Варава, Т. Омеляненко, Д. Барабась і багатьох інших.

У своїх наукових роботах вони вивчають актуальні питання, пов'язані з методами підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ці аспекти є ключовими для створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю.

Для створення надійної інформаційної основи, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, потрібно точно визначити рівень конкурентоспроможності підприємства. Цей процес включає: визначення кількісних та якісних показників конкурентоспроможності; вибір відповідних інструментів для їх вимірювання; проведення об'єктивної оцінки конкурентоспроможності, яка включає аналіз поточного стану та виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що впливають на конкурентоспроможність. Такий аналіз допомагає виявити потенційні ризики і своєчасно скорегувати відхилення від обраної стратегії.

В.М. Балдинюк підкреслює, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити ряд факторів, які роблять істотний вплив на цей показник. Ці фактори можуть як сприяти підвищенню, так і знижувати конкурентоспроможність підприємства [13].

Аналіз цих аспектів дозволяє розробити ефективні стратегії, спрямовані на зміцнення позицій підприємства на ринку. Управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на забезпечення його довгострокового виживання і стабільності. Це досягається за рахунок постійної оцінки і поліпшення всіх складових внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності гірничо-збагачувального підприємства пропонується використовувати комплексний показник, який включає в себе різні критерії, що відображають внутрішні можливості підприємства.

На основі методики, наданої у монографії [14, с.82-92] пропонується укрупнену оцінку конкурентоспроможності гірничо-збагачувального підприємства виконати, використовуючи групові показники таких складових ВСП: маркетингового, виробничого, фінансового та кадрового.

Щоб визначити конкурентоспроможність підприємства, пропонується використовувати наступний алгоритм:

1. Визначити і розрахувати одиничні показники конкурентоспроможності для кожної категорії параметрів.
2. На основі отриманих одиничних показників обчислити групові показники.
3. Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції здійснюється шляхом порівняння технічних і економічних характеристик аналогічних товарів, як це описано в роботі [14, с.97-103].

Загальний показник конкурентоспроможності, або інтегральний індекс I_k , можна обчислити за такою формулою [14, с.83]:

$$I_k = \frac{G_T}{G_e}, \quad (1.4)$$

де G_m , G_e – відповідно показники конкурентоспроможності за технічними і економічними параметрами.

У свою чергу, G_m можна обчислити за формулою [14, с.86]:

$$G_{ev} = \sum_{i=1}^n a_i \frac{p_i}{p_i^0} + \sum_{j=1}^n a_j \frac{p_j^0}{p_j} \quad (1.5)$$

У формулі (1.5) i — це номер параметра, який описує якість. Чим більше його абсолютне значення, тим вище рівень цього параметра, j -це номер параметра, який характеризує якість. Чим більше його абсолютне значення, тим нижче рівень показника.

Параметри якості продукції на базовому підприємстві мають абсолютні значення p_i і p_j . На підприємстві-аналогу ці ж параметри позначаються як p_{i0} і p_{j0} .

Важливість кожного параметра визначається коефіцієнтами a_i і a_j .

Для розрахунку G_e використовується формула з монографії [14, с.97]:

$$G_e = \sum_{k=1}^K D_k \cdot \frac{C_k}{C_k^0}, \quad (1.6)$$

де $D_k = \frac{C_k}{C_0^0}$ -це частка витрат по k -му виду в ціні продажу C_0 базової товарної продукції; C_k -це вартісне вираження витрат на виробництво порівнюваної товарної продукції по k -му виду витрат.

Вартість виробництва базової продукції по k -му виду витрат-це ключовий фактор, який визначає конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність базової продукції-аналога дорівнює 1 ($I_k=1$). Досліджувана продукція вважається конкурентоспроможною при $I_k \geq 1$.

Конкурентоспроможність базової продукції-аналога приймається за одиницю ($I_k = 1$). Якщо I_k більше або дорівнює одиниці, то продукція вважається конкурентоспроможною.

У таблиці 1.1 представлені характеристики, що описують групові показники структурних складових ВСП гірничо-збагачувального підприємства.

Таблиця 1.1

Формування параметрів групових показників структурних складових, що входять до внутрішнього стратегічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства

Назва параметру	Умовні позначення	Розрахункова формула	Умовні позначення
Виробничий потенціал			
1.Частка активної частини основних засобів, $\mathbf{C_a}$	K1	$C_a = B_a / B_{cp.p}$	B_a – вартість активної частини основних фондів; $B_{cp.p}$ – середньорічна вартість основних фондів
2.Фондовіддача, Φ_v	K2	$\Phi_v = Q / B_{cp.p}$	Q – обсяг продажів продукції (виручка)
3.Темп приросту технічної озброєності працівників, ΔT_{Oz}	K3	$T_{Oz} = B_a / \mathbf{C_{нзм}}$ $\Delta T_{Oz} = T_{Oz3} - T_{Oz6} / T_{Oz6}$	$\mathbf{C_{нзм}}$ – чисельність працівників в найбільшу зміну; T_{Oz3}, T_{Oz6} - технічна озброєність працівників

			за звітний та базовий період
4. Коефіцієнт оновлення основних засобів, $K_{он}$	K4	$K_{он} = B_{вв} / B_{кр}$	$B_{вв}$ – вартість введених основних засобів на протязі року; $B_{кр}$ – вартість основних засобів на кінець року
4. Матеріалоємність продукції, M_{ϵ}	K5	$M_{\epsilon} = C_m / C$,	C_m – витрати на сировину та матеріали; C – загальна собівартість виробленої продукції
Фінансовий потенціал			
1. Коефіцієнт поточної ліквідності, $K_{пл}$	K9	$K_{пл} = OA / ПЗ$	OA – поточні (оборотні) активи; $ПЗ$ – поточні (короткострокові) зобов'язання
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності, $K_{шл}$	K10	$K_{шл} = OA - З / ПЗ$	$З$ – сума запасів.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ал}$	K11	$K_{ал} = ГА + КФВ / ПЗ$	$ГА$ – грошові активи (cash); $КФВ$ – короткострокові фінансові вкладення
4. Коефіцієнт автономії, K_a	K12	$K_a = BK / \sum П$	BK – власний капітал; $\sum П$ – сума пасивів
5. Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фс}$	K13	$K_{фс} = BK + ДЗ / \sum П$	$ДЗ$ – довгострокові зобов'язання. Якщо $ЗВ \geq Ов$, то підприємство має абсолютну фінансову стійкість
Кадровий потенціал			
1. Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу, $K_{пкв}$	K14	$K_{пкв} = \frac{Ч_{пкв}}{Ч_{срo}}$	$Ч_{пкв}$ – чисельність співробітників, що пройшли перепідготовку, стажування чи навчання, ос.; $Ч_{срo}$ – середньооблікова чисельність персоналу, ос.
2. Темп приросту продуктивності праці працівників підприємства, $\Delta П_n$	K15	$\Delta П_n = П_{нзв} - П_{нб} / П_{нб}$	Q_v – обсяг виробництва продукції; $Ч_{срo}$ – середньооблікова чисельність працівників
3. Частка витрат на професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації у загальних витратах підприємства, $Ч_{проф}$	K16	$Ч_{проф} = V_{проф} / B_3$	$V_{проф}$ – витрати підприємства на професійне навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації.

4. Коефіцієнт плинності кадрів, $K_{плк}$	K17	$K_{плк} = \frac{Ч_з - Ч_{нз}}{Ч_{срo}}$	$Ч_з$ – кількість працівників, що звільнилися протягом певного періоду (року), $Ч_{нз}$ – кількість працівників, що були неминуче звільнені
2. Зайнятість персоналу в апараті управління, $K_з$	K19	$K_з = \frac{Ч_у}{Ч_в}$	$Ч_в$ – чисельність виробничого персоналу
3. Економічність праці апарату управління, E_{ay}	K20	$E_{ay} = \frac{C_у}{C_в}$	$C_у$ – загальна сума витрат на управління; $C_в$ – сума витрат на виробництво продукції
Маркетинговий потенціал			
1. Рентабельність продукції, P_n	K21	$P_n = \frac{Пр}{C}$	Пр – прибуток від реалізації продукції
2. Оборотність власних коштів, $K_{об}$	K22	$K_{об} = \frac{Q}{O_{срв}}$	$O_{срв}$ – середньорічна вартість власних оборотних активів (сума на початок і кінець року, поділена на 2)
3. Темп приросту обсягів продажів концентрату, $\Delta R_{прк}$	K23	$\Delta R_{прк} = R_{пркз} - R_{пркб}/R_{пркб}$	$\Delta R_{прк}$, $R_{пркб}$ – обсяги продажів концентрату відповідно у звітному та базовому періодах
4. Темп приросту обсягів продажів окатків, $\Delta R_{про}$	K24	$\Delta R_{про} = R_{проз} - R_{проб}/R_{проб}$	$\Delta R_{про}$, $R_{проб}$ – обсяги продажів окатків відповідно у звітному та базовому періодах

Визначення характеристик групових показників структурних елементів, які формують внутрішній стратегічний потенціал гірничо-збагачувального підприємства — це важливий етап в аналізі та оцінці його конкурентоспроможності.

Показник конкурентоспроможності підприємства $K_{пр}$ являє собою результат комплексного аналізу і зіставлення кількісних характеристик різних аспектів його внутрішнього потенціалу з аналогічними показниками інших підприємств.

Для розрахунку даного показника використовується наступна формула [14, с.92] :

$$K_{пр.} = I_K \cdot \prod_{i=1}^n P_i \quad (1.7)$$

де: $K_{пр.}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, I_K – показник конкурентоспроможності продукції підприємства, P_i – показник i -ої складової внутрішнього стратегічного потенціалу, n – кількість складових ВСП, .

Відповідно до даної методики, гірничо-збагачувальне підприємство вважається конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, якщо значення показника конкурентоспроможності наближається до одиниці або перевищує її.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ПРАТ «ЦГЗК»

Приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПРАТ «ЦГЗК») входить до складу об'єданого ГЗК Групи Метінвест. Його основна місія полягає у виробництві сировини для металургійної галузі, включаючи залізорудний концентрат і окатки [20].

Основною сировинною базою ПРАТ «ЦГЗК» є Глеюватське родовище, розробка якого почалася у 1957 році. Комбінату належать також Петровський кар'єр, де розробка ведеться з 1977 року, та Артемівський кар'єр – з 1985 року. Створення Центрального гірничо-збагачувального комбінату відбулося 23 грудня 1961 року.

Сировиною для виготовлення залізорудної продукції – концентрату та окатків є магнетитові кварцити, видобуток яких ведеться на трьох кар'єрах відкритим способом, а також на шахті підземним способом.

ПРАТ "ЦГЗК" являє собою підприємство, що здійснює повний цикл виробництва, починаючи від видобутку руди і закінчуючи виготовленням залізорудних окатків — сировини, готової до використання в металургійній промисловості.

ПРАТ "ЦГЗК" має повний технологічний цикл - від видобутку руди до виробництва залізорудних окатків - підготовленої сировини для металургійних заводів. Цим обумовлена складна організаційна структура підприємства, яка включає 21 структурний підрозділ, з них до основних виробничих цехів віднесені: Глеюватський та Петрівський кар'єри, шахта, дробильна і збагачувальна фабрики, фабрика огрудкування, управління залізничного транспорту та 2 гірничотранспортні цехи [20]. Організаційно-управлінська структура комбінату надана у додатку А.

Основні продукти, вироблені ПрАТ "ЦГЗК", включають:

- залізорудний концентрат з вмістом загального заліза від 67,0% до 70,5%;
- залізорудні окатки з вмістом загального заліза від 65,0% до 68,0%.

У структурі виробництва частка цих продуктів перевищує 99%. Решту товарної продукції складають промислові послуги.

У період з 2022 по 2023 рік виробництво готової продукції скоротилося через військовий конфлікт, що призвело до проблем з логістикою та доставкою товарів кінцевим споживачам.

Внаслідок блокади українських портів і зменшення виробничих потужностей, тарифи на залізничні перевезення значно зросли, а деякі підприємства, такі як «Азовсталь» і ММК Ілліча, були змушені призупинити свою діяльність. Крім того, курс долара збільшився на 2 244,0 млн гривень.

У 2021 році основна частина продукції була представлена у вигляді концентрату (55%), в той час як менша частка припадала на окатки (45%). Майже весь обсяг продукції був реалізований.

У 2021 році підприємство здійснювало експорт продукції в 14 країн світу, при цьому частка експорту склала 78% від загального обсягу продажів.

У 2022 році найбільш значущими експортними товарами стали концентрат (36% від загального обсягу) і окатки (33% від загального обсягу).

Основні споживачі продукції ПрАТ "ЦГЗК" – Чехія і Словаччина. На частку цих країн припадає 22% і 15% від загального обсягу експорту відповідно.

Виробництво високоякісних окатків BF і DRI дозволило розширити географію продажів і вийти на ринки країн Євросоюзу, таких як Бельгія, Німеччина, Іспанія, Італія і Франція.

У 2022 році в структурі реалізованої продукції переважали окатки — 68%, а частка концентрату склала 32%. Практично вся продукція була реалізована.

Основними покупцями продукції комбінату у 2022 році стали підприємства з 11 країн. Найбільший обсяг експорту припав на Словаччину — 1 555 тис. тонн, що становить 55% від загального обсягу. Також варто відзначити поставки в Польщу — 329 тис. т (12%) і Румунію-324 тис. т (11%).

Виробництво високоякісних окатків ВФ дозволило експортувати продукцію на ринок Італії.

В даний час експорт являє собою значну частину від загального обсягу продажів, складаючи 89-90%. Основними експортованими товарами в останні роки є окатки, частка яких в експорті становить 64%, і концентрат, частка якого — 25%. Основні ринки збуту розташовані в країнах Центральної, Східної, Західної та Південно-Східної Європи.

Зниження виробництва продукції в 2022 році обумовлено військовими діями, які ускладнили логістику доставки товарів споживачам.

Порівняно з 2021 роком, у 2022 році виручка від продажів скоротилася на 8 191 060 тисяч гривень, що становить 36% від попереднього року. Продажі основних видів продукції ПрАТ "ЦГЗК" також зменшилися на 35,01% — з 4 835 тонн до 3 142 тонн.

У 2023 році товарний концентрат не вироблявся через відсутність доступних ринків збуту. Однак виробництво окатків збільшилося на 16,6% в порівнянні з попереднім роком.

Через воєнний стан та обмеження на доступ до морських портів України обсяги виробництва товарної продукції скоротилися. У 2023 році основні ринки збуту продукції підприємства охоплювали країни Південно-Східної, Центрально-Східної та Західної Європи, включаючи Словенію, Румунію, Польщу та Італію.

Перевезення товарної продукції здійснювалося переважно залізничним транспортом, а також частково через морські порти.

Для оцінки реального стану підприємства за період з 2019 по 2023 роки необхідно провести аналіз його техніко-економічних показників. Ці дані відображають поточні тенденції та дозволяють прогнозувати майбутні перспективи (табл. 2.1).

Одним з ключових індикаторів, що відображають стабільність і конкурентоспроможність підприємства, є середньорічна вартість основних виробничих фондів (ОВФ). У період з 2020 по 2023 рік на ПрАТ «ЦГЗК» цей показник суттєво знизився: з 9 689 317 гривень у 2020 році до 6 507 723 гривень у

2023 році. Таке падіння вартості ОВФ говорить про зношеність виробничих потужностей підприємства, його обладнання: дробарок, млинів і сепараторів.

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності

ПРАТ «ЦГЗК» за 2020-2023 рр.

Назва	Од. виміру	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, од., +/-			Темпи зростання (зниження), %		
						2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1.1. Товарний концентрат	тис. т.	2495	2668,5	1000,8	3,72	173,5	-1667,7	-997,08	6,95	62,5 0	- 99,63
1.2. Окатки і	тис. т.	2273	2259	2141	2324	-14	-118	183	-0,62	-5,22	8,55
1.3. Всього:	тис. т.	4768	4927,5	3141,8	2327,72	159,5	-1785,7	-814,08	3,35	36,2 4	- 25,91
2.1. Товарний концентрат	тис. грн.	5217261	1049455 5	3437176	11436	5277294	705737 9	-3425740	101,1 5	67,2 5	- 99,67
2.2. Окатки	тис. грн.	7221536	1205051 7	1091683 6	9730214	4828981	113368 1	-1186622	66,87	-9,41	- 10,87
2.3. Всього	тис. грн.	1243879 7	2254507 2	1435401 2	9741650	1010627 5	819106 0	-4612362	81,25	36,3 3	- 32,13
3. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8348892	9233036	9726718	8852917	884144	493682	-873801	10,59	5,35	-8,98
4. Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн./грн.	0,67	0,41	0,68	0,91	-0,26166	0,26809 4	0,2311391 5	- 38,98	65,4 6	34,11
5. Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	9689317	8051841	7329999	6507723	1637476	-721842	-822276	16,90	-8,96	11,22
6. Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	4533	4335	4424	3722	-198	89	-702	-4,37	2,05	- 15,87
7. Продуктивність праці (виробіток)	тис. грн/ос.	2744,05	5200,71	3244,58	2617,32	2456,65 5	1956,13	-627,2618	89,53	37,6 1	19,33
8. Витрати на оплату праці	тис. грн.	1166251	1192102	1020186	1004903,9	25851,4	-171916	-15282,1	2,22	14,4 2	-1,50
9. Чистий прибуток	тис. грн.	1601066	8920000	2118000	-1326661	7318934	680200 0	-3444661	457,1 3	76,2 6	- 162,6 4
10. Рентабельність продукції	%	19,18	96,61	21,78	-14,99	0,77432 6	0,74835	0,3676065	403,7 8	77,4 6	- 168,8 2
11. Експорт	%, тис. т	3728,57 6	3843,45	2796,20 2	2239,2666 4	114,874	1047,25	556,93536	3,08	27,2 5	- 19,92
12. Частка експорту від загального обсягу торгівлі	%	78,20	78	89	96,20	-0,20	11,00	7,20	-0,26	14,1 0	8,09

Обладнання необхідно ретельно вивчати, ремонтувати і оновлювати, але на даний момент на проведення відповідних заходів не вистачає фінансових коштів.

