

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до випускової роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: **«Обґрунтування напрямів загальної стратегії розвитку в умовах
ПРАТ «ЦГЗК»**

Виконав:

студент IV курсу,

групи ЗМН-22 / _____ /

(підпис)

/ Гусейнов Ш. /

Керівник _ / _____ /

(підпис)

/ Варава Л.М. /

Нормоконтролер _____

(підпис)

/ Варава Л.М. /

Завідувач кафедри _____

(підпис)

/ Варава Л.М. /

м. Кривий Ріг

2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

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

«__»_____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Гусейнов Шахін

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Обґрунтування напрямів загальної стратегії розвитку в умовах ПРАТ «ЦГЗК»**

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від **02.03.2026 року № 127 с – з/ф**

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи __ Статистична звітність ПрАТ «ЦГЗК» за 2022-2025 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 поняття загальної стратегії підприємства, проаналізувати виробничу стратегію у розрізі формування конкурентних переваг ПрАТ «ЦГЗК», 2) проаналізувати техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємства, 3) визначити загальну стратегію розвитку ПрАТ «ЦГЗК», а також обґрунтувати та визначити ефективність основних стратегічних заходів на підприємстві, 4) провести стратегічний аналіз ПрАТ «ЦГЗК» та обґрунтувати вибір загальної та виробничої стратегії підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Л.1- Етапи розробки та реалізації стратегій підприємства; Л.2-Комбінації груп стратегічних альтернатив за методикою А.А. Томпсона для вибору загальної стратегії розвитку підприємства; Л.3-Види конкурентних переваг на підприємствах; Л.4-Основні техніко-економічні показники ПРАТ «ЦГЗК»; Л.5-Обґрунтування основних стратегічних заходів на ПРАТ «ЦГЗК» та визначення їх ефективності; Л.6-PEST-аналіз ПРАТ «ЦГЗК»; Л.7-SWOT-матриця для умов ПРАТ «ЦГЗК»; Л.8-Дерево цілей ПрАТ «ЦГЗК»; Л.9- Обґрунтування вибору загальної та виробничої стратегій в умовах ПРАТ «ЦГЗК».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	03.03.2026	12.05.2026
Розділ 2	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	03.03.2026	02.06.2026
Розділ 3	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	03.03.2026	16.06.2026
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	03.03.2026	20.06.2026

7. Дата видачі завдання 03.03.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	03.03.2026 - 05.03.2026
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	06.03.2026-09.04.2026
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2026 - 23.04.2026
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	24.04.2026 - 12.05.2026
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	13.05.2026 - 02.06.2026
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	03.06.2026 - 16.06.2026
7	Підготовка вступної частини та висновків по роботі	17.06.2026 - 18.06.2026
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2026 - 20.06.2026
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2026
10	Попередній захист роботи	22.06.2026
11	Захист роботи у ЕК	23.06.2026 - 24.06.2026

Студент

_____ Гусейнов Ш. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Варава Л.М. _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент.
Гусейнов Ш. «Обґрунтування напрямів загальної стратегії розвитку в умовах
ПрАТ «ЦГЗК». – КНУ, 2026 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра
виконано на 63 сторінках, містить 7 таблиць, 22 рисунків.
При підготовці роботи використано 20 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:
обґрунтування напрямів загальної стратегії розвитку ПрАТ «ЦГЗК» на основі комплексного стратегічного аналізу діяльності підприємства та визначення найбільш ефективних стратегічних рішень щодо його подальшого розвитку.

Завдання дослідження: 1) обґрунтувати теоретичні основи розроблення та вибору загальної стратегії розвитку підприємства та формування стратегічних альтернатив; 2) охарактеризувати різновиди конкурентних переваг, що реалізуються у загальній стратегії; 3) проаналізувати техніко-економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «ЦГЗК»; 4) обґрунтувати напрями загальної стратегії ПрАТ «ЦГЗК» та визначити ефективність стратегічного інвестиційного проекту; 5) виконати стратегічний аналіз ПрАТ «ЦГЗК» та сформулювати «дерево цілей»; 6) обґрунтувати вибір загальної та виробничої стратегій ПрАТ «ЦГЗК».

Об'єкт дослідження: процес стратегічного розвитку ПрАТ «ЦГЗК».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації загальної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Одержаний економічний ефект (ефективність): розрахунки показали, що доцільною є модернізація дробарно-збагачувального комплексу ПрАТ «ЦГЗК» шляхом заміни фізично та морально зношеного обладнання на сучасні енергоефективні агрегати, а також впровадження автоматизованої системи контролю технологічних процесів, $NPV = 94,1$ млн. грн, $IRR = 20,3 \%$, $PI = 1,12$.

Ключові слова: загальна стратегія підприємства, виробнича стратегія, інвестиційний проект, місії та цілі підприємства, строк окупності.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВИБОРУ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність та особливості розроблення загальної стратегії розвитку підприємств.....	8
1.2. Формування стратегічних альтернатив для вибору загальної стратегії розвитку на підприємствах	12
1.3. Особливості формування та реалізації конкурентних переваг в загальній стратегії підприємства	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦГЗК» ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАХОДІВ З ОСНОВНОГО СПРЯМУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	19
2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності базового підприємства	19
2.2. Визначення напрямів загальної стратегії розвитку ПРАТ «ЦГЗК»	36
2.3. Обґрунтування основних стратегічних заходів на ПРАТ «ЦГЗК» та визначення їх ефективності.....	40
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЦГЗК» ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Стратегічний аналіз ПРАТ «ЦГЗК»	44
3.2. Установлення місії та системи цілей на стратегічний період розвитку базового підприємства	51
3.3. Обґрунтування вибору загальної та виробничої стратегій в умовах ПРАТ «ЦГЗК»	56
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

В умовах посилення глобальної конкуренції, нестабільності економічного середовища, цифрової трансформації виробництва та необхідності адаптації до сучасних викликів особливого значення набуває формування ефективної загальної стратегії розвитку підприємства. Для підприємств гірничо-металургійного комплексу України питання стратегічного управління є одним із ключових чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, стійкості функціонування та зростання ринкової вартості. У сучасних умовах господарювання підприємства повинні не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й завчасно формувати стратегічні напрями розвитку, які забезпечуватимуть досягнення поставлених цілей та ефективне використання наявних ресурсів.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» з урахуванням особливостей функціонування підприємства, сучасного стану ринку залізорудної сировини, наявних конкурентних переваг та перспектив реалізації інвестиційних проєктів.

Вибір ефективної загальної стратегії розвитку сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів загальної стратегії розвитку ПРАТ «ЦГЗК» на основі комплексного стратегічного аналізу діяльності підприємства та визначення найбільш ефективних стратегічних рішень щодо його подальшого розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі *завдання*:

- обґрунтувати теоретичні основи розроблення та вибору загальної стратегії розвитку підприємства та формування стратегічних альтернатив;
- охарактеризувати різновиди конкурентних переваг, що реалізуються у загальній стратегії;
- проаналізувати техніко-економічні та фінансові показники діяльності ПРАТ «ЦГЗК»;

- обґрунтувати напрями загальної стратегії ПРАТ «ЦГЗК» та визначити ефективність стратегічного інвестиційного проєкту;
- виконати стратегічний аналіз ПРАТ «ЦГЗК» та сформувати «дерево цілей»;
- обґрунтувати вибір загальної та виробничої стратегій ПРАТ «ЦГЗК».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку ПРАТ «ЦГЗК».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації загальної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

У процесі дослідження використано такі *методи: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу* – для дослідження сутності стратегічного управління та загальної стратегії розвитку підприємства; *економічний та фінансовий аналіз* – для оцінювання результатів діяльності ПРАТ «ЦГЗК»; *SWOT-аналіз* – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища; *графічний метод* – для наочного представлення результатів дослідження; *метод стратегічного планування та експертних оцінок* – для обґрунтування стратегічних альтернатив і вибору найбільш ефективної стратегії розвитку; *методи оцінки інвестиційних проєктів* – для визначення економічної ефективності запропонованих стратегічних заходів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність ПРАТ «ЦГЗК», а також аналітичні та інформаційні ресурси з питань розвитку підприємств гірничо-металургійного комплексу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення загальної стратегії розвитку ПРАТ «ЦГЗК», які можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності діяльності та забезпечення його довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВИБОРУ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та особливості розроблення загальної стратегії розвитку підприємств

Вперше стародавній військовий термін «стратегія» був застосований для управлінської діяльності різних фірм і компаній в умовах ринкової економіки на початку 60-х років XX століття. Відомий американський фахівець в області менеджменту А. Чандлер у своїй науковій праці «Стратегія і структура» [1] започаткував це поняття для позначення довгострокового плану розвитку фірми у різних напрямках діяльності для досягнення установлених цілей. На практичних прикладах функціонування американських компаній він довів, що стратегія первинна по відношенню до організаційно-управлінської структури. А структура має бути дієвим інструментом для успішної реалізації стратегії.

Фактично А. Чандлер розпочав формування нової концепції у менеджменті, на основі якої були створені етапи та інструментарій (рис.1.1) стратегічного планування та стратегічного управління. Необхідність нових підходів до планово-управлінської діяльності була викликана збільшенням динаміки зовнішнього середовища функціонування компаній, яке неможливо було ігнорувати. Ефективність діяльності фірм і компаній залежала вже не тільки від їх внутрішнього потенціалу, який формувався за функціональними зонами (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, науково-дослідні роботи), а і від впливу зовнішніх макро- і мікрофакторів. Очевидно, що цей вплив з роками (на протязі 60-х і початку 70-х років) ставав все більше. Частіше не досягались установлені на довгострокову перспективу цілі та фінансові результати.