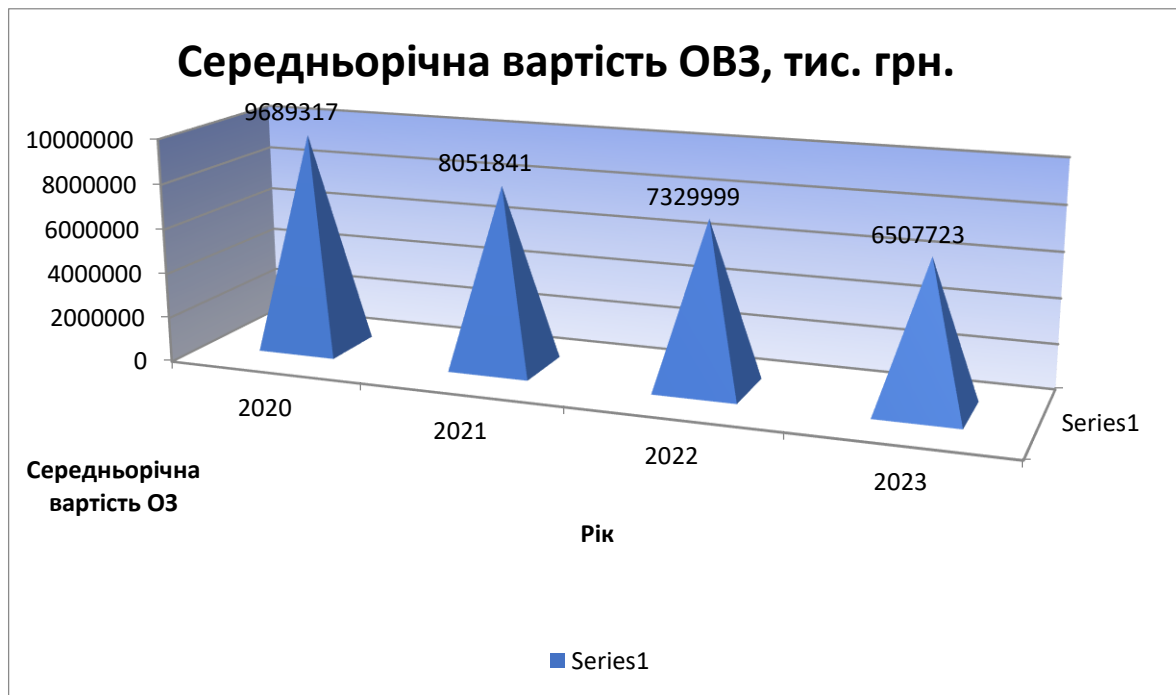


Рис.2.1. Середньорічна вартість основних засобів ПрАТ «ЦГЗК» за 2020-2023 рр.

Собівартість продукції зростала, починаючи від 8 348 892 тис.грн. у 2020 році і досягнувши максимуму в 2023 році, та склавши 11 180 000 тис.грн. (рис. 2.2). Це обумовлено як зростанням цін на електроенергію, воду, паливо, обслуговування систем і обладнання, так і високими амортизаційними відрахуваннями ОВФ, більш високими логістичними витратами внаслідок впливу воєнного часу, підвищенням цін постачальників на матеріально-технічні ресурси та іншими макроекономічними факторами.

Тісно пов'язаним з попередніми розрахунками є і графік, представлений на рис. 2.3. На ньому позначені витрати на одну гривню товарної продукції за розглянутий період. Оскільки 2021 рік був піком зростання прибутку підприємства, то відповідно, він же є мінімальним за витратами, які досягли значення 0,41 грн. на 1 грн. товарної продукції, а потім стали неухильно зростати через військові дії, порушення логістики та різке погіршення макроекономічної ситуації в країні. У 2023 році величина досягла максимуму в 0,91 грн. витрат на 1 грн. товарної продукції, в подальшому було визначено збільшення збутових витрат і, як результат, збитковість підприємства в кінці розглянутого проміжку.



Рис. 2.2. Собівартість продукції на ПРАТ «ЦГЗК» за 2020-2023 р.р.

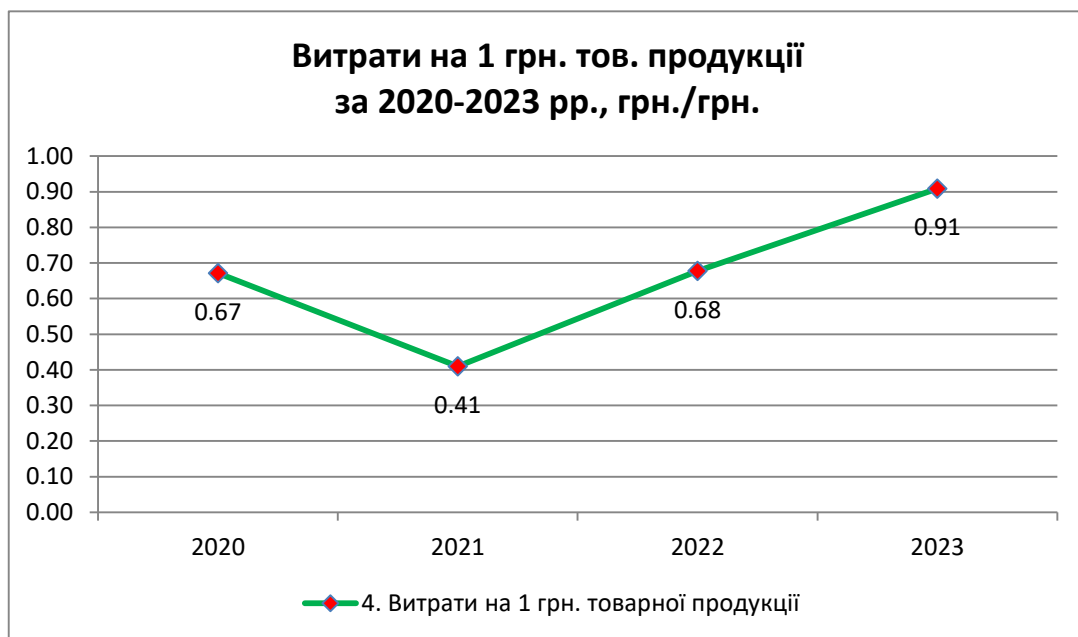


Рис.2.3. Динаміка витрат на 1 грн. товарної продукції ПРАТ «ЦГЗК»

Динаміка чистого прибутку ПРАТ «ЦГЗК» за 2020-2023 роки представлена на рис. 2.4. Відбувалися коливання з різкого підвищення у 2021 році та досягнення пікового значення 8 920 000 тис.грн. за розглянутий період у порівнянні з 1 601 066 тис.грн. у 2020 р., що викликано падінням внаслідок різних причин – спочатку в результаті пандемії COVID-19, і подальшим різким зниженням у 2022 році через початок бойових дій. Однак у 2023 році виник збиток, навіть за умов позитивної

величини валового прибутку, тобто, 999 911 тис. грн. Але значні суми адміністративних, операційних та витрат на збут спричинили підприємству збиток у розмірі 1 326 661 тис.грн. Це пов'язано в першу чергу з впливом зовнішнього середовища на підприємство, макроекономічних і політичних факторів, таких як воєнний стан, а також проблемами в логістиці, нанесенням шкоди основним каналам постачання і забезпечення.

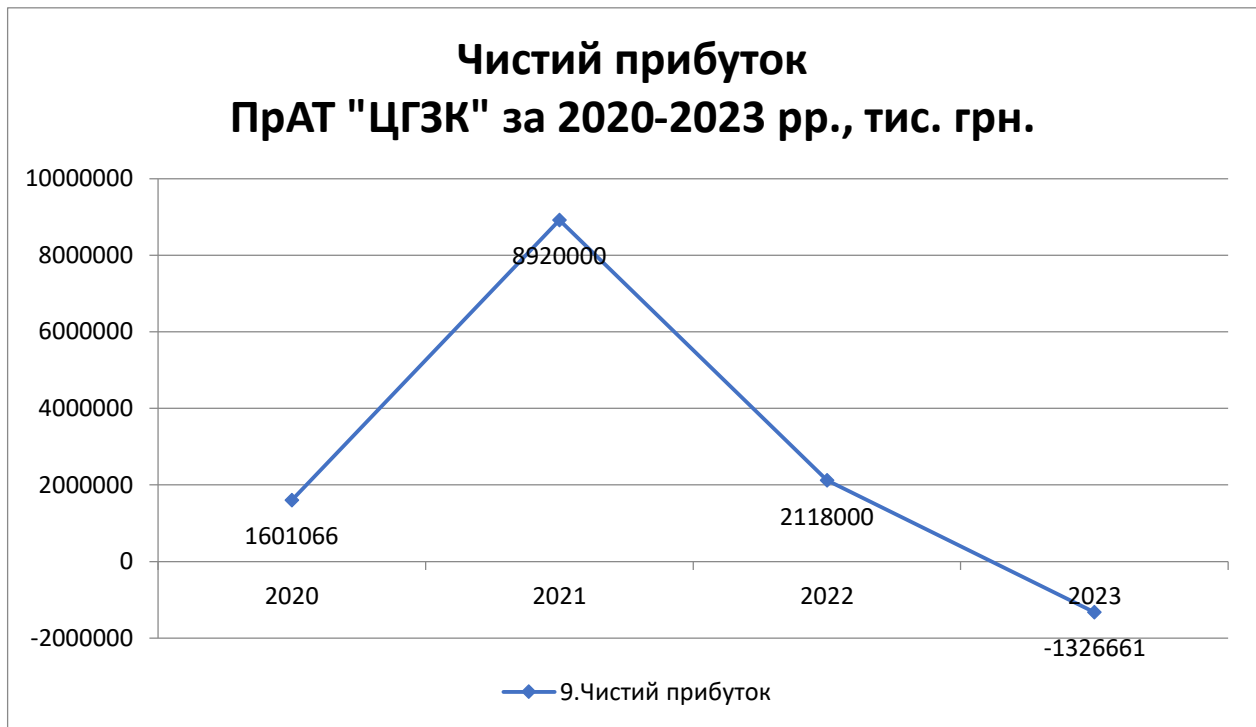


Рис.2.4. Чистий прибуток ПрАТ «ЦГЗК» за 2020 – 2023 р.р.

На рис. 2.5 надано динаміку обсягів товарної продукції за 2020-2023 р.р. Найбільші обсяги виробництва товарної продукції було здійснено у 2021 р. Після введення воєнного стану виробництво різко знизилось за роками відповідно до 3141,8 тис. т та 2327, 7 тис. т. У підприємства виникли проблеми як з постачаннями матеріально-технічних ресурсів, так і зі збутом продукції через нестачу морських шляхів та пошкодження залізниці.

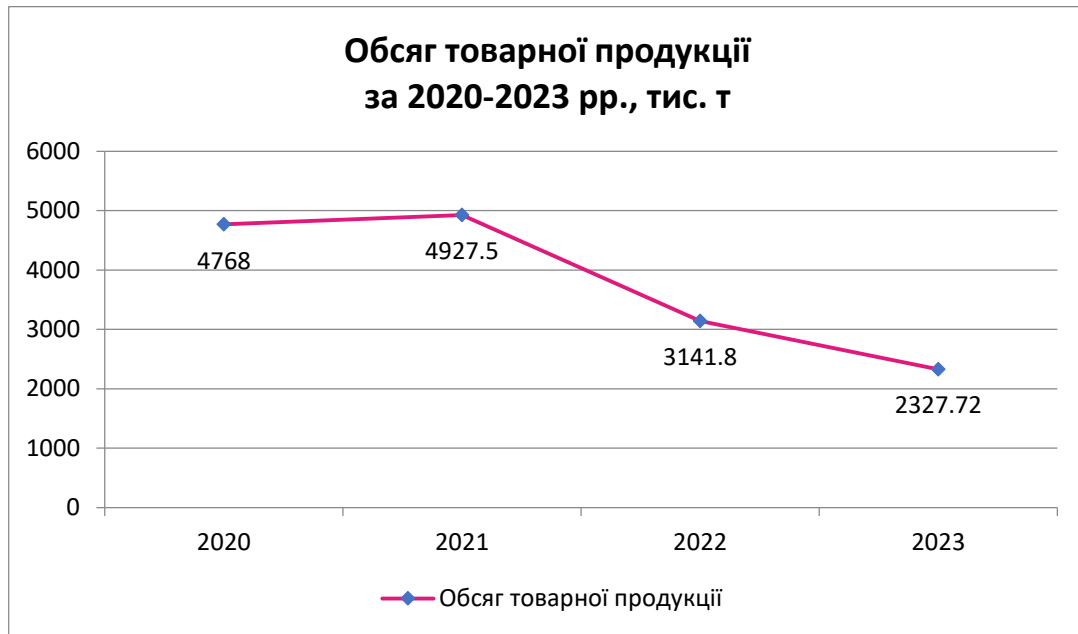


Рис.2.5. Обсяг товарної продукції ПрАТ «ЦГЗК»

Чисельність персоналу протягом 2020-2023 рр. також продовжувала неухильно падати. Скорочення персоналу підприємства склало понад 800 осіб: з 4 533 людини у 2020 р. і до 3 722 у 2023 р., що говорить як про плинність кадрів, так і нестачу фахівців з причин від'їзду за кордон та мобілізацію (рис. 2.6). Ймовірно, частина персоналу могла бути звільнена через інноваційне оновлення виробничих потужностей, а також вдосконалення процесів, де раніше було потрібно пряме людське втручання.

Коефіцієнт плинності кадрів збільшився у 2021 р. до величини $K_{плк} = 4,80$ у порівнянні з величиною $K_{плк} = 4,20$ у 2020 р.



Рис.2.6. Чисельність персоналу за 2020-2023 роки

Величина продуктивності праці (рис. 2.6) протягом розглянутого проміжку часу досягла максимуму в 2021 році, склавши 5200,78 тис.грн. на працівника, а потім, почавши неухильно падати, знизилася до граничного мінімуму 2617,32 тис.грн. на працівника в 2023 році. Це пов'язано як з внутрішніми проблемами виробничого характеру і зношеністю основних виробничих фондів, так і зовнішніми макроекономічними факторами, воєнним станом і загальною нестабільністю в країні.

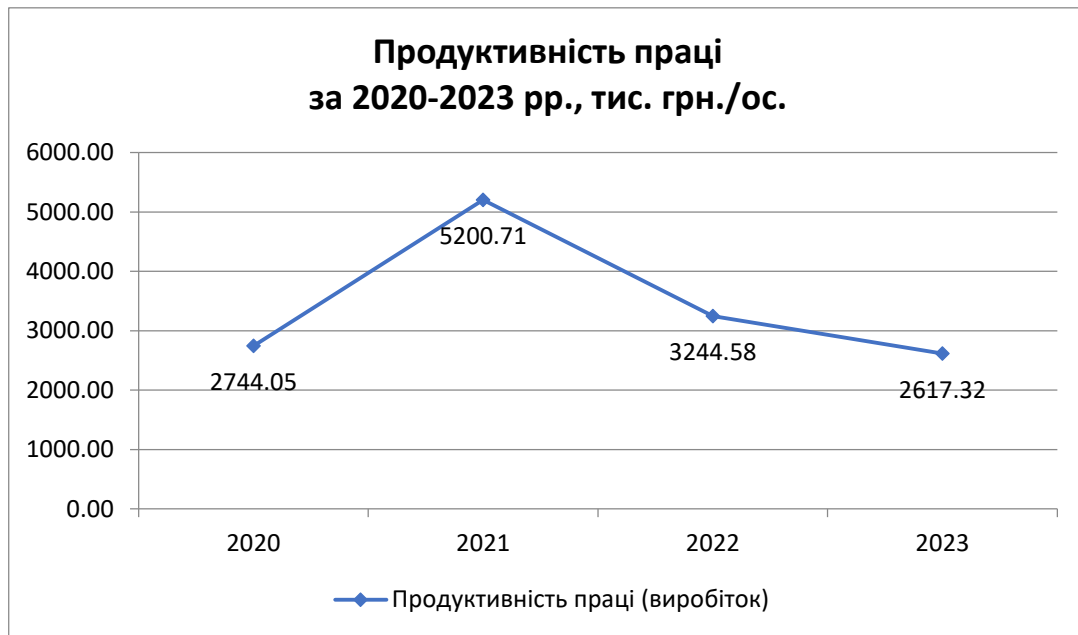


Рис. 2.6. Продуктивність праці на ПРАТ «ЦГЗК» за 2020-2023 р.р.

З огляду на те, що ПРАТ «ЦГЗК» є акціонерним товариством, то для його власників (акціонерів, учасників) важливим є динаміка показників рентабельності, зокрема, продажів та власного капіталу, що певним чином відображає можливості життєздатності підприємства за кризовий період, що аналізується. У табл. 2.2 надано основні показники рентабельності підприємства за 2020-2023 р.р.

Для підвищення рентабельності власного капіталу ПРАТ «ЦГЗК» необхідно планувати заходи щодо зниження виробничих, збутових та адміністративних витрат, що дозволить підвищити чистий прибуток.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ПРАТ «ЦГЗК»

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення, +/-		
					2021-2020	2022-2021	2023-2022
2.Коефіцієнти рентабельності:							
Коефіцієнт рентабельності активів	0,0899	0,5620	0,1251	-0,0650	0,4720	-0,4368	-0,1901
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,2207	1,0453	0,1906	-0,1128	0,8246	-0,8547	-0,3034
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,1287	0,3957	0,1475	-0,1346	0,2669	-0,2481	-0,2822
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,5459	2,8000	1,9583	1,5140	1,2541	-0,8417	-0,4442

Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності підприємства – ефективність реалізації основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах. Таким чином, він зв'язує оперативну і стратегічну діяльність підприємства. За період, що досліджено, рентабельність продукції досягала максимуму в 2021 році, як найбільш ефективному для комбінату, склавши 39,57%. Однак потім різко знизившись до 14,75% у 2022 році, і продовжуючи падіння, у зв'язку із зовнішніми обставинами непереборної сили та із загальною збитковістю підприємства, впавши до від'ємної величини – 13,46% у 2023 році (рис. 2.7).

Коефіцієнт рентабельності необоротних активів (фондорентабельність) показує величину прибутку, яка припадає на 1 грн. необоротних активів. Високе значення показника свідчить про ефективну роботу підприємства.

За останній період фондорентабельність на підприємстві поступово знижувалася. Чим вище значення фондорентабельності, тим більше показники ефективності застосування основних виробничих фондів підприємства. Іноді зниження даного коефіцієнта може мати позитивний характер за умов здійснення підприємством інвестицій додаткового характеру, спрямованих на інноваційний процес, розвиток технологій, екологічну діяльність. Але, в даному випадку причиною зниження фондорентабельності є кризовий стан та збитковість ПРАТ «ЦГЗК» за останній період.

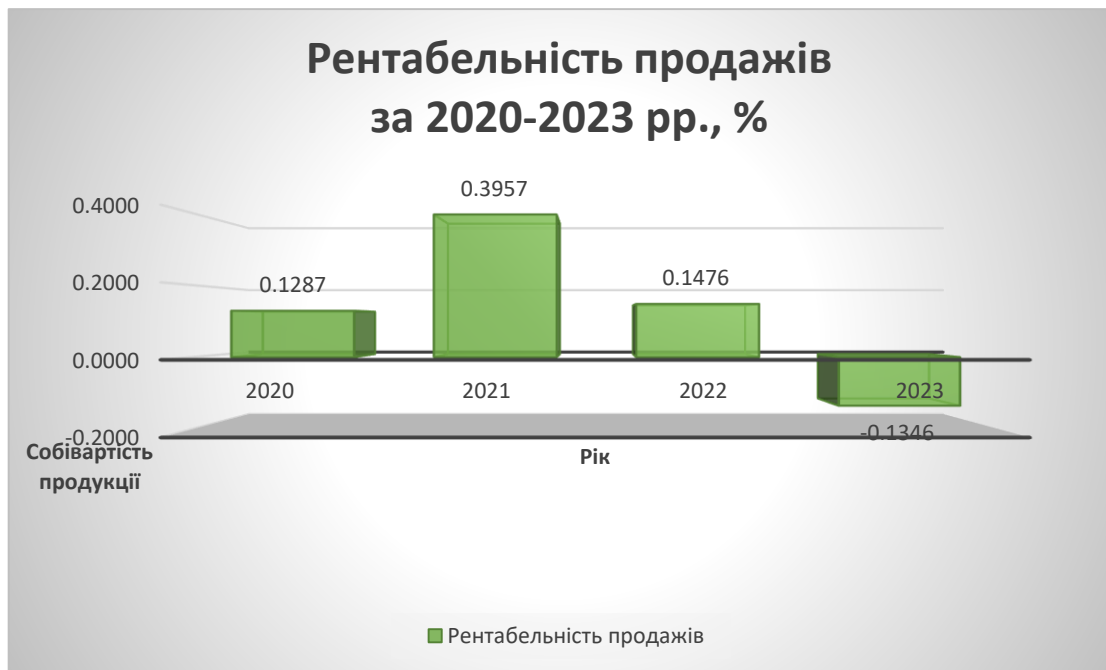


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності продажів ПРАТ «ЦГЗК» за 2020-2023 р.р.

На основі проведених розрахунків і аналізу основних техніко-економічних показників ПРАТ «ЦГЗК» за 2020-2023 р.р. слід зазначити, що, не дивлячись на виклики сьогодення, фінансовий стан підприємства є достатньо стійким. Комбінат має власні оборотні кошти для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових зобов'язань, а також для забезпечення фінансової стійкості.

2.2. Формування інтегрального показника стратегічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства

У ході дослідження були визначені основні структурні компоненти внутрішнього стратегічного (функціонального) потенціалу. До них належать виробничий, фінансовий, кадровий, маркетинговий потенціали. Саме ці елементи слугують базою для всебічного аналізу та оцінювання загального ВСП.

Для кращого розуміння значущості окремих показників і елементів ВСП рекомендовано залучати експертний аналіз. Вибір показників для експертного аналізу ВСП підприємства доцільно здійснювати, враховуючи ключові аспекти кожної складової. При цьому слід орієнтуватися на актуальний стан компанії, що дає змогу чітко визначати сильні та слабкі сторони структурних елементів. Аналіз і оцінка такого роду спрямовані на забезпечення прийняття оптимальних

стратегічних рішень в окремих напрямках діяльності компанії, а також на розробку заходів, спрямованих на зміцнення окремих компонентів, які формують основу реалізації стратегічних програм і проєктів.

Методика, що запропонована у п. 1.2 даної роботи, базується на інтегрованому підході до оцінювання ВСП підприємства, охоплюючи всі його ключові структурні елементи. В межах цього підходу поняття "внутрішній стратегічний (функціональний) потенціал" акцентує увагу на взаємозв'язку та важливості окремих функціональних сфер діяльності сучасної організації, які впливають на досягнення загальної результативності. ВСП розглядається як основа для розвитку комплексу елементів, що пов'язані між собою глибокими і багатогранними взаємодіями. Лише за умови гармонійного поєднання цих складових можливо сформулювати довгострокову стратегію розвитку підприємства, побудовану на синергетичному поєднанні глобальних і локальних управлінських рішень у різних аспектах його діяльності. Дані стосовно характеристик складових ВСП ПрАТ «ЦГЗК», отримані на основі інформації з додатку Б.

У контексті аналізу розрахункових показників структури ВСП особливу увагу зосереджено на виробничій складовій. Зростання обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції значною мірою залежить від поточного стану *виробничого* потенціалу. Дані розрахунку складових виробничого потенціалу наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники виробничої складової ВСП

ПРАТ «ЦГЗК»

Показники		2019	2020	2021	2022	2023
K1	<i>Ч_a</i>	0,245	0,315	0,373	0,405	0,496
K2	<i>Φ_в</i>	2,367	2,142	2,163	1,808	1,546
K3	<i>ΔT_{оз}</i>	17,95	2,24	0,24	0,34	0,47
K4	<i>К_{он}</i>	0,082	0,085	0,253	0,299	0,315
K5	<i>М_ε</i>	0,124	0,444	0,446	0,392	0,355

Обрані індикатори чітко висвітлюють основні аспекти впливу виробничого потенціалу на фінансово-економічні результати діяльності гірничо-збагачувального підприємства. Попри незначне зниження рівня зношеності основних виробничих засобів за останнє десятиліття на українських ГЗК, їх технічний стан залишається недостатньо високим. Для забезпечення стійкого розвитку у довгостроковій перспективі заплановано проведення масштабної модернізації технологічної бази підприємств цієї галузі.

У межах діяльності гірничорудних підприємств низький рівень фондівіддачі зазвичай є наслідком особливостей технологічних процесів. Проте на ПРАТ «ЦГЗК» відзначається тенденція до поступового зниження цього показника протягом п'ятирічного періоду (2019-2023 рр.), особливо помітна в останні два роки. До основних чинників такого спаду відносять скорочення обсягів виробництва продукції та зростання середньорічної вартості основних засобів, викликане їх поступовою модернізацією. Оновлення активної частини основних засобів у секторах збагачення та огрудкування дало змогу зменшити матеріалоємність виробництва, що суттєво посилило виробничий потенціал підприємства. Замінивши застаріле обладнання, вдалося також покращити технічну оснащеність працівників.

У стратегічному баченні підприємства закладено подальше оновлення активної частини основних засобів. Це сприятиме забезпеченню високої ефективності технологічних процесів і стабільного випуску якісної продукції, включаючи концентрат та окатиші, яка відповідатиме сучасним міжнародним стандартам та запитам споживачів. Такий підхід дозволить збільшити обсяги виробництва й реалізації, що зміцнить позиції компанії на глобальних ринках.

Пріоритетним напрямом у цьому контексті є дотримання принципів загального управління якістю (TQM) та впровадження сертифікованих систем менеджменту якості (СМЯ), які вже давно функціонують у гірничо-збагачувальному комплексі. Це забезпечує не лише стабільне управління якістю, а й стимулює інноваційний розвиток шляхом використання науково-технічних досягнень, що створює конкурентні переваги для продукції підприємства.

Фінансовий аналіз діяльності промислових підприємств передбачає оцінку основних показників, які відображають їхній *фінансовий* потенціал (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансової складової СВП ПРАТ «ЦГЗК»

Показники		2019	2020	2021	2022	2023
К6	К_{пл}	0,85	1,0	2,27	1,92	1,62
К7	К_{шл}	0,8	0,9	1,83	1,78	1,54
К8	К_{ал}	0,02	0,05	0,01	0,01	0,01
К9	К_а	0,4	0,4	0,71	0,62	0,54
К10	К_{фс}	0,7	0,52	0,84	0,68	0,59

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає здатність компанії погашати свої короткострокові борги за рахунок своїх оборотних коштів. Чим вищий коефіцієнт, тим сильнішою є позиція компанії з точки зору ліквідності [15].

При розрахунку коефіцієнту швидкої ліквідності враховуються найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються) [16].

Рекомендоване значення коефіцієнта абсолютної ліквідності $K_{ал} \geq 0,2 - 0,25$ можливо проінтерпретувати таким чином: за рахунок найбільш ліквідних активів повинно бути погашено не менш 25% поточних зобов'язань підприємства [17]. Чим більша його величина, тим вища гарантія погашення боргів. Це значення на ПРАТ «ЦГЗК» не відповідало нормативу за останні роки та має тенденцію до зниження в період воєнної кризи.

Аналіз фінансових звітів ПРАТ «ЦГЗК» за 2019-2021 роки засвідчив позитивну динаміку таких коефіцієнтів, як поточна ліквідність і швидка ліквідність, значення яких залишалися в межах нормативів (1-3 — для поточної ліквідності, 0,5-1 — для швидкої). Це свідчить про здатність підприємства виконувати свої зобов'язання за рахунок оборотних активів. Виходить де-що за нормативне значення $K_{шл}$ у 2021-2023 р.р., а також відбуваються зниження інших показників фінансової складової за 2022-2023 р.р. з причин ускладнення стану роботи підприємства під час воєнного стану.

Аналіз *фінансової складової* ВСП промислового підприємства включає визначення показників, що характеризують їх фінансові можливості. Значення відповідних показників фінансової складової розраховані на основі даних (дод. Д).

Однак у 2019 році фінансова ситуація ускладнилася: коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 0,85, що нижче мінімально допустимого рівня. Така динаміка вказує на недостатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Це може призвести до погіршення довіри з боку партнерів, постачальників, інвесторів і кредиторів. Крім того, можливе зростання витрат на залучення дорогих джерел фінансування та виникнення прямих фінансових втрат. У 2020 році ситуація частково стабілізувалася — коефіцієнт поточної ліквідності повернувся до мінімального стандарту.

Фінансова політика ПрАТ «ЦГЗК» свідчить, що протягом зазначеного періоду комбінат не використовував коротко- чи довгострокових кредитів для забезпечення операційної діяльності. Для покращення стану ліквідності підприємство має зосередитись на нарощуванні обсягів оборотних активів і зменшенні поточних зобов'язань. Одним із раціональних рішень може бути залучення довгострокових банківських кредитів, що сприятимуть оптимізації фінансових показників і створять основу для подальшого розвитку підприємства.

Аналіз коефіцієнта фінансової незалежності (автономії) за 2019–2023 роки показав стабільність і помірну залежність від зовнішнього фінансування. Зниження у 2019 році спричинили виплати дивідендів, що створили заборгованість у 3 613 200 тис. грн. У 2020 році коефіцієнт залишився на рівні попереднього року. Найвищого рівня впродовж аналізованого періоду *Ка* мав у 2021 р., а потім знижувався відповідно до сучасних реалій. Нормативне значення показника [18] знаходиться в межах 0,4 - 0,6. Більш низьке значення відображає високий рівень фінансових ризиків. Значення показника фінансової автономії вище 0,6 показує на те, що компанія не використовує весь свій потенціал.

Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства [19] має нормативне значення у межах 0,7–0,9, але у 2019 році досяг нижньої межі, а у 2020 впав до 0,52 — найнижчого рівня за аналізований період та суттєво нижче нормативного. У межах

норми даний показник знаходився тільки у 2021 р., який є найбільш ефективним в діяльності підприємства за період, що аналізується.

Аналізуючи фінансову діяльність ПРАТ «ЦГЗК» за останні п'ять років, можна зробити висновок, що стан підприємства є стабільно прийнятним. Комбінат демонструє здатність забезпечувати господарську діяльність внутрішніми оборотними коштами, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати стійкість на належному рівні. Водночас, ресурсна база компанії все ще обмежена для всебічного розвитку всіх напрямів її діяльності. У зв'язку з цим актуальною є розробка та впровадження стратегій ефективного управління фінансовими ресурсами. Ці стратегії мають бути спрямовані на розкриття інноваційного потенціалу, модернізацію управлінських процесів і розширення маркетингових можливостей.

На сучасному етапі функціонування підприємств гірничорудного сектора особливого значення набуває розвиток *кадрового* потенціалу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники кадрової складової ВСП ПРАТ «ЦГЗК»

Показники		2019	2020	2021	2022	2023
K11	<i>K_{нкв}</i>	0,517	0,529	0,558	0,567	0,616
K12	<i>ΔПп</i>	0,225	0,524	0,895	-0,376	-0,193
K13	<i>Ч_{проф}</i>	0,01	0,006	0,004	0,003	0,003
K14	<i>K_{плк}</i>	0,057	0,042	0,048	0,020	0,172

Пріоритетними є заходи, спрямовані на професійний ріст працівників, зниження рівня їх плинності та створення ефективного мотиваційного середовища. У цьому контексті відзначається поступове підвищення рівня середньої заробітної плати, вдосконалення корпоративних програм стимулювання та їх успішне впровадження за допомогою якісного менеджменту. Значна увага приділяється дотриманню норм охорони праці та трудових регламентів, що забезпечує комфорт і безпеку у виробничих процесах.

Фундаментальним аспектом довгострокового розвитку підприємства є інтелектуальний складник кадрового потенціалу. Саме він відіграє вирішальну

роль у стимулюванні інноваційних процесів, а також сприяє залученню й утриманню висококваліфікованих спеціалістів, таких як інженери, менеджери й робітники. Цей людський капітал відіграє ключову роль у впровадженні новітніх технологій і ефективній координації інноваційних ініціатив.

Протягом останніх років комбінат помітно активізував свої зусилля у сфері підготовки й розвитку персоналу. Застосовуються цілісні підходи до профорієнтації, адаптації співробітників, планування їхнього кар'єрного росту й підвищення кваліфікації. Освітні й навчальні програми охоплюють усі категорії працівників підприємства. Так, у 2019 році на розвиток персоналу було спрямовано 5212 тисяч гривень, однак у 2020 році цей показник зменшився до 2641 тисячі гривень через обмеження, викликані пандемією COVID-19. У цей період також спостерігалось суттєве скорочення мобільності працівників через введення обмежень на подорожі, стажування та участь у тренінгах як в Україні, так і за кордоном.

У 2021 р. знову збільшено було інвестиції на розвиток персоналу до 6 136 тис.грн. У 2022 році було організовано: навчання, що регламентоване вимогами нормативних документів у сфері охорони праці, курси перепідготовки, підвищення кваліфікації та отримання нових професій, а також навчання згідно програм менеджерського розвитку Корпоративного університету. Система навчання на ПРАТ "ЦГЗК" охоплює усі категорії співробітників. У 2022 році пройшли навчання 2 359 працівника комбінату. На навчання співробітників витрачено 246 222 години. Загальний обсяг інвестицій в навчання та розвиток за 2022 рік склали 9 570 тис.грн. [20].

Конкурентоспроможність продукції підприємства на стратегічному рівні та стабільність його фінансових результатів значною мірою залежать від стану кадрового потенціалу. Використовувана система оцінки враховує такі показники, як інтегральний рівень інтелектуального потенціалу персоналу, продуктивність праці та плинність кадрів. Динаміка цих показників формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, що відображають основні аспекти діяльності ПРАТ «ЦГЗК».