На початку 70-х років XX століття стратегічне планування стало провідним новим еволюційним етапом розвитку корпоративного планування і управління. Впродовж 60-70-х років значний внесок у теорію та практику стратегічного планування зробили Р. Акофф [2], Г. Стейнер [3], У. Кінг та Д.Кліланд [4].

Подальшого розвитку ця теорія набула у сфері стратегічного менеджменту, одним із видатних засновників якого був американський науковець І. Ансофф [5,6].

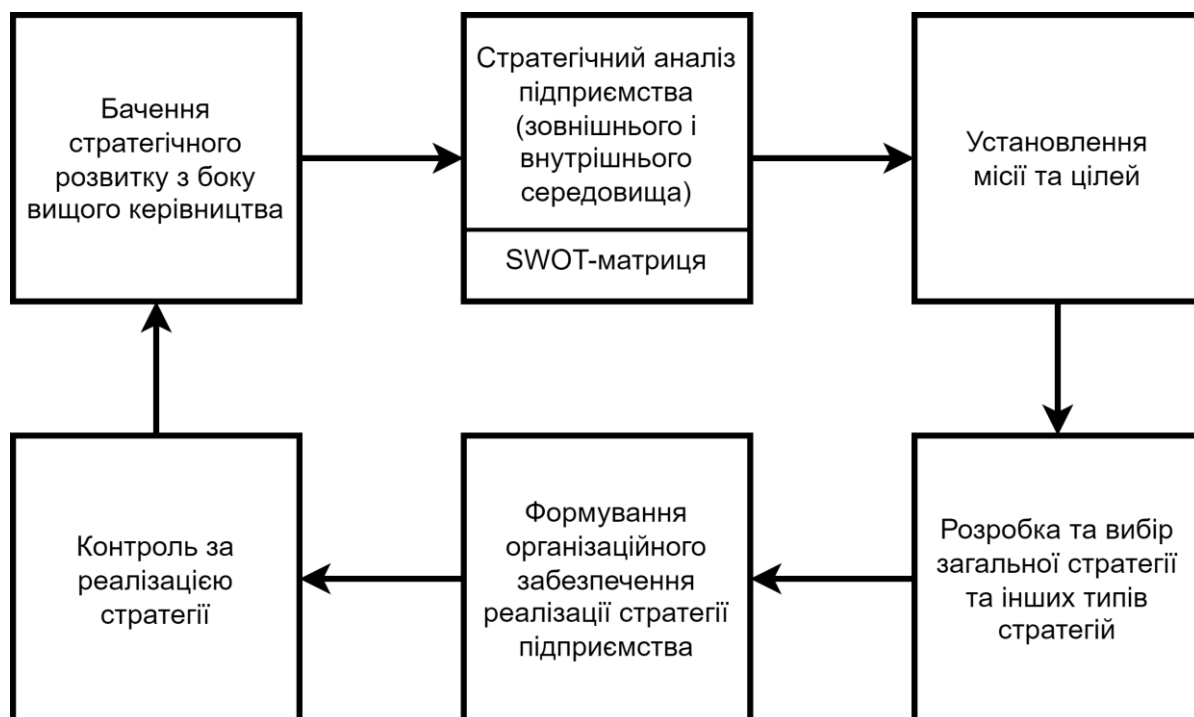


Рис. 1.1. Етапи розробки та реалізації стратегій підприємства (сформовано на основі джерела [15])

Його роботи стали базовим фундаментом сучасної стратегічної концепції. У подальшому розвивали теорію та практику стратегічного менеджменту М. Портер [7-10], А.А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд [11], Г. Мінцберг [12.13] та багато інших фахівців у різних країнах світу.

Адаптації зарубіжної теорії стратегічного менеджменту до діяльності вітчизняних підприємств присвятили свої роботи такі українські науковці: І. Ігнат'єва [14], З. Шершньова [15], О. Сумець [16], В. Македон [17], Л. Варава [18], С. Довбня та інші.

Ключовим елементом стратегічної концепції менеджменту є стратегія. Науковці у різні роки у своїх працях надали багато визначень цьому поняттю, але, на наш погляд, основні особливості цієї категорії зосереджено у формулюванні І. Ансоффа у роботі «Нова корпоративна стратегія» [6]. Автор наголошує, що стратегію слід розглядати не як план, а набір правил для прийняття рішень. Увага акцентується на цілеспрямованому виборі курсу розвитку в межах політики компанії. З таким тлумаченням стратегії підприємства погоджується і З. Шершньова [15].

І.А. Ігнат'єва [14] розглядає стратегію як набір правил для об'єднання усіх напрямів управлінської діяльності для досягнення установлених цілей на підприємстві.

У статті В. Македона [17] запропоновано авторську методику формування стратегії, що базується на тривимірному просторі обрису стратегічних орієнтирів.

У дослідженнях українських науковців останнього часу розглядаються проблеми сьогодення при формуванні стратегій у різних галузях. Так, у статті Л.М. Варави та А.А. Варави [18] проаналізовано результати моніторингу та напрями реалізації функціональних стратегій гірничорудних підприємств, розділивши їх за внутрішнім та зовнішнім спрямуванням. Авторами обґрунтовано необхідність упровадження комплексної антикризової стратегії воєнного часу та повоєнної відбудови, яка забезпечує відновлення промислового, фінансового та кадрового потенціалу.

У роботі С.Б. Довбні та І.В. Папуші [19] запропоновано розширити загальновизнані класифікаційні ознаки та додати поділ стратегій розвитку за стадіями життєвого циклу стратегічної зони господарювання (СЗГ).

У сучасних умовах стратегії на підприємствах діляться на три типи (рис. 1.2): загальна або корпоративна, ділові (конкурентні) стратегії, функціональні стратегії. Вони мають ієрархічний поділ. Вищий рівень займає *загальна* стратегія, яка є головною стратегією для більшості підприємств, різних за розмірами. *Корпоративна* стратегія формується на рівні великих компаній (корпорацій), які мають у своєму складі низку юридично самостійних підприємств із споріднених галузей. Загальна і корпоративна стратегії розробляються та затверджуються на рівні вищого керівництва підприємств (компаній).

Ділові або *конкурентні* стратегії розробляються стратегічними бізнес-одинацями диверсифікованих підприємств, тобто, коли в межах одного підприємства існують дві і більше сфер діяльності. Такі бізнес-одинаці за окремими сферами діяльності реалізують продукцію, що виробляють, зовнішнім споживачам і мають власну частку у прибутку підприємства. Ділові стратегії визначають поведінку бізнес-одинаці у ринковій конкуренції, формують

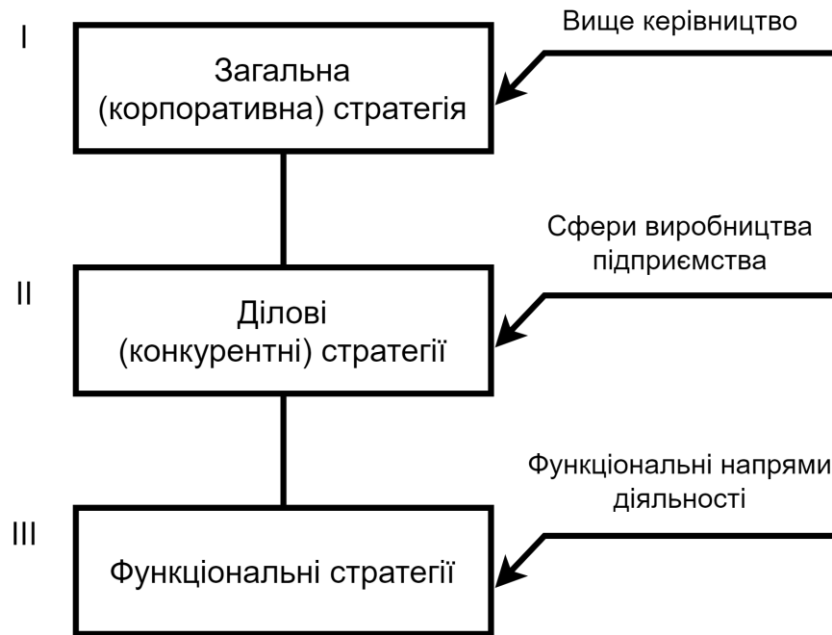


Рис. 1.2. Типи стратегій підприємства

конкурентні переваги для збільшення частки ринку, здійснюють вибір постачальників. На вузькопрофільних підприємствах загальна і ділова стратегії збігаються.

Функціональні стратегії формуються на рівні функціональних напрямів діяльності підприємства, тобто, у сфері: маркетингу, виробництва, фінансів, інновацій і наукових досліджень, персоналу тощо. В них виконується розподіл ресурсів даної функціональної зони в межах загальної стратегії. На сучасних підприємствах функціональних стратегій розробляється найбільше число. Зокрема, в межах одного різновиду стратегій, наприклад, маркетингової, може бути сформовано декілька стратегій: ринкова, продуктова, виведення нового товару на ринок тощо.

Стратегії нижчих рівнів ієрархії (рис. 1.2) підпорядковуються стратегіям вищого рівня. Ділові і функціональні стратегії узгоджені з напрямом загальної (корпоративної) стратегії.

Загальна або корпоративна стратегія визначає основний напрям розвитку підприємства на запланований стратегічний період. Вона включає такі аспекти:

- розподіл ресурсів між бізнес-одиницями підприємства на основі портфельного аналізу;

- рішення про диверсифікацію виробництва (діяльності) на запланований період;
- рішення щодо вибору організаційно-управлінської структури підприємства для успішної реалізації стратегії;
- рішення про інтеграційні процеси підприємства на галузевому рівні: злиття, придбання тощо.