Результати дослідження кадрового потенціалу підприємства за попередні п'ять років яскраво демонструють значущий вплив рівня кваліфікації працівників на загальну ефективність управління людськими ресурсами. У вказаний період відзначалося постійне зростання показників продуктивності праці, що супроводжувалося суттєвим скороченням показників плинності кадрів. Зокрема, у 2020 році цей показник зменшився на майже 27% порівняно з минулим роком.

Для успішного запровадження інноваційних науково-технічних розробок та усунення основних недоліків у функціональних напрямках діяльності підприємства доцільним є розширення чисельності та покращення якості кадрового резерву інженерно-технічного та управлінського персоналу. Особливу увагу слід приділити залученню висококваліфікованих фахівців із досвідом стажувань або навчання у провідних освітніх установах як на національному, так і на міжнародному рівнях. У межах реалізації довгострокової кадрової стратегії доцільно акцентувати увагу на збільшенні частки співробітників із науковими ступенями, що позитивно вплине на розвиток інженерно-технічного центру та інших структурних підрозділів, відповідальних за створення й впровадження інноваційної продукції.

Системна інтеграція показника підвищення кваліфікації персоналу ($K_{пкв}$) є критично важливим компонентом у процесі оцінювання відповідності знань і навичок працівників сучасним вимогам, а також в аспекті їхньої адаптації до останніх досягнень науки й техніки. Цей показник слугує основою для формування напрямів кар'єрного розвитку персоналу, забезпечуючи прозорість і результативність цього процесу.

Комплексний аналіз кадрового потенціалу передбачає обов'язкове врахування управлінського аспекту, який безпосередньо впливає на якість стратегічних рішень, розроблення планів розвитку та їхню ефективну реалізацію. У межах такого аналізу слід брати до уваги як кількісні, так і якісні характеристики, використовуючи деталізовані методики дослідження. Основними аспектами такого аналізу є:

- оцінювання результативності управління шляхом зіставлення показників діяльності підприємства за визначений період, наприклад, за рік;

- аналіз функціональної спроможності системи стратегічного управління й відповідності організаційної структури потребам підприємства;
- оцінка ефективності внутрішніх комунікацій між функціональними підрозділами для злагодженої реалізації стратегічних завдань;
- аналіз економічної результативності діяльності управлінського апарату.

Необхідно зазначити, що на гірничо-збагачувальному комбінаті функції маркетингу розподілені між різними структурними підрозділами, оскільки окремого маркетингового відділу на підприємстві не створено. Головні завдання у цьому напрямку виконуються підрозділами, відповідальними за збут продукції, забезпечення виробництва основними матеріально-технічними ресурсами та закупівлю обладнання.

Дані для оцінки результатів маркетингової діяльності наведено у табл.2.1, а їх кількісні показники представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники маркетингової складової СВП ПРАТ «ЦГЗК»

Показники		2019	2020	2021	2022	2023
K17	<i>P_n</i>	0,185	0,192	0,966	0,218	-0,150
K18	<i>K_{об}</i>	1,451	0,699	1,420	0,848	0,483
K19	<i>ΔR_{нрк}</i>	0,0041	0,153	1,012	-0,672	-0,997
K20	<i>ΔR_{про}</i>	0,007	-0,045	0,669	-0,094	-0,109

Основними покупцями продукції комбінату на зовнішніх ринках, зокрема залізорудного концентрату та окатків, виступають такі європейські країни, як Чехія, Польща, Угорщина, Іспанія та Італія, а також Китай і низка інших міжнародних партнерів. На внутрішньому ринку ключовими споживачами є українські металургійні підприємства, хоча обсяг їх закупівель значно поступається експорту.

З 2014 року обсяги продажу залізорудної продукції на внутрішньому ринку зазнали суттєвого скорочення у зв'язку з політичною кризою та військовими конфліктами на сході України, зокрема в Донбасі, де сконцентрована значна частина металургійних потужностей країни.

За період з 2019 -2023 р.р. виробництво і реалізація залізорудного концентрату ПРАТ «ЦГЗК» демонстрували спад. Обсяг продажу товарного концентрату

зменшився із 2495 тис. тонн у 2020 році до 3,72 тис. тонн у 2023 році. У той же час обсяги виробництва товарних окатків показали незначні коливання: у 2018 році вони зросли до 2296 тис. тонн, проте вже у 2019 році скоротилися до 2285 тис. тонн (зниження на 0,5 %).

Попри певну стабільність обсягів виробництва концентрату у 2020–2021 роках, результати продовжували залишатися нижчими у порівнянні з попередніми роками. У 2023 році обсяги реалізації концентрату знизилися на 99,63 %, тоді як продажі окатків підвищились на 8,55%.

Серед пріоритетних завдань маркетингової діяльності підприємства залишається збільшення обсягів реалізації продукції, розширення клієнтського сегменту та освоєння нових перспективних ринків. За останні п'ять років діяльність комбінату здебільшого орієнтувалася на експортні поставки, що разом із позитивними результатами супроводжується і певними операційними ризиками для роботи підприємства.

Для підвищення конкурентоспроможності гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу доцільно реалізувати цілий комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію їхньої діяльності. Серед ключових заходів можна виділити стабілізацію якості готової продукції, скорочення виробничих витрат шляхом виявлення та усунення неефективностей в окремих компонентах, удосконалення методів проведення маркетингових досліджень, а також активізацію інноваційних процесів, орієнтованих на забезпечення конкурентних переваг продукції. Окрім цього, особливу увагу варто приділити систематичному фінансуванню щорічних маркетингових кампаній та підтримці інноваційних розробок у стратегічно важливих напрямках підприємства.

Аналіз структурних компонентів ВСП гірничо-збагачувальних підприємств дозволяє не лише виявляти внутрішні резерви, але й оцінювати сильні та слабкі сторони окремих аспектів їхньої діяльності. Такий підхід дає змогу передбачати шляхи для довгострокового підвищення ефективності комерційної діяльності. Використання запропонованого алгоритму дозволяє проводити поглиблений аналіз і необхідні аналітичні розрахунки, зокрема для ПРАТ «ЦГЗК».

2.3. Оцінка ефективності використання стратегічного потенціалу ПРАТ «ЦГЗК»

Аналіз структурних компонентів ВСП гірничо-збагачувальних підприємств дозволяє не лише виявляти внутрішні резерви, але й оцінювати сильні та слабкі сторони окремих аспектів їхньої діяльності. Такий підхід дає змогу передбачати шляхи для довгострокового підвищення ефективності комерційної діяльності. Використання запропонованого алгоритму дозволяє проводити поглиблений аналіз і необхідні аналітичні розрахунки, зокрема для ПРАТ «ЦГЗК». Хоча ця методологія враховує специфіку роботи залізорудних комбінатів, її базові принципи можуть бути адаптовані для оцінки ефективності інших промислових підприємств.

Розглядаючи питання ефективного використання ВСП підприємств, критично важливим є оцінка стану структурних елементів потенціалу. Від цього залежить оптимальний вибір і реалізація функціональних стратегій розвитку бізнесу. Об'єктивна оцінка структурних елементів передбачає визначення обсягів використаних ресурсів протягом аналізованого періоду та рівня їхнього освоєння.

У теорії кожен компонент потенціалу має використовуватись на 100%, однак фактичні показники часто відхиляються від цієї межі. Рівень освоєння структурних елементів ВСП можна відповідно обчислити за формулою:

$$R_{vi} = \frac{\sum_{i=1}^n (k_{\phi i} - k_{ni}) / k_{ni}}{n} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

де $k_{\phi i}$ – фактичне значення показника ефективності для i -го елемента; k_{ni} – нормативне значення відповідного показника; n – кількість оціночних показників.

Напрямок відхилення фактичного показника від нормативного залежить від того, чи необхідним є його зростання або зниження для досягнення оптимальної ефективності. Нормативні значення можуть базуватися на еталонних показниках, затверджених загальноприйнятими стандартами (наприклад, коефіцієнти ліквідності чи фінансової стабільності). У випадках відсутності таких орієнтирів нормативи можуть визначатися як середнє значення статистичних даних для аналогічних підприємств або базуватися на внутрішніх стандартах конкретної компанії.

Було проведено всебічний аналіз ключових компонентів внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства для оцінки ефективності використання його основних складових: виробничого, фінансового, кадрового, та маркетингового потенціалів. Дані щодо ефективності реалізації цих аспектів за останні п'ять років діяльності ПрАТ «ЦГЗК» упорядковано у таблицях 2.2–2.6. Нормативні показники, які рекомендовані для галузі гірничо-збагачувальних комбінатів, викладені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Нормативні значення показників структурних елементів складових ВСП, ч. од.

Показники оцінки	Умовні позначення	Рекомендоване нормативне значення
Виробничий потенціал		
Частка активної частини основних засобів	k1	0,4
Фондовіддача	k2	2,0
Темпи приросту технічної озброєності працівників	k3	0,5
Коефіцієнт оновлення основних засобів	k4	0,2
Матеріалоємність продукції	k5	0,35
Фінансовий потенціал		
Коефіцієнт поточної ліквідності	k9	1,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	k10	0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	k11	0,1
Коефіцієнт автономії	k12	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової стійкості	k13	1,0
Кадровий потенціал		
Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу	k14	0,5
Темпи приросту продуктивності праці працівників підприємства	k15	0,1
Частка витрат на професійне навчання	k16	0,005
Коефіцієнт плинності кадрів	k17	0,05
Маркетинговий потенціал		
Рентабельність продукції	k18	0,35
Оборотність власних коштів	k19	1,5
Темпи приросту обсягів продажів концентрату	k20	не більше 0,4 відповідно до виробничої потужності
Темпи приросту обсягів продажів окатишів	k21	не більше 0,3

Для визначення розбіжностей між фактичними даними й нормативними значеннями застосовується наступна формула:

$$\Delta k = \frac{k_{\phi i} - k_{нi}}{k_{нi}} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де $k_{\phi i}$ — фактичне значення показника ефективності, а $k_{нi}$ — його нормативне значення для певної складової ВСП.

Визначається рівень використання виробничого потенціалу за формулою:

$$R_{bi} = 100\% \pm \frac{\sum_{i=1}^n (z_{\phi i} - z_{нi}) / z_{нi}}{n} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де n — кількість показників оцінки кожної із складових функціонального потенціалу підприємства.

Знак у формулі («+» чи «-») визначається по знаку суми відносних відхилень всіх показників складових функціонального потенціалу. Якщо сума показників є від'ємною, то це означає недовикористання складової (виробничої, фінансової тощо) ВСП.

Розраховані показники за формулою (2.1) по оцінці рівня використання усіх складових ВСП, а також величини інтегрального показника, що визначені за формулою (1.3) у ч.од., представлено у таблиці 2.8.

Графічне представлення результатів досліджень відображено на рисунках 2.8–2.9, які демонструють рівень реалізації окремих складових ВСП, динаміку змін цих елементів і поведінку інтегрального показника.

Аналіз виявив тривожні тенденції до зменшення обсягів виробництва та продажу продукції на підприємстві ПрАТ «ЦГЗК». Це призвело до загального зниження сукупного інтегрального показника ВСП. Особливо складним видався другий повоєнний 2023 рік, у який було зафіксовано істотне погіршення показників фінансового, кадрового та маркетингового потенціалів.

Таблиця 2.8

Відхилення від рекомендованих значень показників структурних елементів та рівень використання складових ВСП ПрАТ «ЦГЗК», %

Показник	РОКИ					Рекомендоване нормативне значення, ч.од.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Виробничий потенціал, %						
$\mathcal{C}_a$	-38,75	-21,25	-6,75	1,25	24,00	0,4
Φ_v	18,35	7,10	8,15	-9,60	-22,70	2
ΔT_{oz}	3490,0	348,00	-52,00	-32,00	-6,00	0,5
$k_{он\ ОФ}$	-59,00	-57,50	26,50	49,50	57,50	0,2
M_{ϵ}	-64,57	26,86	27,43	12,00	1,43	0,35
Середнє відхилення за показниками	1182,56	-12,87	-81,19	-56,78	-34,35	0,69
Рівень використання виробничого потенціалу	1282,56	87,13	18,81	43,22	65,65	-
Фінансовий потенціал, %						
$k_{пл}$	85,00	100,00	227,00	192,00	162,00	1,5
$k_{шл}$	80,00	90,00	183,00	178,00	154,00	0,8
$k_{ал}$	2,00	5,00	1,00	1,00	1,00	0,1
K_a	40,00	40,00	71,00	62,00	54,00	0,5
$k_{фс}$	70,00	52,00	84,00	68,00	59,00	1
Середнє відхилення за показниками	-34,67	-27,77	23,22	10,50	-4,50	0,78
Рівень використання фінансового потенціалу	65,33	72,23	123,22	110,50	95,50	-
Кадровий потенціал, %						
$k_{нкв}$	3,40	5,80	11,60	13,40	23,20	0,5
$\Delta\Pi_n$	22,50	52,40	89,53	-37,61	-19,33	0,1
$\mathcal{C}_{проф}$	100,00	20,00	-20,00	-40,00	-44,00	0,05
$k_{ллк}$	98,00	94,00	92,00	14,00	-16,00	0,05
Середнє відхилення за показниками	947,95	603,90	489,63	-317,33	-436,73	0,175
Рівень використання кадрового потенціалу	1047,95	703,90	589,63	-217,33	-336,73	-
Маркетинговий потенціал, %						
P_n	18,51	19,18	96,61	21,77	-14,99	0,35
$k_{об}$	72,68	69,87	142,04	84,81	48,26	1,5
$\Delta R_{нрк}$	15,70	15,34	101,15	-67,25	-99,67	0,4
$\Delta R_{про}$	1,76	-4,48	66,87	-9,41	-10,87	0,3

Середнє відхилення за показниками	-63,38	-68,80	111,62	-120,19	-174,02	0,6375
Рівень використання маркетингового потенціалу	36,62	31,20	211,62	-20,18	-74,01	-

Таблиця 2.9

Оцінка рівня використання ВСП ПрАТ «ЦГЗК» за 2019- 2023 роки, частка од.

Рівень використання ВСП і його складових	РОКИ				
	2019	2020	2021	2022	2023
Виробничий потенціал	12,826	0,871	0,188	0,432	0,657
Фінансовий потенціал	0,653	0,722	1,232	1,105	0,955
Кадровий потенціал	10,480	7,039	5,896	-2,173	-3,367
Маркетинговий потенціал	0,366	0,312	2,116	-0,202	-0,740
Інтегральний показник, од.	8,098	2,871	2,569	-0,395	-0,819

Упродовж досліджуваного періоду найбільш значне скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції спостерігалось у 2023 році. В цей час також зафіксовано збільшення витрат на виготовлення одиниці товарної продукції, що призвело разом з різким збільшенням збутових витрат до збитковості. Усі ці чинники спільно спричинили зменшення внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства.

Водночас важливо підкреслити, що найуразливішими елементами структури ВСП підприємства на даний період залишаються кадровий та маркетинговий, а відповідно до викликів сьогодення, і фінансовий потенціали. Нестабільність цих складових упродовж досліджуваного періоду суттєво позначалася на інтегральному показнику ВСП, що негативно вплинуло на загальну ефективність діяльності підприємства та знизило його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ЦГЗК» ЗА РАХУНОК ПОСИЛЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1. Дослідження впливу складових внутрішнього стратегічного потенціалу на фінансові результати гірничо-збагачувального підприємства

Функціонування українських гірничо-збагачувальних комбінатів вимагає комплексного аналізу різних аспектів: технічних, технологічних, економічних, соціальних та екологічних. На сучасному етапі бурхливого розвитку систем обробки даних та управління підприємствами особлива увага приділяється впровадженню інноваційних технологій у виробництво.

Потрібно відзначити, що конкурентоспроможність залізорудної продукції українських гірничо-збагачувальних підприємств є першочерговим аспектом їх виживання на внутрішньому та зовнішньому ринках та потребує постійного поліпшення.

Одним з ключових елементів діяльності ПрАТ «ЦГЗК» є реалізація заходів з оптимізації визначальних економічних параметрів конкурентоспроможності у всіх сферах та процесах відповідно до встановлених термінів.

Саме тому для ефективного управління підприємством в рамках набору стратегій гірничо-збагачувального комбінату (ГЗК) необхідно розробити математичні моделі, які дозволять визначити залежність ключових показників успішності від загальних економічних та технологічних параметрів діяльності.

В розділах 1 та 2 було доведено, що інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства I_k є характеристикою, від якої залежить його успішність. В свою чергу, показник I_k залежить від складових ВСП та базується на значенні конкурентоспроможності продукції.

Одним із центральних загальноекономічних результатів діяльності підприємства є обсяг його чистого прибутку від виробництва продукції, який можливо виразити через математичну формулу, яка враховує вплив різних факторів або їх груп на результуюче значення величини:

$$Pr = f(x_i),$$

де Pr — це прибуток від виробництва продукції, а набір змінних x_i — це сукупність незалежних факторів, які впливають на вартість.

Щоб визначити найбільш значущі фактори для побудови моделі, необхідно врахувати наступні умови:

1. Кожен обраний фактор повинен впливати на прибуток від реалізації продукції на гірничо-збагачувальному підприємстві.
2. Кожен фактор повинен бути максимально незалежним від інших і однозначно визначеним.
3. Конкретні значення коефіцієнтів або факторів можна визначити на основі поточної фінансової звітності підприємства.