У загальній стратегії необхідно сформувати планомірний перерозподіл ресурсів між різними підрозділами підприємства, що забезпечить ефективну її реалізацію на всіх етапах.

1.2. Формування стратегічних альтернатив для вибору загальної стратегії розвитку на підприємствах

Для успішного довгострокового розвитку підприємства в сучасних умовах важливо прийняти на рівні вищого керівництва такий варіант загальної стратегії, яка б забезпечила на запланований стратегічний період рішення найбільш актуальних проблем у всіх напрямках діяльності, що зафіксовано у комплексі цілей. Очевидно, що кожне підприємство чи організація бажають майбутнього зростання і поліпшення результатів діяльності у стратегічній перспективі. Але є багато сучасних викликів, в основному, із зовнішнього середовища, які не дозволяють на найближчі роки формувати особливо оптимістичні плани. І це обов'язково ураховується при розробці стратегічних альтернатив, з яких фахівці з огляду на реалії сьогодення повинні ґрунтовно обрати оптимальний варіант загальної стратегії подальшого розвитку підприємства.

Як правило, виконуються обґрунтування та розрахунки за двома різними, але найбільш реалістичними варіантами стратегії. Для спрощення вибору відомими науковцями в області стратегічного менеджменту визначено відповідно до критеріїв оцінювання стану підприємства можливі стратегічні альтернативи. Так, використовується методичний підхід А.А. Томпсона [11] щодо вибору підприємством (компанією) загальної стратегії розвитку із стратегічних альтернатив, які пропонуються науковцем (рис. 1.3). На рис. 1.3 представлено різні комбінації груп альтернатив за шістьма запропонованими варіантами.



Рис. 1.3 Комбінації груп стратегічних альтернатив за методикою А.А. Томпсона для вибору загальної стратегії розвитку підприємства (сформовано автором на основі [11])

До стратегій зростання належить *стратегія концентрації*, яка застосовується часто на вузькопрофільних підприємствах, де доцільна концентрація на одній галузі або, коли підприємство має за сферою діяльності лідируюче положення на товарних ринках. Часто в межах цієї стратегії реалізується економія на масштабах виробництва.

Прийняття *стратегії диверсифікації* є складним рішенням, яке треба ретельно прорахувати з урахуванням стану та динаміки ринку, фінансового та виробничого потенціалу підприємства. Диверсифікація надає можливості збільшення прибутку підприємства за рахунок впровадження виробництва різних видів продукції, реалізації конкурентних переваг у різних сферах діяльності. Але впровадження стратегії диверсифікації теж має значні ризики щодо втрати великих коштів, які вкладаються у відповідний процес.

В Україні більшого поширення набула споріднена диверсифікація, варіантами якої є вертикальна та горизонтальна інтеграції. Вертикальна інтеграція представляє бізнес-стратегію, в межах якої підприємство приєднує до свого складу кілька різних стадій розробки, виробництва та реалізації, що входять до загального

ланцюгу вироблення кінцевої галузевої продукції. Впровадження цієї стратегії надає можливості скоротити витрати на випуск кінцевої продукції, бо проміжні етапи виробництва здійснюються в межах одного підприємства за собівартістю, контролювати якість та процеси просування на ринки збуту. Одним із прикладів вертикальної інтеграції у гірничо-металургійному комплексі є приєднання до Криворізького металургійного комбінату (зараз ПАТ «АрселорМіттал-Кривий Ріг») колишнього Новокриворізького гірничо-збагачувального комбінату. Так металургійне підприємство включило до свого складу повний виробничий цикл галузі від видобутку сировини до випуску кінцевої металургійної продукції.

Горизонтальна інтеграція представляє стратегію розширення бізнесу внаслідок інтеграційних процесів в межах галузі при поглинанні одного підприємства іншим або поєднанні з конкурентами. Така стратегія надає можливість підприємствам сталого «виживання» на ринках при зниженні конкуренції, розширенні ринків збуту.

Неспоріднена диверсифікація – це загальна стратегія підприємства, в межах якої воно впроваджує сфери діяльності, які абсолютно не зв'язані з основним виробничим профілем даного підприємства. Таку стратегію можуть застосовувати великі, фінансово потужні компанії глобального спрямування, які мають філіали та дочірні підприємства в різних країнах. В Україні фактично ця стратегія не впроваджується.

Стратегії стабілізації застосовуються в посткризовий період на підприємстві для нормалізації роботи всіх напрямів діяльності. Важливо оновити виробничий потенціал, зберегти поточні ринкові позиції, налагодити бізнес-процеси підприємства та стабілізувати фінансові результати.

Стратегії реструктуризації спрямовані на оздоровлення підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Реалізуються шляхом формування комплексу технічних, економічних та організаційних заходів.

Стратегії скорочення діяльності застосовуються в умовах подолання кризи, коли необхідно стабілізувати фінансовий стан підприємства за рахунок відмови від неприбуткових видів продукції та відновити платоспроможність. Основними видами даних стратегій є:

- «відсікання зайвого», тобто процес деінвестування чи ліквідація окремих сфер діяльності диверсифікованого підприємства;
- «збір врожаю» - максимальне отримання поточного прибутку та поступовий вихід з ринку;
- скорочення витрат – зниження собівартості продукції та оптимізація бізнес-процесів.

Стратегія ліквідації передбачає припинення бізнесу та продаж активів підприємства через збитковість та неможливість підтримки конкурентоспроможності на ринку. Для однопрофільного підприємства це означає закриття.

У подальшому А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд [11] визначили ключові фактори для удосконалення процесу вибору стратегії керівництвом підприємств (компаній). Так була створена матриця Томпсона-Стрікленда, яка складається з чотирьох квадрантів, тобто розглядаються основні стратегічні ситуації залежно від стану підприємства за двома факторами: конкурентної позиції та темпів зростання ринків. Графічне зображення зазначеної матриці надано у дод. А даної роботи.

Методичні підходи, які використовуються для вибору загальної стратегії підприємства, базуються на важливих характеристиках, які визначають його параметри зовнішнього і внутрішнього середовища, стан складових стратегічного потенціалу, існуючі конкурентні переваги. Загальна стратегія повинна забезпечувати конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі та вирішення його найсуттєвіших проблем.

1.3. Особливості формування та реалізації конкурентних переваг в загальній стратегії підприємства

Концепція стратегічного управління спрямована на розроблення, збереження та реалізацію в межах стратегії підприємства конкурентних переваг. Стратегічний менеджмент в сучасних умовах є вищим рівнем еволюційного розвитку систем корпоративного планування і управління, а конкурентні переваги є його базовою категорією.

Класична теорія конкурентних переваг була створена М. Портером [7-10], згідно з якою це унікальні характеристики підприємства у різних напрямках діяльності, які забезпечують йому кращі позиції на ринку у конкурентній боротьбі та підвищення фінансової стійкості. Конкурентні переваги, на відміну від порівняльних переваг, не надаються підприємству спочатку існування. Вони тільки створюються під час функціонування підприємства його менеджерами, персоналом різних ланок, тобто залежать від рівня інтелектуального потенціалу.

М. Портер на початковому етапі розвитку своєї теорії розглядав конкурентні переваги в трьох напрямках:

- лідирування за витратами – зниження витрат на випуск продукції (послуг) для можливостей установлення нижчих цін на ринку;
- диференціація – надання продукції унікальних властивостей та цінних споживчих характеристик;
- фокусування – функціонування на вузькому ринковому сегменті для задоволення потреб певної споживчої групи.

В сучасних умовах на підприємствах можна виділити більше різновидів конкурентних переваг (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Види конкурентних переваг на підприємствах (сформовано автором)

Конкурентні переваги можуть реалізовуватися високого рангу, тобто, які можуть надавати підприємству позитивні ефекти впродовж довгострокового періоду. Існують конкурентні переваги низького рангу, які є достатньо короткостроковими. Впродовж незначного терміну підприємство може ними скористатися для вирішення своїх проблем і поліпшення діяльності. Навіть, іноді трапляються переваги, що отримуються в результаті протиправних дій. Такими перевагами підприємствам користуватися недоцільно.

Очевидно, що найбільш суттєві конкурентні переваги закладаються менеджерами у загальну стратегію підприємства для реалізації впродовж запланованого періоду. В стратегіях інших рівнів ієрархії (ділових, функціональних тощо) реалізуються розроблені конкурентні переваги для розвитку окремих сфер діяльності підприємства.

Важливо, щоб у загальну стратегію було закладено більше довгострокових переваг вищого рангу, які розроблені на підприємстві. До них належать переваги економічного характеру, структурного характеру, технологічні переваги та інформаційного забезпечення. Впровадження інноваційних розробок в різних напрямках діяльності завжди надає підприємству позитивні довгострокові результати і це є значною конкурентною перевагою.

Інвестиційні проєкти, пов'язані з впровадженням інновацій, закладаються при розробці загальної стратегії розвитку. Їх спрямування та результати мають відповідати цілям підприємства, які встановлено на стратегічний період за основними функціональними сферами. Інновації можуть впроваджуватися як для удосконалення виробничих процесів, так і маркетингового й кадрового напрямів, організації бізнес-процесів та управлінської діяльності.

Для ефективного впровадження інновацій при реалізації загального стратегічного курсу доцільно ґрунтовно сформувати інноваційний бюджет та створити систему організаційного забезпечення виконання проєктних робіт. Останнє пов'язано з формуванням проєктних команд із досвідчених фахівців в конкретному напрямі, до якого належить інноваційно-інвестиційний проєкт, що впроваджується. Невідповідність компетенції працівників у командах може бути бар'єром для успішної реалізації загальної стратегії.

Важливо також сформувати ефективну структуру ресурсного забезпечення реалізації загальної стратегії на всіх етапах стратегічного періоду. Одне із ключових значень має узгодження фінансових, матеріальних і людських ресурсів відповідно до обраної стратегії.

Слід наголосити, що успішній реалізації конкурентних переваг і загальної стратегії в цілому сприяє формування ефективних заходів щодо подолання опору стратегічним змінам з боку персоналу підприємства.

Таким чином, реалізація загальної стратегії розвитку націлена на утримання конкурентної позиції підприємства у довгостроковій перспективі, що вимагає постійного розроблення, удосконалення, збереження і оновлення конкурентних переваг, а це передбачає створення можливостей до швидкої адаптації до непередбачуваних змін.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦГЗК» ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАХОДІВ З ОСНОВНОГО СПРЯМУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності базового підприємства

ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» - одне із провідних підприємств залізорудної промисловості України. Підприємство входить до складу холдингу «Метінвест». До виробничих процесів підприємства належать видобуток та збагачення залізної руди, а також процес огрудкування як первинний металургійний переділ. Основною товарною продукцією комбінату є залізорудний концентрат та окатки.

До складу ПРАТ «ЦГЗК» входять два кар'єри (Глеюватський та Петрівський), де видобувається руда відкритим способом, а також дві шахти, які були приєднані в результаті вертикальної інтеграції напочатку XXI століття. Підрозділами основного виробництва також є фабрики: дробарна, збагачувальна (випуск концентрату) та огрудкування (випуск окатків).

До обслуговуючих підрозділів належать транспортні та ремонтні цехи, що забезпечують безперервність технологічного процесу.

Організаційно-управлінська структура ПРАТ «ЦГЗК» має лінійно-функціональний принцип побудови (дод. Б), що передбачає чіткий розподіл повноважень між керівними органами та функціональними підрозділами підприємства. Підприємство є акціонерним товариством, тому вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які визначають основні напрями його діяльності та стратегічного розвитку. Поточне керівництво здійснюється правлінням і генеральним директором, які відповідають за реалізацію виробничої, фінансової та інвестиційної політики комбінату.

Окрім виробничих, до складу організаційної структури входять функціональні підрозділи. Функціональний блок включає фінансово-економічну службу, бухгалтерію, відділ управління персоналом, службу охорони праці, юридичний

відділ, службу постачання, підрозділи з охорони довкілля та інформаційних технологій.

Така структура управління забезпечує координацію виробничих, фінансових та адміністративних процесів, сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства та створює передумови для впровадження сучасних підходів до корпоративного управління, управління ризиками та сталого розвитку у стратегічній перспективі.

На основі статистичної інформації ПРАТ «ЦГЗК» у минулій ретроспективі автором виконано аналіз основних показників діяльності (дод. В).

У табл. 2.1 представлено динаміку основних техніко-економічних показників ПРАТ «ЦГЗК» за 2022-2025 р.р.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ПРАТ «ЦГЗК»

Назва показника	Од. вимі-ру	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, +/-			Темпи зростання (зниження), %		
						2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024	2023/ 2022	2024 / 2023	2025/ 2024
2.1.Товарний концентрат	тис. грн.	3437 176	1143 6	533297 7	7287302	- 3425740	53215 41	33677 25	-99,67	4653 3,24	63,15
2.2.Окати	тис. грн.	1091 6836	9730 214	104970 45	8700702	- 1186622	76683 1	- 32097 43	-10,87	7,88	- 30,58
2.3.Всього	тис. грн.	1435 4012	9852 828	158300 22	1598800 4	- 4501184	59771 94	15798 2	-31,36	60,66	1,00
3.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	9726 718	8852 917	125674 25	1433375 8	-873801	37145 08	17663 33	-8,98	41,96	14,05
4. Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн./грн.	0,68	0,90	0,79	0,90	0,22088 4713	- 0,104 62	0,1026 3391	32,60	- 11,64	12,93
5.Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	7329 999	6507 723	824517 6	9036581	-822276	17374 53	79140 5	-11,22	26,70	9,60
6.Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	4424	3808	3484	3294	-616	-324	-190	-13,92	-8,51	-5,45

7.Продуктивність праці (виробіток)	тис. грн./ос.	3244,58	2587,40	4543,63	4853,67	- 657,175 4468	1956,232	310,040231	-20,25	75,61	6,82
8. Витрати на оплату праці	тис. грн.	1020186	1015598	969306	1149900	-4588	-46292	180594	-0,45	-4,56	18,63
9.Чистий прибуток	тис. грн.	2118000	-1326661	-648004	-3428076	-3444661	678657	-2780072	-162,64	-51,16	429,02
10.Рентабельність продукції	%	21,78	-14,99	-5,16	-23,92	0,36760654	0,098294	-0,1875988	-168,82	-65,59	363,83
Рентабельність продажів	%	14,76	-13,46	-4,09	-21,44	-28,22	9,37	-17,35	-191,25	-69,60	423,79
Фондовіддача	грн./грн.	1,96	1,51	1,92	1,77	-0,444	0,406	-0,151	-22,69	26,81	-7,85
Фондоємність	грн./грн.	0,51	0,66	0,52	0,57	0,150	-0,140	0,044	29,34	-21,14	8,52
Фондоозброєність	грн./ос.	1656,87	1708,96	2366,58	2743,35	52,089	657,622	376,763	3,14	38,48	15,92
Рентабельність ОЗ	%	28,89	-20,39	-7,86	-37,94	-49,28	12,53	-30,08	-170,55	-61,45	382,69

Аналіз зазначених показників свідчить про суттєвий вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати господарської діяльності підприємства протягом 2022–2025 рр.

У 2023 році порівняно з 2022 роком загальний дохід від реалізації продукції скоротився на 31,36 % і становив 9852,8 млн грн. Основною причиною такого зниження стало значне скорочення обсягів виробництва та реалізації товарного концентрату. Водночас у 2024 році спостерігалось відновлення діяльності підприємства, що супроводжувалося зростанням доходу на 60,66 %, до 15830,0 млн грн. У 2025 році обсяг доходу практично не змінився та збільшився лише на 1,0 %.

Аналіз обсягів реалізації основної товарної продукції ПРАТ «ЦГЗК» (табл. 2.2) свідчить про суттєві структурні зміни у виробничо-збутовій діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду.

Реалізація товарного концентрату у 2020–2021 роках характеризувалася відносною стабільністю та становила відповідно 2495,0 тис. т і 2668,5 тис. т. У 2022 році обсяг реалізації різко скоротився до 1000,8 тис. т, що на 62,5 % менше порівняно з попереднім роком. У 2023 році реалізація концентрату фактично була

призупинена і склала лише 3,72 тис. т. Така ситуація могла бути зумовлена негативним впливом воєнних дій, логістичними обмеженнями, зміною структури

Таблиця 2.2

Обсяги реалізації основної товарної продукції ПРАТ «ЦГЗК»

Назва	Од. виміру	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Товарний концентрат	тис. т.	2495	2668,5	1000,8	3,72	2152,22	2791,996
Окати	тис. т.	2273	2259	2141	2324	2296,8	1949,737

виробництва та складною кон'юктурою ринку залізорудної продукції. Починаючи з 2024 року спостерігається відновлення реалізації концентрату до 2152,2 тис. т, а у 2025 році її обсяг зріс до 2792,0 тис. т, що є найвищим показником за весь аналізований період.

На відміну від концентрату, реалізація окатів характеризувалася більш стабільною динамікою. У 2020–2021 роках її обсяги становили 2273,0 тис. т та 2259,0 тис. т відповідно. У 2022 році відбулося незначне скорочення до 2141,0 тис. т, або на 5,2 %. Уже у 2023 році обсяг реалізації зріс до 2324,0 тис. т, що стало максимальним значенням за досліджуваний період. У 2024 році спостерігалось незначне зниження до 2296,8 тис. т, а у 2025 році обсяг реалізації окатів скоротився до 1949,7 тис. т, що на 15,1 % менше порівняно з попереднім роком.

Загалом аналіз свідчить, що у 2022–2023 роках підприємство переорієнтувало свою діяльність переважно на виробництво та реалізацію окатів, що дозволило частково компенсувати різке скорочення продажів концентрату. Водночас у 2024–2025 роках відбулося суттєве відновлення реалізації товарного концентрату, який поступово став ключовим видом продукції у структурі продажів підприємства.

Собівартість реалізованої продукції мала тенденцію до зростання (рис.2.1). Після зниження на 8,98 % у 2023 році вона збільшилася на 41,96 % у 2024 році та на 14,05 % у 2025 році, досягнувши 14333,8 млн грн. Це свідчить про посилення витратного навантаження на підприємство. Відповідно витрати на 1 грн товарної продукції зросли з 0,68 грн у 2022 році до 0,90 грн у 2025 році, що вказує на погіршення ефективності виробничої діяльності.



Рис. 2.1. Собівартість реалізованої продукції ПРАТ «ЦГЗК» за 2022-2025 р.р.

Динаміка собівартості реалізованої продукції ПРАТ «ЦГЗК» у 2022–2025 роках характеризувалася загальною тенденцією до зростання. У 2022 році її величина становила 9 726 718 тис. грн, після чого у 2023 році відбулося скорочення до 8 852 917 тис. грн. Таке зниження могло бути пов'язане зі зменшенням обсягів виробництва або реалізації продукції, а також зі зміною структури витрат підприємства.