У моделі було використано ключові фактори економічної системи ГЗК. В даному дослідженні аналізуються чотири ключові потенціали ефективності, які характеризують діяльність підприємства – виробничий, фінансовий, кадровий та маркетинговий. По кожному з них заздалегідь розраховуються відповідні відносні показники та вагові коефіцієнти, які потім будуть покладені в основу розробки кореляційних співвідношень.

Таким чином, на основі вищенаведеного, можливо створити математичну модель, яка наочно відобразить передбачувану залежність прибутку від безрозмірних коефіцієнтів основних функціональних потенціалів підприємства. Рівняння матиме наступний вигляд:

$$Pr = f(P_v, P_\phi, P_\kappa, P_m),$$

Детальний опис цих параметрів представлено в табл. 3.1.

Щоб оцінити рівень прибутку, необхідно провести кількісний аналіз впливу факторів, зазначених у табл. 3.1. Для цього застосовується метод кореляційно-регресійного аналізу.

Кореляційно-регресійний метод дозволяє визначити ступінь взаємозв'язку заданих параметрів і оцінити, як зміна одного з них (у бік збільшення або зменшення) вплине на підсумковий показник — прибуток підприємства.

Для ефективного управління діяльністю гірничорудних підприємств особливо важливо враховувати велику кількість внутрішніх і зовнішніх факторів, що

впливають на економічні показники підприємства. Застосування кореляційно-регресійного аналізу дозволяє встановити залежність основних економічних результатів (наприклад, прибутку) від ключових аспектів функціонування організації, таких як виробничий, фінансовий, кадровий і маркетинговий потенціали. Таким чином, стає можливим виявляти найбільш значущі фактори зростання конкурентоспроможності підприємства і розробляти стратегію підвищення ефективності.

Для перевірки відповідності математичної моделі реальній ситуації використовується так званий коефіцієнт детермінації R^2 . Він показує, наскільки сильно та тісно пов'язані між собою два параметра, що розглядаються.

На першому етапі дослідження аналізується вплив різних складових ВСП на чистий прибуток. В першу чергу проводиться взаємний кореляційний аналіз відносно незалежних показників складових ВСП, щоб виявити можливі скриті залежності між ними задля спрощення підсумкової моделі. За допомогою статистичних методів робиться висновок, які фактори не мають істотного впливу, а які тісно пов'язані з іншими розглянутими показниками.

У дослідженні використовуються спеціалізовані програми, такі як Microsoft Excel.

Таблиця 3.1

Показники складових ВСП, що впливають на рівень прибутковості підприємства

Найменування фактору	Умовна позначка	Одиниця вимірювання	Формула для розрахунку
x_1 – показник виробничого потенціалу	P_v	-	$P_v = 1 + ((\Phi_a - \Phi_{ан})/\Phi_{ан} + (\Phi_v - \Phi_{вн})/\Phi_{вн} + (\Delta T_{оз} - \Delta T_{озн})/\Delta T_{озн} + (k_{онОФ} - k_{онОФн})/k_{онОФн} + (M_c - M_{сн})/M_{сн}) * 1/n,$ де Φ_a – частка активної частини основних засобів,, Φ_v – фондвіддача,, $\Delta T_{оз}$ – темпи приросту технічної озброєності працівників,, $k_{онОФ}$ – коефіцієнт оновлення основних засобів,, M_c – матеріалоємність продукції, $\Phi_{ан}$, $\Phi_{вн}$, $\Delta T_{озн}$, $k_{онОФн}$, $M_{сн}$ – нормативні значення відповідних параметрів, n – кількість складових потенціалу, $n = 5$
x_2 – показник фінансового потенціалу	P_f	-	$P_f = 1 + ((k_{пл} - k_{плн})/k_{плн} + (k_{ил} - k_{илн})/k_{илн} + (k_{ал} - k_{алн})/k_{алн} + (K_a - K_{ан})/K_{ан} + (k_{фс} - k_{фсн})/k_{фсн}) * 1/n,$

			де $k_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності, $k_{шл}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності, $k_{ал}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності, K_a – коефіцієнт автономії, $k_{фс}$ – коефіцієнт фінансової стійкості, $k_{плн}$, $k_{шлн}$, $k_{алн}$, $K_{ан}$, $k_{фсн}$ – нормативні значення відповідних параметрів, n – кількість складових потенціалу, $n = 5$
χ_3 – показник кадрового потенціалу	Π_k	-	$\Pi_k = 1 + ((k_{пкв} - k_{пквн})/k_{пквн} + (\Delta\Pi_n - \Delta\Pi_{пн})/\Delta\Pi_{пн} + (Ч_{проф} - Ч_{профн})/Ч_{профн} + (k_{плк} - k_{плкн})/k_{плкн}) * 1/n$, де $k_{пкв}$ - коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу, $\Delta\Pi_n$ - темпи приросту продуктивності праці працівників підприємства, $Ч_{проф}$ - частка витрат на професійне навчання, $k_{плк}$ - коефіцієнт плинності кадрів, $k_{пквн}$, $\Delta\Pi_{пн}$, $Ч_{профн}$, $k_{плкн}$ – нормативні значення відповідних параметрів, n – кількість складових потенціалу, $n = 4$
χ_4 – показник маркетингового потенціалу	Π_m	-	$\Pi_m = 1 + ((P_n - P_{пн})/P_{пн} + (k_{об} - k_{обн})/k_{обн} + (\Delta R_{прк} - \Delta R_{пркн})/\Delta R_{пркн} + (\Delta R_{про} - \Delta R_{прон})/\Delta R_{прон}) * 1/n$, де P_n – рентабельність продукції, $k_{об}$ – оборотність власних коштів, $\Delta R_{прк}$ – темпи приросту обсягів продажів концентрату, $\Delta R_{про}$ – темпи приросту обсягів продажів окатків, $P_{пн}$, $k_{обн}$, $\Delta R_{пркн}$, $\Delta R_{прон}$ – нормативні значення відповідних параметрів, n – кількість складових потенціалу, $n = 4$

Математична модель, що описує залежність прибутку від показників потенціалів та, врешті решт, конкурентоспроможності підприємства, будується на основі інформації, наданої обліковою документацією ПрАТ «ЦГЗК» за останні роки, що представлені в таблиці 3.2.

Треба зазначити, що у разі, коли залежність між змінними нелінійна, коефіцієнт кореляції R втрачає свою значимість.

У табл. 3.2 надано вихідні дані для аналізу залежності чистого прибутку підприємства від показників потенціалів з використанням кореляційно-регресійного методу.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу залежності
прибутку ПрАТ «ЦГЗК» від значень показників ВСП

Рік	Показники				Чистий прибуток, тис. грн.
	Виробничий потенціал	Фінансовий потенціал	Кадровий потенціал	Маркетинговий потенціал	
2019	12,826	0,653	10,480	0,366	1 473 313
2020	0,871	0,722	7,039	0,312	1 601 066
2021	0,188	1,232	5,896	2,116	8 919 978
2022	0,432	1,105	-2,173	-0,202	2 117 831
2023	0,656	0,955	-3,367	-0,740	-1 326 661
Мінімальне значення	0,188	0,653	-3,367	-0,740	-1 326 661
Максимальне значення	12,826	1,232	10,480	2,116	8 919 978
Середнє значення	2,995	0,934	3,575	0,370	2 557 105

За допомогою електронного табличного додатку MS Excel 2021 з пакету MS Office було проведено кореляційно-регресійний аналіз та визначено залежності між потенціалами, що впливають на прибуток, і табличними значеннями прибутку підприємства за період, що розглядається.

Для створення графіків було обрано рівняння функціональних залежностей між потенціалами ВСП та величиною чистого прибутку, які найкраще відповідають наявним даним і характеризуються найбільшим значенням коефіцієнта детермінації R^2 , що відображає ступінь відповідності моделі вихідним даним. На основі розрахунків було побудовано лінії тренду, що наочно пояснюють вказані функціональні залежності.

Графічні зображення отриманих залежностей з рівняннями регресії і коефіцієнтами детермінації представлені на рис. 3.1–3.4.