Починаючи з 2024 року спостерігалось відновлення висхідної тенденції: собівартість зросла до 12 567 425 тис. грн, а у 2025 році досягла максимального за аналізований період значення — 14 333 758 тис. грн. Загалом за чотири роки показник збільшився майже на 47 %, що свідчить про суттєве підвищення виробничих витрат. Зростання собівартості на фоні погіршення фінансових результатів підприємства дозволяє зробити висновок, що збільшення витрат стало одним із чинників формування збитків у останні роки.

Показник витрат на 1 грн товарної продукції у 2022–2025 роках (рис. 2.2) демонстрував нестабільну динаміку. У 2022 році на формування однієї гривні реалізованої продукції підприємство витрачало 0,68 грн, що свідчило про відносно високий рівень ефективності виробничої діяльності. Проте вже у 2023 році значення показника зросло до 0,90 грн, тобто витратомісткість продукції суттєво збільшилася.

У 2024 році спостерігалось певне покращення ситуації: витрати на 1 грн продукції скоротилися до 0,79 грн, що вказує на підвищення ефективності

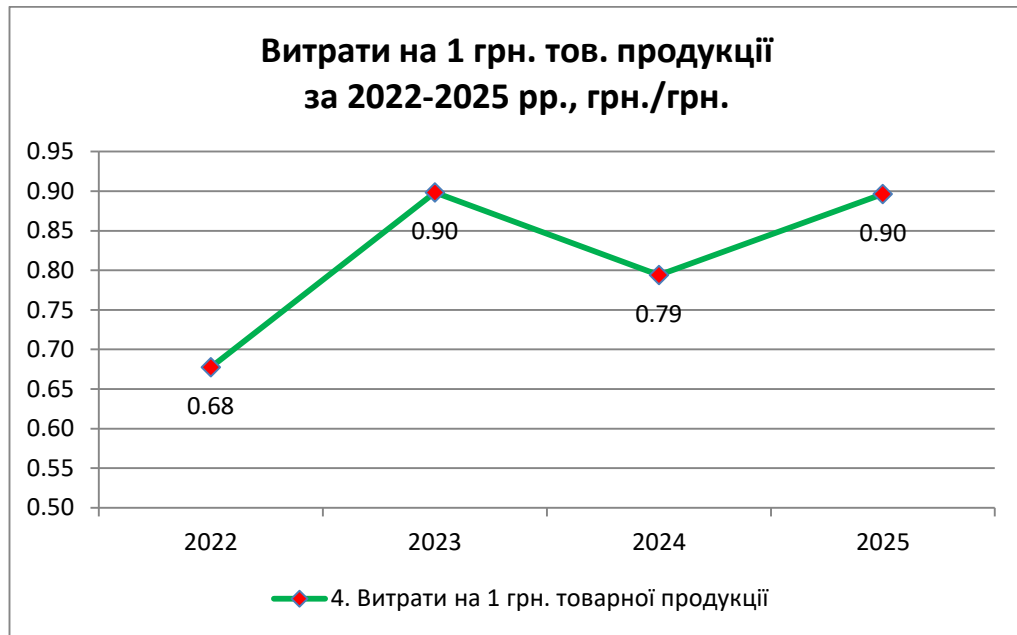


Рис. 2.2. Витрати на 1 грн. товарної продукції на ПРАТ «ЦГЗК»

використання ресурсів. Однак у 2025 році показник знову зріс до 0,90 грн, повернувшись до рівня 2023 року. Загалом за досліджуваний період відбулося збільшення питомих витрат на 32 %, що свідчить про зростання собівартості відносно обсягів реалізації та погіршення економічної результативності виробничого процесу. Це підтверджує, що підприємству необхідно приділяти більше уваги контролю витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів.

Вартість основних виробничих засобів після скорочення у 2023 році на 11,22 % зросла у 2024–2025 роках на 26,70 % та 9,60 % відповідно, що може свідчити про здійснення інвестицій у підтримку та оновлення виробничих потужностей.

Аналіз динаміки фондівддачі ПрАТ «ЦГЗК» за 2022–2025 рр. свідчить про нерівномірність ефективності використання основних засобів. У 2022 році на кожну гривню середньорічної вартості основних виробничих фондів припадало 1,96 грн виробленої продукції, що є найкращим результатом за досліджуваний період. У 2023 році показник знизився до 1,51 грн/грн, що може бути пов'язано зі скороченням обсягів реалізації та погіршенням фінансово-господарських результатів підприємства. У 2024 році спостерігалось відновлення ефективності

використання основних засобів, унаслідок чого фондовіддача зросла до 1,92 грн/грн.



Рис. 2.3. Динаміка показника фондовіддачі за 2022-2025 р.р.

У 2025 році значення показника дещо зменшилося та становило 1,77 грн/грн, однак залишилося вищим за рівень 2023 року. Це свідчить про те, що підприємство загалом зберігає достатній рівень використання наявної виробничої бази, хоча темпи отримання продукції з одиниці вартості основних фондів дещо сповільнилися. Загалом за аналізований період фондовіддача перебувала на відносно високому рівні, що характеризує основні засоби ПРАТ «ЦГЗК» як важливий фактор формування виробничого потенціалу підприємства.

Аналіз показника фондоозброєності ПРАТ «ЦГЗК» за 2022–2025 рр. (рис. 2.4) демонструє стійку тенденцію до його зростання. Показник характеризує обсяг основних виробничих засобів (ОВЗ) у грошовому вираженні на 1 особу працівника підприємства. Якщо у 2022 році на одного працівника припадало 1656,87 тис. грн вартості основних виробничих засобів, то вже у 2025 році цей показник досяг 2743,35 тис. грн/особу. Таким чином, за чотири роки рівень забезпеченості персоналу виробничими фондами зріс більш ніж на 65 %, що свідчить про посилення технічної оснащеності підприємства та збільшення капіталомісткості виробничого процесу.

Особливо помітне зростання відбулося у 2024–2025 роках, коли фондоозброєність підвищилася з 2366,58 до 2743,35 тис. грн на одного працівника.

Така динаміка може бути наслідком оновлення виробничого обладнання, реалізації інвестиційних програм та одночасного впливу змін у чисельності персоналу.

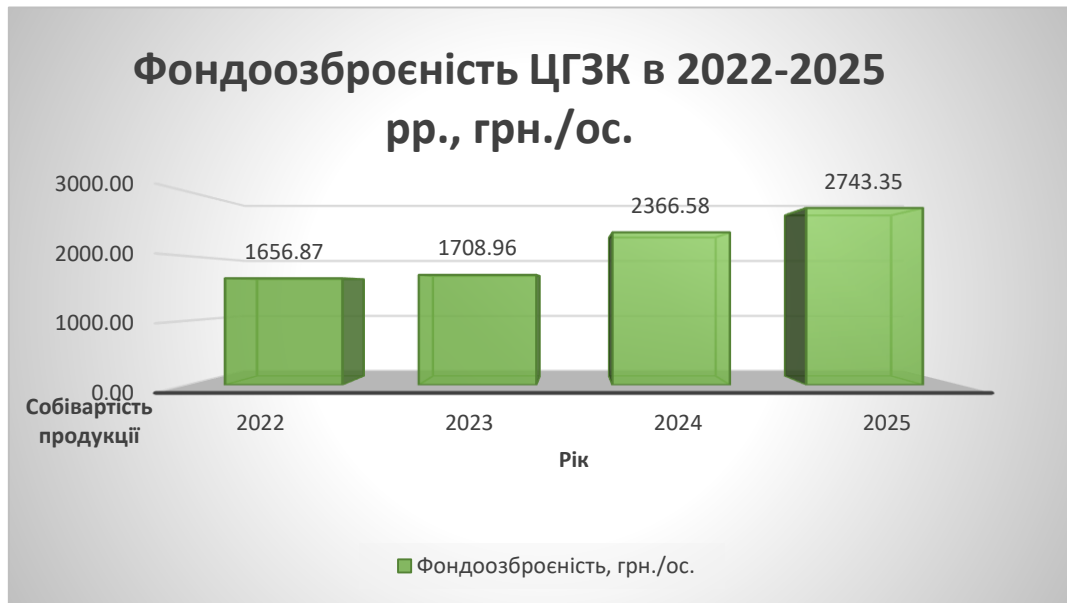


Рис. 2.4. Динаміка фондоозброєності на ПРАТ «ЦГЗК»

Загалом збільшення фондоозброєності є позитивною тенденцією, оскільки створює передумови для підвищення продуктивності праці, автоматизації окремих виробничих операцій та більш ефективного використання трудових ресурсів. Водночас подальше зростання цього показника має супроводжуватися відповідним підвищенням результативності діяльності підприємства, щоб вкладення в основні засоби забезпечували належний економічний ефект.

Коефіцієнт зносу характеризує ступінь фізичного та морального старіння основних засобів (рис. 2.5). У 2022 році він становив 44,45 %, а в 2023–2024 роках зріс до 51,69 % та 52,31 % відповідно. Нормативно бажаним вважається рівень менше 50 %. Отже, починаючи з 2023 року більше половини первісної вартості основних засобів уже було перенесено на готову продукцію через амортизацію, що свідчить про поступове старіння виробничого потенціалу.

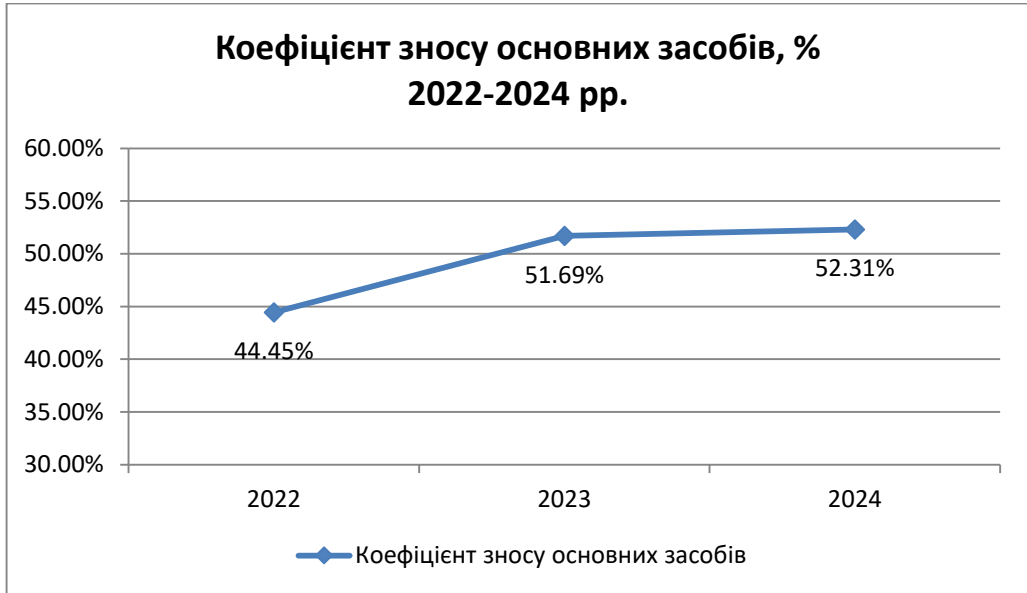


Рис. 2.5. Рівень коефіцієнту зносу основних засобів за 2022-2024 р.р.

Коефіцієнт оновлення показує частку нових основних засобів, введених у експлуатацію протягом року.

Разом із тим коефіцієнт оновлення основних засобів (рис. 2.6) демонструє позитивну тенденцію. У 2023 році він становив 3,21 %, у 2024 році зріс до 13,08 %, а в 2025 році дорівнював 7,18 %. Хоча темпи оновлення у 2025 році були нижчими порівняно з попереднім роком, підприємство продовжувало здійснювати інвестиції в модернізацію виробничої бази. Для промислових підприємств значення понад 5 % зазвичай оцінюється як прийнятне.

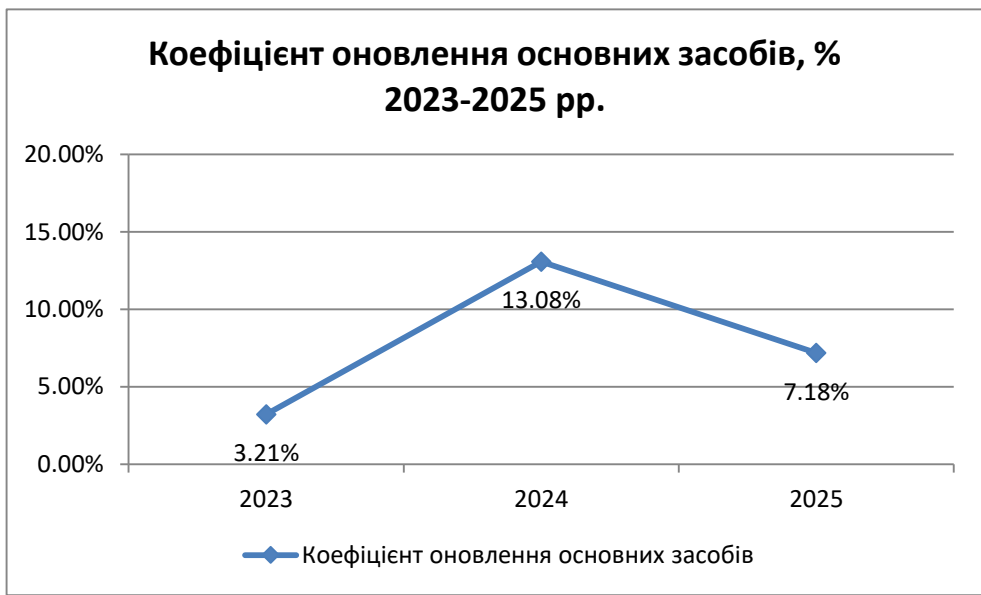


Рис. 2.6. Рівень коефіцієнту оновлення основних засобів за 2022-2024 р.р.

Розглянемо фондоємність підприємства. Вона показує скільки гривень ОВЗ вкладається в 1 грн. виробленої продукції, чим більше фондоємність, тим слабший економічний «відгук» кожної одиниці ОВЗ. Показник фондоємності ПрАТ «ЦГЗК» упродовж 2022–2025 рр. змінювався нерівномірно, що відображає коливання співвідношення між вартістю основних засобів та обсягами виробництва. У 2022 році на створення однієї гривні продукції підприємство використовувало 0,51 грн основних виробничих фондів. Уже в 2023 році значення показника зросло до 0,66 грн/грн, що свідчило про зниження ефективності використання наявної виробничої бази та збільшення капіталомісткості випуску продукції.



Рис. 2.7. Динаміка фондоємності ПрАТ «ЦГЗК»

У 2024 році ситуація покращилася: фондоємність скоротилася до 0,52 грн/грн, майже повернувшись до рівня 2022 року. Це стало наслідком відновлення обсягів виробництва та більш повного завантаження виробничих потужностей. Проте у 2025 році показник знову підвищився до 0,57 грн/грн. Незважаючи на те, що таке значення є нижчим порівняно з 2023 роком, воно свідчить про певне зростання потреби в основних засобах для формування одиниці продукції. Загалом за досліджуваний період фондоємність залишалася в межах 0,51–0,66 грн/грн, що характеризує відносно стабільний рівень капіталомісткості виробництва, хоча ефективність використання основних фондів у різні роки була неоднаковою.

Середньооблікова чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду постійно скорочувалася: з 4424 осіб у 2022 році до 3294 осіб у 2025 році, або на

25,5 %. Разом із тим продуктивність праці після зниження у 2023 році на 20,25 % суттєво зросла у 2024 році на 75,61 % та досягла у 2025 році 4853,67 тис. грн на одного працівника. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та часткову оптимізацію кадрового складу.

Динаміка продуктивності праці на ПРАТ «ЦГЗК» у 2022–2025 роках (рис. 2.8) була нерівномірною. У 2022 році на одного працівника припадало 3 244,58 тис. грн реалізованої продукції, однак у 2023 році показник знизився до 2 587,40 тис. грн/особу. Таке скорочення свідчить про погіршення ефективності використання трудових ресурсів та зменшення обсягу доходу, що генерувався одним працівником.

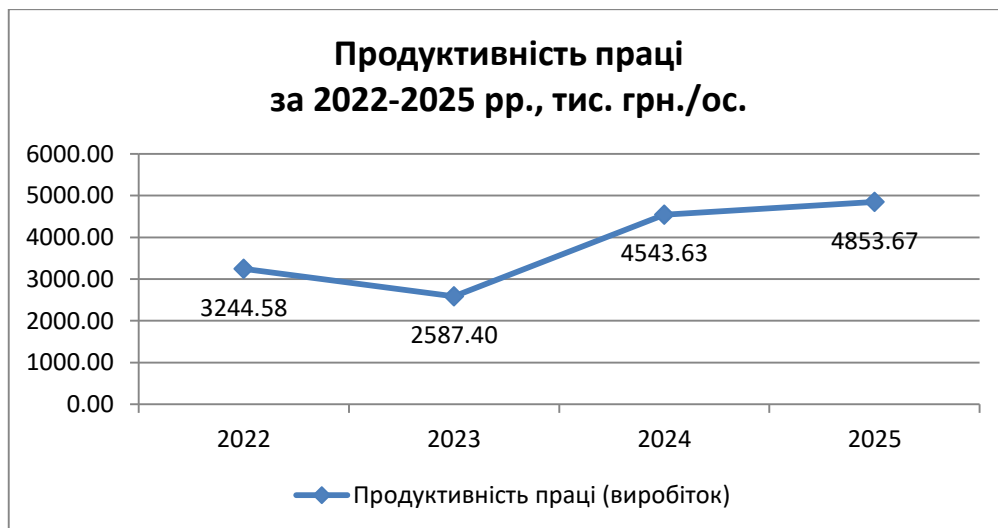


Рис. 2.8. Рівень продуктивності праці ПРАТ «ЦГЗК» у 2022–2025 роках

У наступні роки ситуація змінилася в позитивний бік. У 2024 році продуктивність праці зросла до 4 543,63 тис. грн/особу, а у 2025 році досягла 4 853,67 тис. грн/особу, що є найвищим значенням за весь досліджуваний період. Порівняно з 2022 роком приріст показника становив майже 50 %. Це свідчить про підвищення результативності праці персоналу та збільшення обсягу реалізації продукції в розрахунку на одного працівника, незважаючи на складну фінансову ситуацію підприємства.

Негативною тенденцією є погіршення фінансових результатів діяльності підприємства. Якщо у 2022 році ПРАТ «ЦГЗК» отримало чистий прибуток у розмірі 2118,0 млн грн, то вже у 2023 році діяльність стала збитковою, а чистий

збиток становив 1326,7 млн грн. У подальшому збитковість поглиблювалася і у 2025 році досягла 3428,1 млн грн. Аналогічна тенденція спостерігається щодо показників рентабельності продукції та рентабельності продажів, значення яких перейшли у від'ємну площину та продовжували погіршуватися протягом досліджуваного періоду.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що, незважаючи на відновлення обсягів реалізації продукції та зростання продуктивності праці у 2024–2025 роках, діяльність ПРАТ «ЦГЗК» характеризується зростанням виробничих витрат, погіршенням фінансових результатів, зниженням показників рентабельності та фінансової стійкості. Це обумовлює необхідність пошуку нових резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізації витрат, модернізації виробництва, нових підходів до управління, що може позитивно вплинути на його інвестиційну та кредитну привабливість.