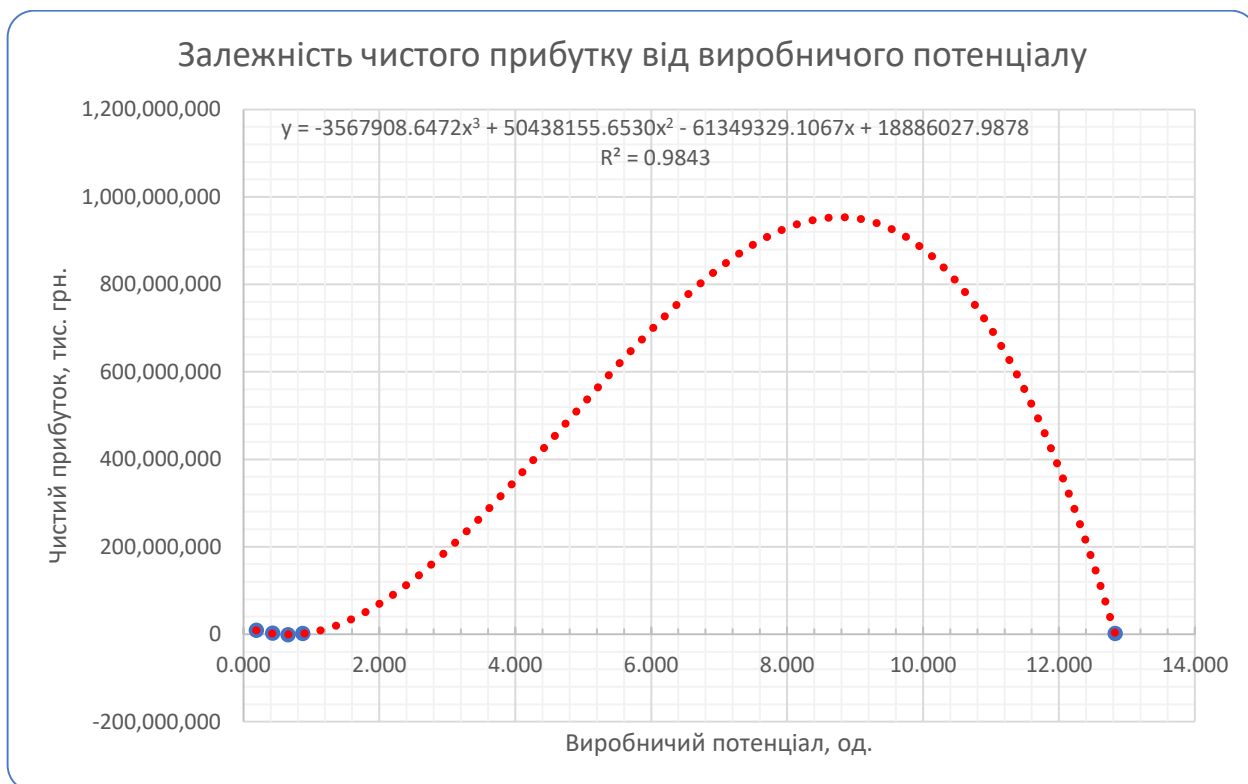


Рис. 3.1. Графік залежності чистого прибутку від величини виробничого потенціалу

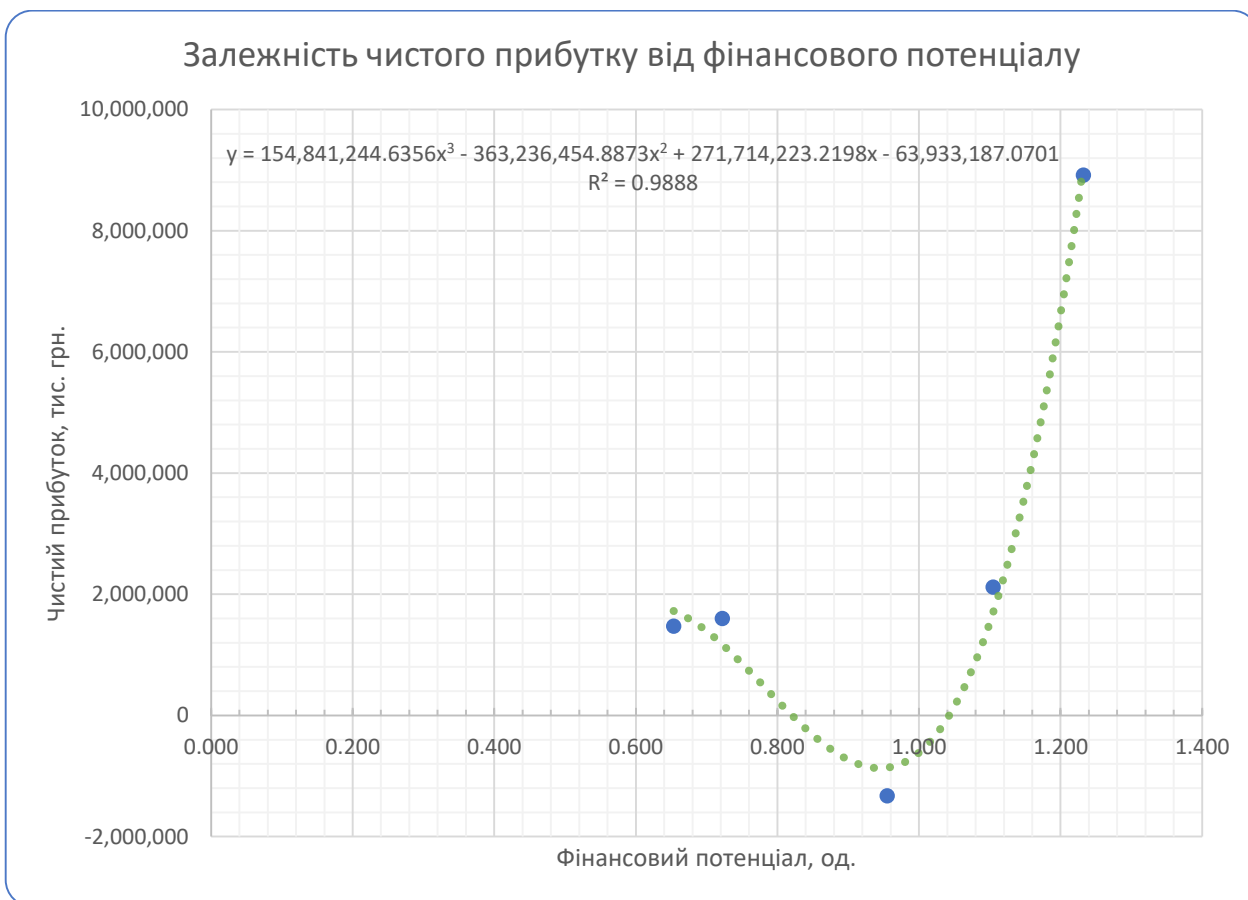


Рис. 3.2. Графік залежності чистого прибутку від величини фінансового потенціалу

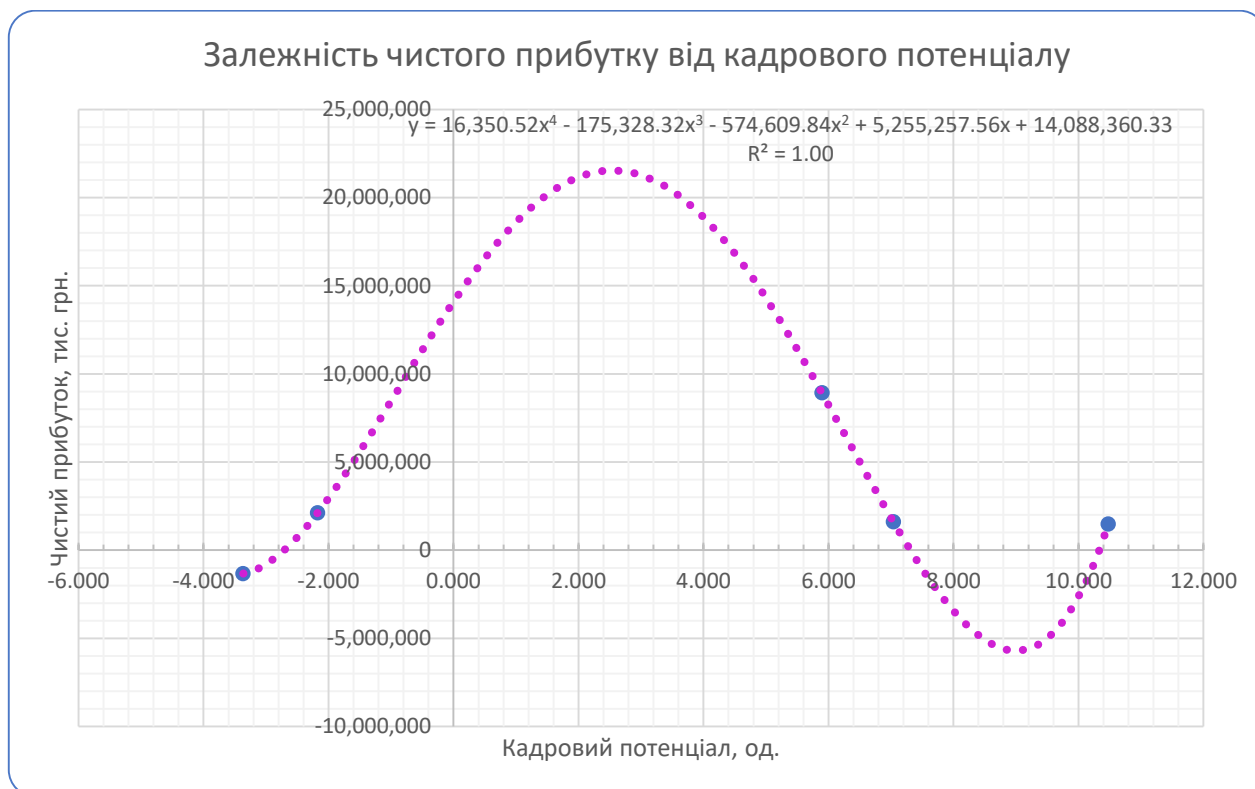


Рис. 3.3. Графік залежності чистого прибутку від величини кадрового потенціалу

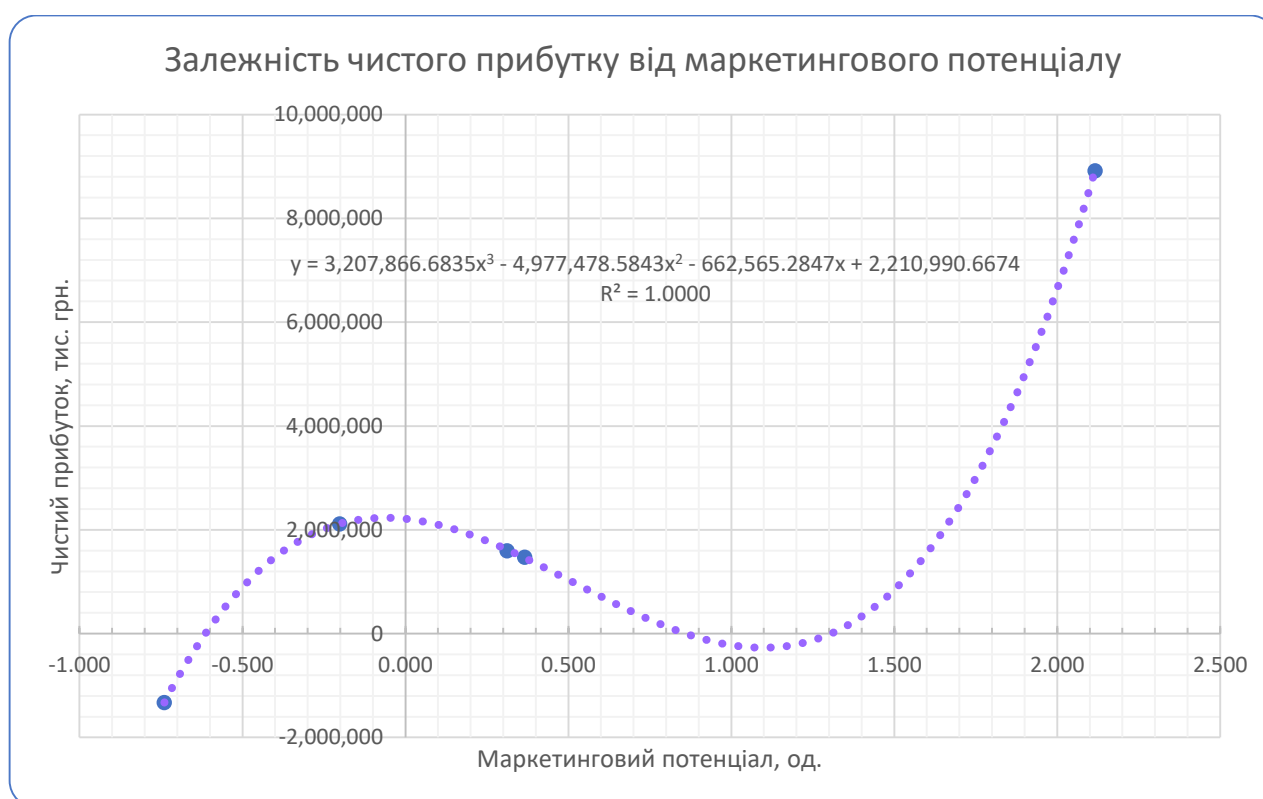


Рис. 3.4. Графік залежності чистого прибутку від величини маркетингового потенціалу

3.2. Розробка та оцінка ефективності економіко-математичної моделі управління конкурентоспроможністю ПРАТ «ЦГЗК» з урахуванням ефективності його стратегічного потенціалу

В умовах сучасного ринку кожне підприємство повинно прагнути до розробки ефективної стратегії розвитку, яка дозволить досягти поставлених цілей. Ця стратегія повинна бути деталізована на тактичному та операційному рівнях та спиратися на математичні моделі, що описують параметри управління, процеси управління та ринкові умови.

Результатом математичного моделювання є математична модель, яка описує процес, об'єкт, динамічну структуру або систему. У математиці моделі зазвичай класифікуються як лінійні або нелінійні залежно від ступеня змінних в рівняннях, на яких вони базуються.

У теорії аналізу існує поняття лінійної моделі, яке описує залежності між змінними за допомогою лінійних рівнянь або нерівностей. Якщо математична модель може бути виражена у вигляді рівняння або нерівності першого ступеня стандартного виду, наприклад, $y(x) = b_0 + b_1x$, або може бути штучно перетворена до такого виду в заданому інтервалі або межах, то вона вважається лінійною.

В іншому випадку, коли залежності між змінними моделі не можуть бути представлені у вигляді лінійних рівнянь або не можуть бути перетворені в лінійну форму жодними традиційними методами на всій області допустимих значень, то модель вважається нелінійною.

У реальних умовах дослідники часто стикаються з суто нелінійними моделями, що ускладнює пошук рішень для рівнянь таких моделей за допомогою стандартних математичних методів.

Для ефективного вирішення таких задач існує низка методів, які дозволяють перетворити рівняння нелінійних математичних моделей в лінійні, зберігаючи при цьому їх відповідність реальності. Ця методика називається лінеаризацією.

У процесі перетворення отримується функція, що виражає залежність змінної y від змінної x або від набору змінних $x_1, x_2, \dots, x_n$, при дотриманні певних обмежень на вхідні дані. Ця функція визначається набором деяких лінійних функцій.

Рівняння, що описують цю залежність, називаються рівняннями лінійної регресії. Однак принципи побудови регресійних рівнянь дозволяють створювати різні типи регресій, які залежать як від очікуваних експериментальних даних, так і від математичної форми регресійної залежності. Це впливає на їх здатність описувати процеси та явища, а також на можливість лінеаризації.

Слід зазначити, що одним з вагомих наслідків використання регресійних методів є виявлення внутрішніх резервів і можливостей поліпшення ефективності діяльності гірничорудного підприємства шляхом комплексного обліку взаємодії всіх видів потенціалів. Дослідження даних факторів сприяє розумінню механізмів формування і зміни доходів підприємства, допомагає будувати оптимальні стратегії розподілу ресурсів, планування витрат і прийняття управлінських рішень. Регулярне використання таких інструментів забезпечить стійке зростання конкурентоспроможності і стабільне становище компанії на ринку мінерально-сировинних ресурсів.

Для визначення регресійних залежностей в рамках даного дослідження буде застосовуватися метод, який заснований на перетворенні даних з таблиць в наближену математичну форму з використанням деякої функції. Ця функція встановлює відповідність між кожним дискретним значенням з безлічі вхідних незалежних змінних X і найбільш близьким до реального значенням вихідної залежної змінної Y .

На практиці це реалізується за допомогою двох типів функцій:

1. Однофакторна лінійна регресія: $y = f(x)$, де x — незалежна змінна.
2. Багатофакторна регресійна модель: $y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$, де $x_1, x_2, \dots, x_n$ — незалежні змінні, тобто функція від багатьох змінних факторів.

Саме ці функції будуть детально розглянуті далі.

Якщо в досліджуваній системі спостерігаються лінійні або лінеаризовані регресійні залежності, функції можуть бути представлені наступним чином:

$$y = b_0 + b_1x$$

У цьому контексті розглядається ситуація, коли існує однофакторна лінійна регресія. Однак якщо на значення змінної y впливає не тільки одна вимірювана

величина, але і ряд інших, то їх можна позначити як x_i , де i приймає значення від 1 до n .

Тоді залежність функції y від цих незалежних змінних можна виразити наступним чином:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$$

Така регресійна модель називається багатофакторною, оскільки залежна змінна y змінюється під впливом декількох незалежних змінних x_i .

Багатофакторну лінійну регресійну модель можна представити у вигляді рівняння:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

де $x_1, x_2, \dots, x_n$ – незалежні змінні, а невідомі шукані коефіцієнти багатофакторної лінійної регресії позначаються як $b_0, b_1, b_2, \dots, b_n$.

У деяких випадках, коли потрібне більш детальне розуміння об'єкта чи процесу, корисно використовувати нелінійне рівняння регресії. Для цього будується точковий графік, на якому оцінюється вплив різних факторів x_i на підсумкову функцію y . Якщо ж модель однофакторна, то залежність встановлюється від однієї незалежної змінної x .

Серед найбільш поширених нелінійних моделей можна виділити:

- квадратичну модель, яка є окремим випадком поліноміальної моделі і має вигляд $y(x) = b_0 + b_1x + b_2x^2$;
- гіперболічну модель, яка має вигляд $y(x) = b_0 + b_1/x$;
- експоненційна або показникова функція $y(x) = b_0 + b_1e^{ax}$;
- логарифмічна функція $y(x) = b_0 + b_1\ln(x)$.

У складних ситуаціях, коли необхідно врахувати безліч факторів, часто використовують спрощені моделі, такі як лінійна або статична функції.

Для проведення кореляційно-регресійного аналізу можна використовувати електронні таблиці, такі як додаток MS Excel.

У деяких випадках кореляційно-регресійна залежність може бути представлена як комбінація декількох простіших регресійних моделей. Кожна з цих моделей вносить свій внесок у загальне рівняння регресії, яке формується на основі математичних правил, що визначають лінійну комбінацію окремих залежностей.

Якщо функція демонструє високу кореляцію з кожною зі своїх незалежних змінних $x_1...x_n$, загальне рівняння можна представити у вигляді: $y = k * (F_1(x_1) + F_2(x_2) + ... + f_n(x_n))$.

Саме цей метод був обраний для моделювання залежності прибутку на ПрАТ «ЦГЗК» від ряду функціональних потенціалів конкурентоспроможності, які безпосередньо впливають на цей показник.

Після отримання лінійної комбінації деяких функцій, переходять до процесу нормалізації. В ході цього процесу визначається середнє значення для всіх складових, оскільки кожна зі змінних x_i вносить рівноважний окремий внесок в загальну регресійну залежність разом з іншими. Коефіцієнт k в цьому випадку дорівнює $1/n$, де n — кількість парних рівнянь в моделі.

У відповідності з кореляційним аналізом впливу складових ВСП на чистий прибуток було виявлено чіткі закономірності для чотирьох параметрів, які значно впливають на підсумкове значення цільової функції прибутку від реалізації залізорудної продукції на підприємстві. В рамках даного проекту розглянуто наступні види потенціалів:

- виробничий;
- фінансовий;
- кадровий.
- маркетинговий.

Розглянемо кожний з цих потенціалів в рамках їх впливу на економічний стан та загальну конкурентоспроможність.

Виробничий потенціал як сукупність ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують процес видобутку корисних копалин і виробництва продукції, характеризується рівнем технологічної оснащеності, потужністю обладнання, ефективністю виробничих процесів, ступенем зносу фондів і організацією праці. Оцінюючи рівень розвитку виробничого потенціалу, можливо встановити зв'язок між якістю і обсягом продукції, що випускається і прибутком підприємства.

Фінансовий потенціал підприємства визначає стійкість його позицій на ринку, здатність залучати інвестиції, кредитоспроможність і платоспроможність. Основні характеристики фінансового потенціалу включають ліквідність активів,

структуру капіталу, рентабельність інвестицій, ефективність фінансових потоків та інвестиційну привабливість. Аналіз взаємозв'язку між фінансовим станом і прибутковістю дозволить виробити заходи по оптимізації фінансової структури підприємства.

Кадровий потенціал включає професійний склад працівників, кваліфікацію персоналу, мотивацію співробітників, систему підбору кадрів і навчання персоналу. Ефективність людського ресурсу безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконуваних робіт та інноваційні здібності підприємства. Використання кореляційних зв'язків покаже, наскільки сильно людський капітал впливає на кінцеві фінансові результати.

Маркетинговий потенціал охоплює вивчення ринку збуту, позиціонування продукту, просування товару, формування попиту і цінову політику. Чим сильніше розвинений маркетинговий потенціал підприємства, тим ефективніше воно здатне реалізувати продукцію, завоювати нові ринки і підвищити свою конкурентоспроможність. Досліджуючи вплив маркетингових заходів на прибутковість, підприємство зможе прийняти рішення про перерозподіл зусиль і вкладень у розвиток саме тих напрямків, які мають найбільший позитивний вплив на економічне зростання.

Зв'язок між цими параметрами, отриманими емпіричним шляхом та подальшими обчисленнями, можна описати наступним рівнянням:

$$Pr = Y(x_1, x_2, x_3, x_4) = F(\Pi_6, \Pi_\phi, \Pi_\kappa, \Pi_m) \quad (3.1)$$

Таким чином, у представленій моделі розглядаються чотири ключові потенціали, які впливають на прибуток підприємства. Дані фактори являють собою вихідні дані, на основі яких і розробляється модель. Щоб правильно проаналізувати та інтерпретувати результати, необхідно чітко розуміти математичне та економічне значення кожного параметра регресійної моделі.

Перш ніж почати аналіз, потрібно провести кореляційні співвідношення між усіма залежними і незалежними параметрами. Це дозволить визначити найбільш важливі змінні, які впливають на цільову функцію, а також виявити приховані зв'язки між вихідними даними (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Таблиця взаємних кореляцій вихідних даних (показників ВСП)

	Виробничий потенціал	Фінансовий потенціал	Кадровий потенціал	Маркетинговий потенціал
Виробничий потенціал	1	-0,67113	0,638464	-0,03199
Фінансовий потенціал	-0,67113	1	-0,52212	0,390759
Кадровий потенціал	0,638464	-0,52212	1	0,570495
Маркетинговий потенціал	-0,03199	0,390759	0,570495	1

З таблиці взаємних кореляцій випливає що найбільші взаємні залежності існують між виробничим потенціалом та кадровим і фінансовим, однак з кадровим пряма, а з фінансовим зворотна. Маркетинговий і виробничий потенціали практично не впливають один на одного. Існує також залежність середньої сили зворотного характеру між кадровим та фінансовим потенціалами, а також деякі взаємні впливи між фінансовим та маркетинговим потенціалами. Кадровий та маркетинговий потенціали досить серйозно впливають один на одного, але недостатньо сильно, щоб якийсь один з них можливо було виключити з розроблюваної моделі тільки за причиною тісного взаємозв'язку з іншим параметром. Таким чином, до моделі увійдуть всі чотири розглянуті фактори ВСП підприємства.

Для побудови моделі використовуються підготовлені таблиці в програмному додатку MS Excel 2021. У таблиці представлені чотири параметри (X_1 , X_2 , X_3 , X_4) і результуючий показник Y (рис. 3.5). Після виконання розрахунків отримуються результати, які доводять, що майже всі змінні (X_1 , X_2 , X_3 , X_4) значно впливають на прибутковість підприємства. Важливо зазначити, що ці змінні також взаємодіють між собою.

Наступним етапом вводиться загальне рівняння регресійної залежності на основі частинних залежностей, отриманих у розд. 3.1. Після цього відтворюється лінійна комбінація цих функцій, нормована за середнім значенням, і на її основі отримується функція багатofакторної регресії.

Розрахунки з використанням додатку Excel 2021 представлені в таблицях нижче.

В якості відправної точки для побудови рівняння регресії були використані двофакторні моделі, що описують кореляційно-регресійні залежності між обраними потенціалами та шуканою цільовою функцією. Ці моделі дозволяють наочно уявити, як прибуток від реалізації одиниці продукції залежить від різних параметрів та впливає на конкурентоспроможність підприємства. Для наведеної моделі були обрані наступні незалежні змінні:

x_1 – виробничий потенціал,

x_2 – фінансовий потенціал,

x_3 – кадровий потенціал,

x_4 – маркетинговий потенціал.

В результаті отримуємо математичну модель: $y = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$, де y — прибуток.

У табл. 3.4 наведено змінні моделі, їх позначення і економічний сенс, а на рис. 3.5 представлена таблиця Excel з вихідними даними для розробки регресійної моделі.

Таблиця 3.4

Таблиця змінних регресійної моделі

Змінна оптимізаційної моделі	Позначення показника	Економічний зміст показника
x_1	P_v	Показник виробничого потенціалу
x_2	P_f	Показник фінансового потенціалу
x_3	P_k	Показник кадрового потенціалу
x_4	P_m	Показник маркетингового потенціалу
y	$Pr_{рег.}$	Прибуток підприємства

Рівень використання функціонального потенціалу і його складових	Виробничий потенціал	Фінансовий потенціал	Кадровий потенціал	Маркетинговий потенціал	Чистий прибуток
2019	12,826	0,653	10,480	0,366	1 473 313
2020	0,871	0,722	7,039	0,312	1 601 066
2021	0,188	1,232	5,896	2,116	8 919 978
2022	0,432	1,105	-2,173	-0,202	2 117 831
2023	0,656	0,955	-3,367	-0,740	-1 326 661
МИН	0,188	0,653	-3,367	-0,740	-1 326 661
МАКС	12,826	1,232	10,480	2,116	8 919 978
СРЗНАЧ	2,995	0,934	3,575	0,370	2 557 105

Рис. 3.5. Excel-таблиця вихідних значень розрахунку регресійних залежностей

Використовуючи математичні перетворення двофакторних відношень і застосовуючи схему лінійної комбінації функцій, отримується загальне рівняння

багатофакторної регресії, яке описує залежність прибутку підприємства від відносних показників його ВСП. Загальне регресійне рівняння поліноміального характеру має наступний вигляд:

$$\begin{aligned} \text{Пр}_{\text{рег}} = \frac{1}{n} \cdot & (-3567908,6472 \cdot \text{П}_в^3 + 50438155,6530 \cdot \text{П}_в^2 - 61349329,1067 \cdot \text{П}_в + \\ & 154841244,6356 \cdot \text{П}_ф^3 - 363236454,8873 \cdot \text{П}_ф^2 + 271714223,2198 \cdot \text{П}_ф + \\ & 16350,52 \cdot \text{П}_к^4 - 175328,32 \cdot \text{П}_к^3 - 574609,84 \cdot \text{П}_к^2 + 5255257,56 \cdot \text{П}_к + \\ & 3207866,6835 \cdot \text{П}_м^3 - 4977478,5843 \cdot \text{П}_м^2 - 662565,2847 \cdot \text{П}_м - \\ & 28747808,085), \text{ при } n = 4, \end{aligned}$$

де $\text{Пр}_{\text{рег}}$ – прибуток, обчислений за регресійним рівнянням; $\text{П}_в$ – значення показника виробничого потенціалу; $\text{П}_ф$ – значення показника фінансового потенціалу; $\text{П}_к$ – значення показника кадрового потенціалу; $\text{П}_м$ – значення показника маркетингового потенціалу; n – кількість незалежних двофакторних рівнянь моделі (дорівнює кількості змінних x_i).

В ході застосування методу регресійного аналізу відповідно до розрахованих відносних показників потенціалів було створено математичну модель, що описує залежність прибутковості підприємства. Результати побудови і аналізу за допомогою моделі представлені на графіку (рис. 3.6).

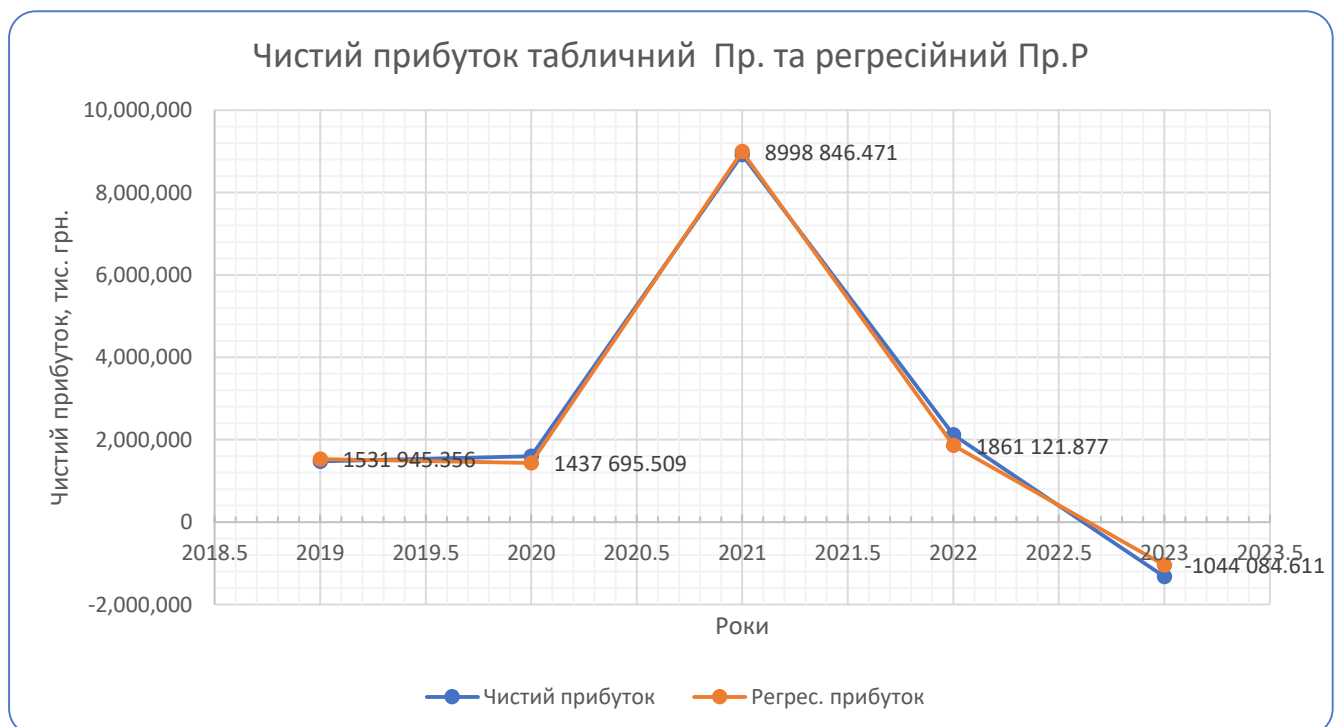


Рис. 3.6. Графіки табличних значень прибутку та прибутку, обчисленого за допомогою рівняння регресії

Якщо прийняти 2023 рік, крайній, що досліджувався за базовий період, а наступний рік — за плановий, то можна визначити оптимальне значення цільової функції, яке дозволить підвищити прибутковість на основі оптимізації елементів ВСП і, отже, призвести до збільшення конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК».

У процесі своєї професійної діяльності менеджери стикаються з різними труднощами, які можна класифікувати як завдання з оптимізації ресурсів і потреб. Ці завдання спрямовані на досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів. Багато з цих завдань виникають в ході реалізації конкретних управлінських рішень, пов'язаних із загальною або функціональною стратегією оперативного і тактичного рівня.

При розробці загальної стратегії підприємства виникає безліч питань, пов'язаних з визначенням оптимального обсягу продукції, що випускається, запасів сировини і комплектуючих, оптимізацією логістичних, транспортних, фінансових та інформаційних потоків, ефективним використанням складських площ, обсягами продажів і поставок продукції, оскільки усі наведені параметри впливають на якість та обсяг виробництва, а отже, і на конкурентоспроможність підприємства. У таких задачах часто присутня чітко сформульована і вимірювана мета, що залежить від декількох відомих і невідомих параметрів.

Для успішного вирішення подібних завдань необхідно представити їх в математичній формі, чітко розмежувавши відомі і невідомі параметри. Крім того, слід врахувати фактори, які можуть вплинути на результат, розглядаючи їх як додаткові невідомі величини або відхилення від заданих умов.

Необхідно врахувати показники вихідних величин, які характеризують діяльність підприємства і підлягають оптимізації. На основі цих даних складається рівняння, яке найбільш точно описує вихідні дані звітності і пов'язує вхідні і вихідні показники.

Якщо цільову функцію неможливо безпосередньо вивести з умов моделі, її можна визначити за допомогою статистичного аналізу емпіричних даних про діяльність підприємства. Для цього застосовуються методи кореляційно-регресійного аналізу та інтерполяції, які були застосовані в розд. 3.1 даної роботи.

Задача оптимізації була вирішена за допомогою інструменту «пошук рішення», доступного в програмі MS Excel 2021, як показано на рис. 3.7.

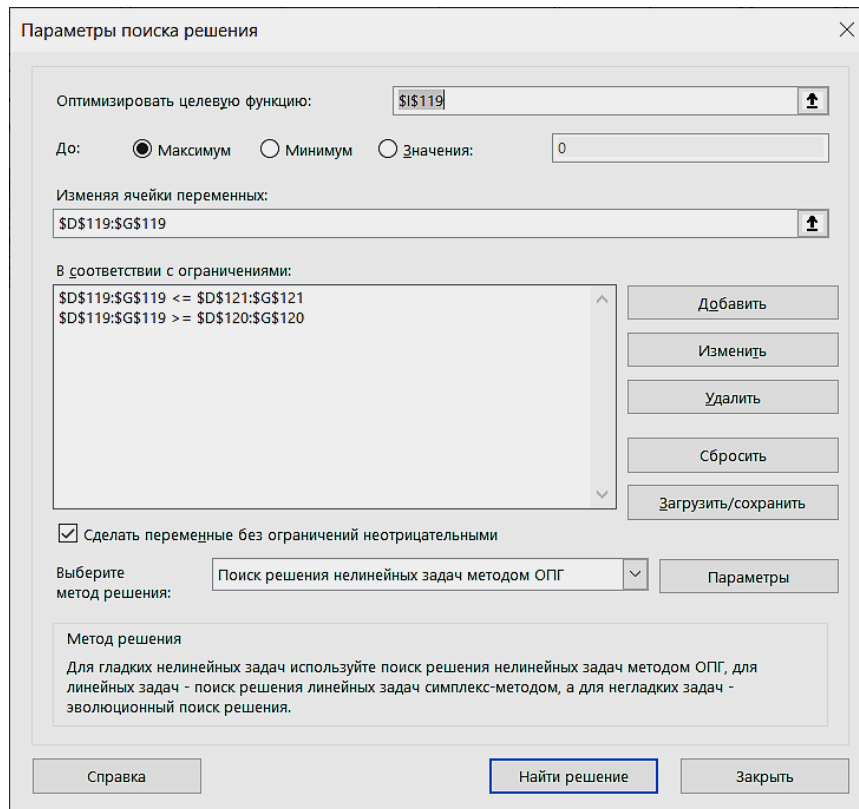


Рис. 3.7. Вікно «Пошук рішення» в програмному додатку MS Excel 2021

У розглянутому випадку цільова функція являє собою рівняння регресії, яке описує залежність прибутку від реалізації залізорудної продукції та відносних показників складових ВСП. В рамках наведеного завдання, спрямованого на максимізацію прибутковості підприємства, необхідно визначити цільову функцію, яка буде описувати залежність між вхідними і вихідними параметрами. Для цього використано інструмент «Пошук рішення», де у діалоговому вікні обирається опція «Максимум», а в комірку I119 вводиться цільова функція. Потім вказуються комірки, що містять значення вхідних незалежних змінних $x_1...x_4$. Наступним етапом визначаються необхідні обмеження на основі кореляційних залежностей вихідних змінних та емпіричних розрахунків, що варіюються між максимальними та мінімальними значеннями потенціалів.

Оскільки цільова функція є нелінійною, то для її оптимізації було застосовано метод «Розв'язання нелінійних задач методом ОПГ». З урахуванням заданих обмежень отримано оптимальне значення цільової функції за обчисленими показниками складових ВСП (рис. 3.8–3.9).

	Виробни чий потенці л	Фінансов ий потенці л	Кадрови й потенці л	Маркети нговий потенці л		Регрес. оптиміз. прибуток
	0,188143	0,653333	2,545691	-0,06275		8 649 149,328
МИН	0,188	0,653	-3,367	-0,740		
МАКС	12,826	1,232	10,480	2,116		
СРЗНАЧ	2,995	0,934	3,575	0,370		

Рис. 3.8. Знаходження оптимізованого значення прибутку та відповідних потенціалів за моделлю

Прибуток ДО:	-1326661,00
Прибуток ПІСЛЯ:	8649149,33
% підв. приб.	751,95%
Абс. знач.:	9975810,33

Рис. 3.9. Обчислення відносного та абсолютного зростання прибутковості

Виконавши обчислення за допомогою інструментарію Ms Excel, доведено що очікуваний прибуток складе 8 649 149, 33 тис. грн, що, на відміну від базового року не тільки не є збитком, але й значно перевищує більшість показників прибутковості ПрАТ «ЦГЗК» за останні роки. Це значення на 751,95 % перевищує грошовий обсяг збитків базового року, тобто в 7,52 рази, або на 9 975 810,33 тис. грн більше базового значення в абсолютному вираженні.

Таким чином, завдяки математичній моделі було досягнуто значне збільшення ефективності діяльності ПрАТ «ЦГЗК» шляхом керування змінами складових його ВСП, тобто управлінням елементами величини конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі визначено зміст і особливості формування стратегічного потенціалу гірничо-збагачувального підприємства. За результатами виконання дослідження зроблено такі висновки:

1) стратегічний потенціал підприємства – це сукупність його можливостей, спрямованих на досягнення довгострокових цілей і завдань, який є основою ефективності функціональних сфер його діяльності. Зазначено, що стратегічний потенціал має внутрішню і зовнішню складові. В той час, як зовнішня сфера стратегічного потенціалу визначається мінливими умовами впливу макро- і мікрофакторів оточення підприємства, його внутрішні складові формують базис для адаптації до викликів сьогодення, а також конкурентоспроможність та життєздатність у складний період функціонування;

2) охарактеризовано складові та визначено структуру внутрішнього стратегічного потенціалу промислового підприємства, основними з яких є такі потенціали: виробничий, фінансовий, кадровий, маркетинговий. ВСП потребує інтегрального оцінювання на основі обраних параметрів;

3) обґрунтовано методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції та підприємства. Зазначено, що інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства містить у своєму складі кількісні величини окремих потенціалів за функціональними напрямками діяльності, що відображає його пряму залежність від загального стану ВСП.

4) з метою створення ефективного ВСП надано аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ЦГЗК» у минулій ретроспективі та надано методичні підходи до проведення комплексної оцінки складових ВСП гірничо-збагачувального підприємства за функціональними напрямками;

5) визначено тенденції розвитку і резерви посилення складових ВСП в умовах ПрАТ «ЦГЗК» та охарактеризовано вибір структурних параметрів окремих потенціалів;

6) визначено, що за рівнем використання складових ВСП достатньо в «слабкому» стані за п'ятирічний період, що було досліджено, знаходиться маркетинговий потенціал. В останні два роки під час воєнного стану погіршився стан фінансової складової ВСП;

7) визначено величини інтегрального показника ВСП гірничо-збагачувального підприємства і обґрунтовано напрями подолання кризових явищ у даний період, серед яких: стабілізація якості готової продукції, скорочення виробничих витрат шляхом виявлення та усунення неефективностей в збутових та адміністративних витратах, удосконалення методичних підходів до проведення маркетингових досліджень, а також активізацію інноваційних процесів, орієнтованих на забезпечення конкурентних переваг продукції;

8) досліджено вплив складових внутрішнього стратегічного потенціалу на фінансові результати гірничо-збагачувального підприємства. В результаті кореляційно-регресійного аналізу доведено безпосередній вплив всіх складових ВСП, що розглянуто, на величини прибутку підприємства;

9) розроблено та оцінено ефективність економіко-математичної моделі, в якій проведено оптимізацію рівнів складових ВСП за рахунок запропонованих заходів з подолання кризових явищ, що забезпечує для підприємства отримання прибутку у сумі 8 649 149, 33 тис. грн, що, на відміну від базового року не тільки не є збитком, але й значно перевищує більшість показників прибутковості ПрАТ «ЦГЗК» за останні роки. Це значення перевищує грошовий обсяг збитків базового року в 7,52 рази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пульча Д.О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3 (29). С. 46-52. Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/46.pdf> .
2. Андрєєва Т.Е., Гетьман О.О. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства в контексті впливу факторів зовнішнього середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №59. С. 91-101.
3. Алексєєв С.Б. Механізм формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3495> (дата перегляду 13.11.2025)
4. Ansoff I., E.J. McDonnell. *The New Corporate Strategy*. New York, Wiley, 1988. 258 р.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
6. Pearce J., Robinson R. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Boston etc.: McGraw-Hill, 2007. 335 р.
7. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
8. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
10. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
11. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с. Режим доступу:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/554/1/Управління%20%20конкурентоспроможністю.pdf> (Дата звернення 14.11.2025)