Динаміка чистого прибутку підприємства представлена на рис. 2.9.

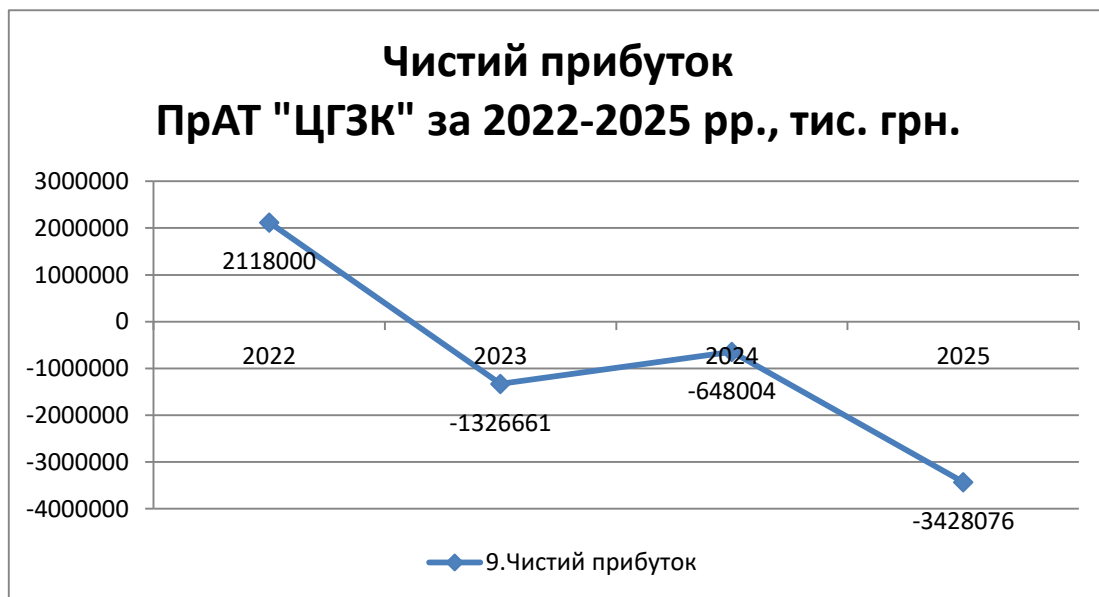


Рис. 2.9. Динаміка чистого прибутку ПРАТ «ЦГЗК» за 2022-2025 р.р.

Дані рис. 2.9 свідчать про суттєве погіршення фінансових результатів ПРАТ «ЦГЗК» упродовж 2022–2025 років. Якщо у 2022 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 2 117 831 тис. грн, то вже у 2023 році його діяльність стала збитковою, а чистий результат склав -1 326 661 тис. грн. У 2024 році відбулося часткове скорочення збитків до -648 004 тис. грн, що свідчило про певну стабілізацію фінансового стану.

Проте у 2025 році ситуація знову значно погіршилася: чистий збиток зріс до - 3 428 076 тис. грн, що є найгіршим показником за весь досліджуваний період. Загалом динаміка демонструє перехід підприємства від прибуткової діяльності до стійкої збитковості, що негативно впливає на рівень фінансової стійкості.

У табл. 2.3 надано основні показники фінансової діяльності ПРАТ «ЦГЗК» за останні 4 роки.

Таблиця 2.3

Показники фінансової діяльності ПРАТ «ЦГЗК»

Показник	2022	2023	2024	2025
Поточна ліквідність	1,23	0,97	1,45	0,89
Швидка ліквідність	1,1	0,88	1,41	0,84
Коефіцієнт автономії	0,61	0,55	0,52	0,3
Оборотність активів	0,71	0,49	0,67	0,62
Рентабельність продажів, %	14,67	-13,47	-4,09	-21,44
ROA (рентабельність активів), %	10,48	-6,57	-2,38	-13,27
ROE (рентабельність власного капіталу), %	18,17	-11,05	-5,1	-31,94

Коефіцієнт поточної ліквідності (рис. 2.10). характеризує спроможність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок

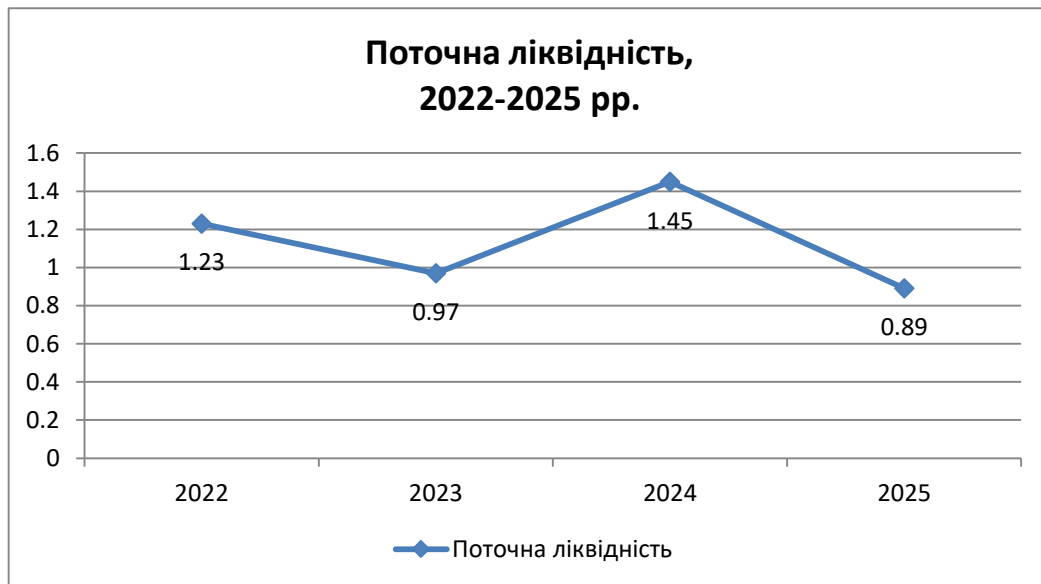


Рис. 2.10. Динаміка поточної ліквідності за 2022-2025 р.р.

оборотних активів. Рекомендованим вважається інтервал 1,5–2,5. У 2022 році коефіцієнт становив 1,23, що вже було нижче нормативу. У 2023 році значення знизилося до 0,97, у 2024 році тимчасово покращилося до 1,45, однак у 2025 році

знову скоротилося до 0,89. Це означає, що на кінець досліджуваного періоду обсяг оборотних активів не покривав поточні борги в повному обсязі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (рис. 2.11) демонструє аналогічну динаміку,

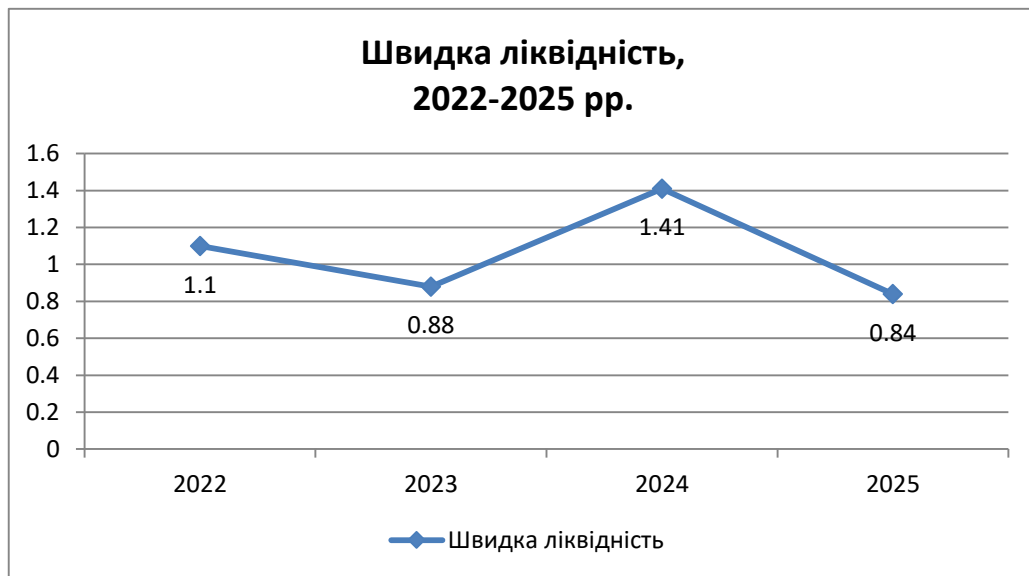


Рис. 2.11. Динаміка швидкої ліквідності за 2022-2025 р.р.

відображаючи рівень покриття короткострокових зобов'язань найбільш мобільними активами. Його нормативне значення становить не менше 1,0. У 2022 році показник дорівнював 1,10, у 2023 році знизився до 0,88, у 2024 році зріс до 1,41, а в 2025 році скоротився до 0,84. Таким чином, наприкінці аналізованого періоду підприємство мало недостатній запас швидколіквідних ресурсів для своєчасного розрахунку за поточними боргами.

Рівень фінансової незалежності характеризує коефіцієнт автономії (рис. 2.12), нормативне значення якого перевищує 0,5. У 2022 році власний капітал формував 61 % активів підприємства, у 2023 році — 55 %, у 2024 році — 52 %. Проте у 2025 році показник різко знизився до 0,30. Така зміна свідчить про значне зростання залежності від залучених джерел фінансування та скорочення фінансової стійкості.