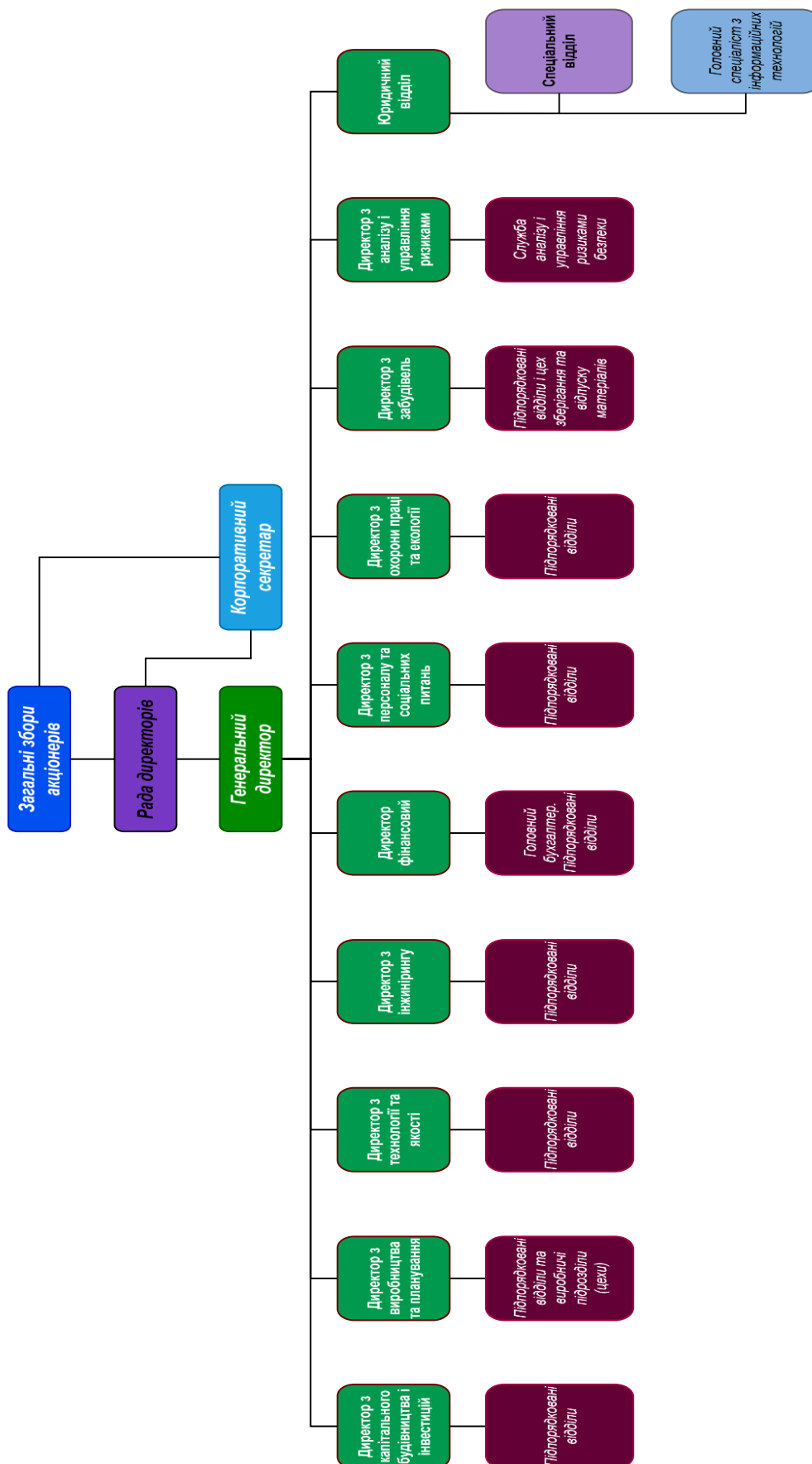
12. Varava A., Nousinov V. Economic efficiency of decision-making and implementation of strategic managerial decisions taking into account informational constituent. *Journal of Economics and Engineering*. 2013. vol.4 №2, December. P.5 – 10.
13. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. В. 42. С.
14. Варав Л. М., Темченко О.А. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей : [монографія]. Кривий Ріг : Вид. центр КТУ, 2009. 254 с.
15. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття). Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya> (дата перегляду: 29.11.2025)
16. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт швидкої ліквідності. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti> (дата перегляду: 29.11.2025)
17. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti> (дата перегляду: 29.11.2025)
18. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності). Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti> (Дата звернення 29.11.2025).
19. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової стійкості. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti> (дата перегляду: 29.11.2025).

20. ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат». Metinvest. URL: <https://cgok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/>
21. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 1997. 390 с. DOI: [10.15276/EJ.03.2024.6](https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.6). DOI: [10.5281/zenodo.13857948](https://doi.org/10.5281/zenodo.13857948)
22. Коноплянко, Д. (2021). Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>
23. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 91-97.
24. Залуцька Х.Я., Гнат І.А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *БізнесІнформ*. 2023. № 10. С. 353-358 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-353-358>
25. Гращенко І.С., Хіміч Г.О., Хіміч В.А. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». *Агросвіт*. 2013. № 3. С. 45-48.
26. Чернявський А.Д., Філіппов М.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.
27. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
28. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент.: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2004. 559 с
29. Темченко О.А., Шевчук Н.А., Салоїд С.В., Редько К.Ю. Управління конкурентоспроможністю металургійних підприємств. *Економіка та держава*. 2021. №4. С.53-58. DOI: [10.32702/2306_6806.2021.4.53](https://doi.org/10.32702/2306_6806.2021.4.53).
30. Безверха І.І. Стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств на основі логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4565> (Дата звернення 27.11.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ПрАТ «ЦГЗК»



Додаток Б

Фінансова звітність ПрАТ «ЦГЗК» за 2021 р.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	КОДИ
			Дата 01.01.2022
			00190977
Територія	Дніпропетровська обл.	за КАТОТТГ	1211036600
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Добування залізних руд	за КВЕД	07.10

Середня кількість працівників: 4368

Адреса, телефон: 50066 місто Кривий Ріг, -, +380564105301

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1

		Код за ДКУД 1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	39 850	36 130
первісна вартість	1001	84 845	76 486
накопичена амортизація	1002	(44 995)	(40 356)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	929 213	900 846
Основні засоби	1010	8 287 612	7 816 068
первісна вартість	1011	10 932 052	12 185 794
знос	1012	(2 644 440)	(4 369 726)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	139	139
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 725	4 788
Відстрочені податкові активи	1045	66 458	77 465
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	9 327 997	8 835 436
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	405 381	769 153
Виробничі запаси	1101	187 371	245 586
Незавершене виробництво	1102	20 239	23 151
Готова продукція	1103	197 771	500 416
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 309 660	3 474 371
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	95 513	18 059
з бюджетом	1135	174 448	258 154
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	21 378	21 779
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	72 036	127 965
Поточні фінансові інвестиції	1160	103	103
Гроші та їх еквіваленти	1165	392 751	21 586
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	166 596	21 586
Витрати майбутніх періодів	1170	135 789	182 068
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	63 210	38 244
Усього за розділом II	1195	8 670 269	4 911 482
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	17 998 266	13 746 918

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	296 635	296 635
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1 595 545	1 206 832
Додатковий капітал	1410	239 338	239 338
Емісійний дохід	1411	103 628	103 628
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	73 238	73 238
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 063 437	7 983 406
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	7 268 193	9 799 449
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	1 198 773	1 137 392
Довгострокові кредити банків	1510	321 043	285 839
Інші довгострокові зобов'язання	1515	448 013	263 708
Довгострокові забезпечення	1520	67 313	95 539
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 035 142	1 782 478
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 807	13 392
товари, роботи, послуги	1615	888 618	1 560 981
розрахунками з бюджетом	1620	415 266	346 427
у тому числі з податку на прибуток	1621	200 927	112 036
розрахунками зі страхування	1625	12 621	13 398
розрахунками з оплати праці	1630	45 824	47 088
одержаними авансами	1635	6 367	6 203
розрахунками з учасниками	1640	7 158 566	14 088
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	136 202	158 802
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 660	4 612
Усього за розділом III	1695	8 694 931	2 164 991
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	17 998 266	13 746 918

Примітки: У балансі відображено сгруповані у певному порядку узагальнені відомості про активи та джерела їх утворення в єдиному грошовому вимірі на кінець звітного періоду та порівняльні данні на кінець попереднього звітного періоду. Деталізація і обґрунтованість окремих статей балансу розкривається в примітках до фінансової звітності.

Керівник

ШЕВЧИК ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

Головний бухгалтер

КАРЛАШ ТАМІЛА ПЕТРІВНА

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ЦЕНТРАЛЬНИЙ
ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ
КОМБІНАТ"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ
01.01.2022
00190977

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

за 2021 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 545 072	12 438 797
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 233 036)	(8 348 892)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	13 312 036	4 089 905
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	67 563	816 694
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(158 782)	(146 569)
Витрати на збут	2150	(1 728 353)	(1 537 941)
Інші операційні витрати	2180	(676 878)	(316 045)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 815 586	2 906 044
збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	190 883	7 627
Інші доходи	2240	63 915	2 934
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(186 491)	(880 330)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(128 185)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	10 883 893	1 908 090
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 963 915	-307 024
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	8 919 978	1 601 066
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-1 465	-18 107
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	167 742	-106 328
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	166 277	-124 435
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(-29 930)	(22 351)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	136 347	-102 084
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 056 325	1 498 982

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 004 082	2 961 969
Витрати на оплату праці	2505	1 245 417	1 166 251
Відрахування на соціальні заходи	2510	267 627	249 773
Амортизація	2515	2 000 977	2 097 514
Інші операційні витрати	2520	5 249 867	4 877 050
Разом	2550	12 767 970	11 352 557

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 186 540 000	1 186 540 000

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 186 540 000	1 186 540 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7,517640	1,349360
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	7,517640	1,349360
Дивіденди на одну просту акцію	2650	6,57	1,24

Примітки: У звіті відображається інформація про доходи, витрати, прибутки та збитки від діяльності підприємства за звітний та попередній періоди.

Керівник ШЕВЧИК ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

Головний бухгалтер КАРЛАШ ТАМЛА ПЕТРІВНА

Фінансова звітність ПрАТ «ЦГЗК» за 2022 р.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	КОДИ
			Дата
			01.01.2023
			00190977
			1211036600
Територія	Дніпропетровська обл.	за КАТОТГГ	
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Добування залізних руд	за КВЕД	07.10

Середня кількість працівників: 4053

Адреса, телефон: 50066 місто Кривий Ріг, -, +380564105301

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р. Форма №1

		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	36 130	25 422	
первісна вартість	1001	76 486	77 434	
накопичена амортизація	1002	(40 356)	(52 012)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	900 846	647 427	
Основні засоби	1010	7 816 068	6 843 929	
первісна вартість	1011	12 185 794	12 323 045	
знос	1012	(4 369 726)	(5 479 116)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	139	109	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 788	3 643	
Відстрочені податкові активи	1045	77 465	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізичні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	8 835 436	7 520 530
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	769 153	690 938
Виробничі запаси	1101	245 586	343 939
Незавершене виробництво	1102	23 151	96 594
Готова продукція	1103	500 416	250 405
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 474 371	9 616 171
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	18 059	55 310
з бюджетом	1135	258 154	829 196
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	139 765
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	21 779	20 080
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	127 965	996 838
Поточні фінансові інвестиції	1160	103	103
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 586	94 582
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	21 586	94 582
Витрати майбутніх періодів	1170	182 068	269 988
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	38 244	7 330
Усього за розділом II	1195	4 911 482	12 580 536
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	13 746 918	20 101 066

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	296 635	296 635
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1 206 832	1 349 344
Додатковий капітал	1410	239 338	239 338
Емісійний дохід	1411	103 628	103 628
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	73 238	73 238
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 983 406	10 465 825
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	9 799 449	12 424 380
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	10 280
Пенсійні зобов'язання	1505	1 137 392	626 913
Довгострокові кредити банків	1510	285 839	288 643
Інші довгострокові зобов'язання	1515	263 708	178 746
Довгострокові забезпечення	1520	95 539	29 229
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 782 478	1 133 811
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 392	116 157
товари, роботи, послуги	1615	1 560 981	2 287 320
розрахунками з бюджетом	1620	346 427	82 409
у тому числі з податку на прибуток	1621	112 036	0
розрахунками зі страхування	1625	13 398	8 662
розрахунками з оплати праці	1630	47 088	31 500
одержаними авансами	1635	6 203	1 243 763
розрахунками з учасниками	1640	14 088	17 286
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	158 802	142 241
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4 612	2 613 537
Усього за розділом III	1695	2 164 991	6 542 875
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	13 746 918	20 101 066

Примітки: У балансі відображено сгрупповані у певному порядку узагальнені відомості про активи та джерела їх утворення в єдиному грошовому вимірі на кінець звітного періоду та порівняльні данні на кінець попереднього звітного періоду. Деталізація і обґрунтованість окремих статей балансу розкривається в примітках до фінансової звітності.

Керівник

ШЕВЧИК ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

Головний бухгалтер

КАРЛАШ ТАМІЛА ПЕТРІВНА

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ЦЕНТРАЛЬНИЙ
ГРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ
КОМБІНАТ"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2023
00190977

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

за 2022 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 354 012	22 545 072
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 726 718)	(9 233 036)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	4 627 294	13 312 036
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 443 309	67 563
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(162 309)	(158 782)
Витрати на збут	2150	(2 013 251)	(1 728 353)
Інші операційні витрати	2180	(884 946)	(676 878)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3 010 097	10 815 586
збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	9 749	190 883
Інші доходи	2240	2 780	63 915
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(295 412)	(186 491)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(128 614)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 598 600	10 883 893
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-480 769	-1 963 915
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 117 831	8 919 978
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-2 019	-1 465
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	620 433	167 742
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	618 414	166 277
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(-111 314)	(-29 930)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	507 100	136 347
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 624 931	9 056 325

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 782 778	4 004 082
Витрати на оплату праці	2505	1 020 186	1 245 417
Відрахування на соціальні заходи	2510	219 502	267 627
Амортизація	2515	1 755 686	2 000 977
Інші операційні витрати	2520	7 274 218	5 249 867
Разом	2550	15 052 370	12 767 970

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 186 540 000	1 186 540 000

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 186 540 000	1 186 540 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,784880	7,517640
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,784880	7,517640
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	6,57

Примітки: У звіті відображається інформація про доходи, витрати, прибутки та збитки від діяльності підприємства за звітний та попередній періоди.

Керівник ШЕВЧИК ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

Головний бухгалтер КАРЛАШ ТАМІЛА ПЕТРІВНА

Фінансова звітність ПрАТ «ЦГЗК» за 2023 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"

Територія

ДНІПРОПЕТРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання

Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності

Добування залізних руд

Середня кількість працівників

2 3 808

Адреса, телефон

Покровський р-н, м. КРИВИЙ РІГ, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 50066

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

4105301

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Дата (рік, місяць, число)
за 6

КОДИ
за КАТОРТГ 1
за КОПФГ
за КВЕД

UA12060170010439451
230
07.10

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 р.			
Форма №1 Код за ДКУД 1801001			
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	25 422	19 916
первісна вартість	1001	77 434	77 462
накопичена амортизація	1002	52 012	57 546
Незавершені капітальні інвестиції	1005	647 427	500 337
Основні засоби	1010	6 843 929	6 171 517
первісна вартість	1011	12 323 045	12 718 697
знос	1012	5 479 116	6 547 180
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	109	109
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 643	3 362
Відстрочені податкові активи	1045	-	163 087
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 520 530	6 858 328
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	690 938	743 772
виробничі запаси	1101	343 939	306 676
незавершене виробництво	1102	96 594	37 479
готова продукція	1103	250 405	399 617
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 616 171	6 652 941
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	55 310	70 307
з бюджетом	1135	829 196	347 839
у тому числі з податку на прибуток	1136	139 765	47 219
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	20 080	19 925
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	996 838	5 603 714
Поточні фінансові інвестиції	1160	103	103
Гроші та їх еквіваленти	1165	94 582	104 051
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	94 582	104 051
Витрати майбутніх періодів	1170	269 988	270 459
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	7 330	55 686
Усього за розділом II	1195	12 580 536	13 868 797
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	20 101 066	20 727 125

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	296 635	296 635
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1 349 344	1 088 087
Додатковий капітал	1410	239 338	239 338
емісійний дохід	1411	103 628	103 628
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	73 238	73 238
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 465 825	9 393 672
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	12 424 380	11 090 970
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	10 280	-
Пенсійні зобов'язання	1505	626 913	721 533
Довгострокові кредити банків	1510	288 643	234 662
Інші довгострокові зобов'язання	1515	178 746	96 103
Довгострокові забезпечення	1520	29 229	38 052
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 133 811	1 090 350
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 157	123 398
товари, роботи, послуги	1615	2 287 320	2 407 699
розрахунками з бюджетом	1620	82 409	134 040
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	8 662	11 126
розрахунками з оплати праці	1630	31 500	40 925
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 243 763	1 345 778
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	17 286	17 772
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	142 241	137 921
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 613 537	4 327 146
Усього за розділом III	1695	6 542 875	8 545 805
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	20 101 066	20 727 125



Головний бухгалтер
ЕП Шевчик
Дмитро
Володимирович
ЕП Карлаш
Таміла
Петрівна

Шевчик Дмитро Володимирович

Карлаш Таміла Петрівна

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається порядком, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЦЕНТРАЛЬНИЙ
ГРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
00190977		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 852 828	14 354 012
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 852 917)	(9 726 718)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	999 911	4 627 294
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 054 037	1 443 309
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(169 514)	(162 309)
Витрати на збут	2150	(1 860 415)	(2 013 251)
Інші операційні витрати	2180	(1 250 311)	(884 946)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	3 010 097
збиток	2195	(1 226 292)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	11 961	9 749
Інші доходи	2240	1 000	2 780
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(235 698)	(295 412)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(49 518)	(128 614)
(Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	2 598 600
збиток	2295	(1 498 547)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	171 886	(480 769)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	2 117 831
збиток	2355	(1 326 661)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	5 520	(2 019)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(13 750)	620 433
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(8 230)	618 414
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(1 481)	111 314
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(6 749)	507 100
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1 333 410)	2 624 931

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 794 726	4 782 778
Витрати на оплату праці	2505	1 015 598	1 020 186
Відрахування на соціальні заходи	2510	214 724	219 502
Амортизація	2515	1 397 255	1 755 686
Інші операційні витрати	2520	6 321 707	7 274 218
Разом	2550	13 744 010	15 052 370

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1186540000	1186540000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1186540000	1186540000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(1,12)	1,78
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(1,12)	1,78
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Дмитро
Володимирович

ЕП Карлаш
Таміла Петрівна

Шевчик Дмитро Володимирович

Карлаш Таміла Петрівна