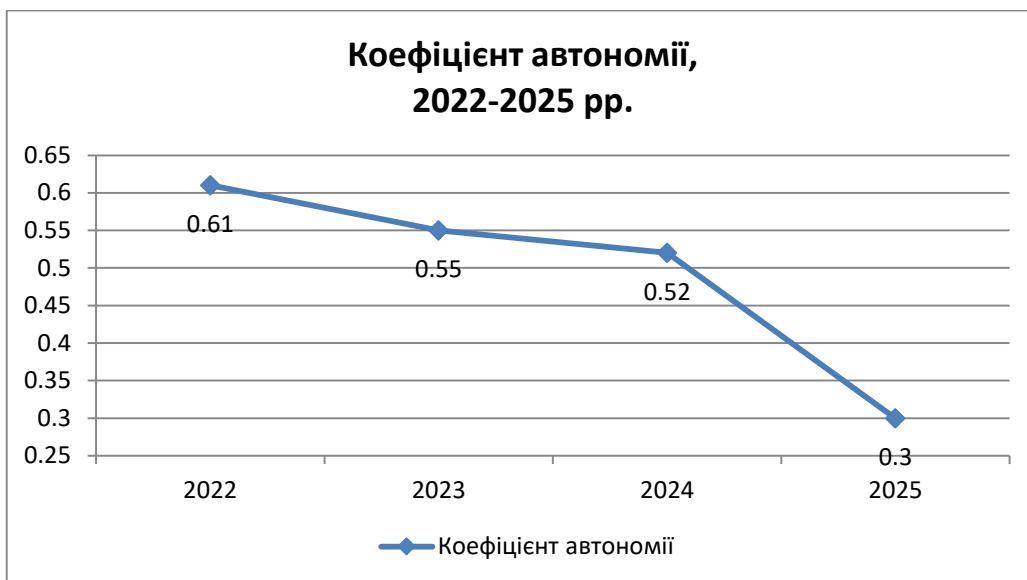


Рис. 2.12. Динаміка коефіцієнту автономії за 2022-2025 р.р.

Оборотність активів (рис. 2.13) відображає інтенсивність використання майна підприємства для формування доходу. У 2022 році на кожну гривню активів припадало 0,71 грн виручки, у 2023 році — 0,49 грн, у 2024 році — 0,67 грн, а у 2025 році — 0,62 грн. Незважаючи на певне відновлення після 2023 року, показник не досяг рівня 2022 року, що свідчить про зниження ефективності використання активів.

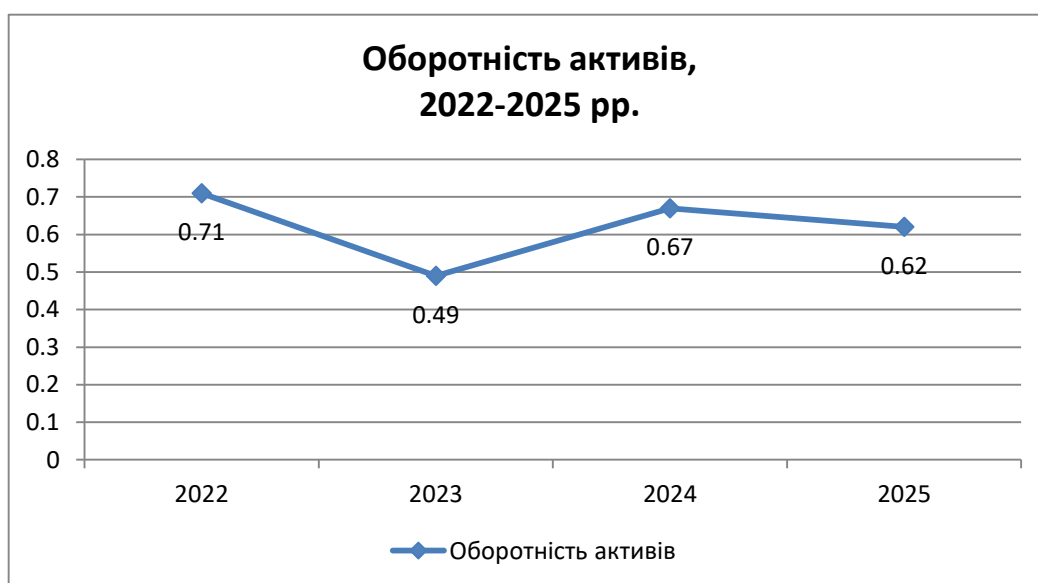


Рис.2.13. Динаміка оборотності активів за 2022-2025 р.р.

Особливо негативною є динаміка показників прибутковості. Рентабельність продажів (рис.2.14) у 2022 році становила 14,67 %, тобто підприємство отримувало майже 15 копійок чистого прибутку з кожної гривні реалізації. Уже в 2023 році

показник став від'ємним (-13,47 %), у 2024 році склав -4,09 %, а в 2025 році досяг -21,44 %. Це означає, що діяльність підприємства стала збитковою, а обсяг чистого збитку у 2025 році перевищив 21 копійку на кожну гривню доходу.

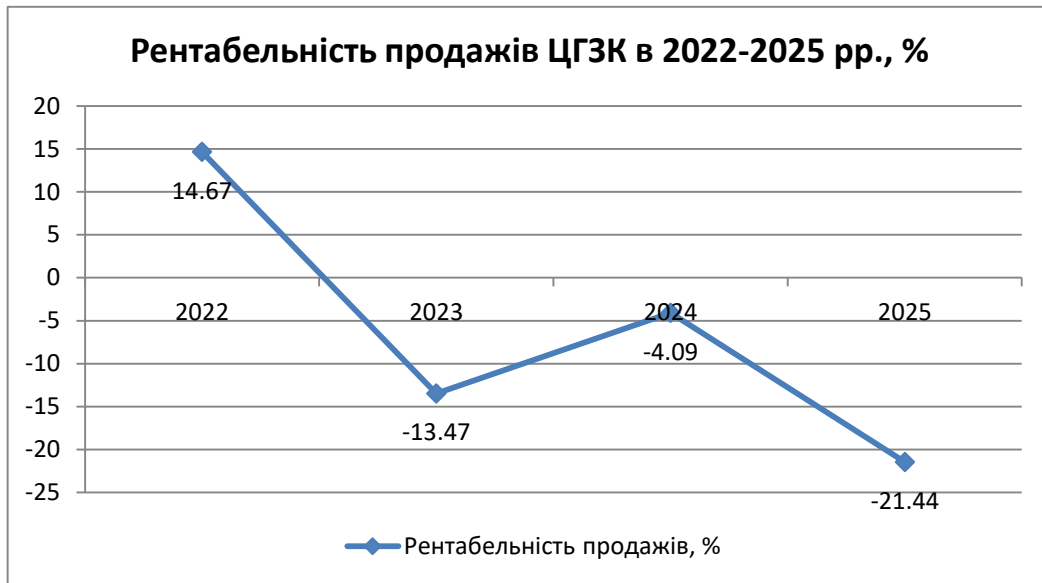


Рис.2.14. Динаміка рентабельності продажів за 2022-2025 р.р.

Рентабельність активів (ROA) демонструє аналогічну тенденцію (рис. 2.15). Якщо у 2022 році активи забезпечували дохідність на рівні 10,48 %, то у 2023–2025 роках показник набув від'ємного значення та знизився до -13,27 % у 2025 році. Відповідно, активи підприємства перестали генерувати прибуток і почали формувати збитки.

Схожа ситуація спостерігається і щодо рентабельності власного капіталу (ROE) (рис. 2.16). У 2022 році вона становила 18,17 %, що можна оцінити як достатньо високий результат. Надалі коефіцієнт став від'ємним: -11,05 % у 2023 році, -5,10 % у 2024 році та -31,94 % у 2025 році. Це свідчить про істотне зниження ефективності використання коштів власників підприємства та значне скорочення економічної віддачі капіталу.

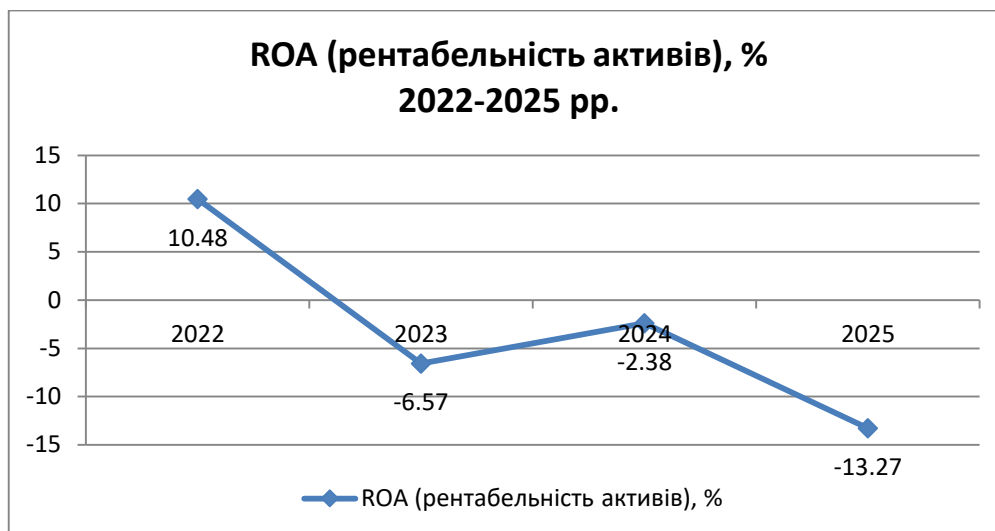


Рис.2.15. Динаміка рентабельності активів за 2022-2025 р.р.

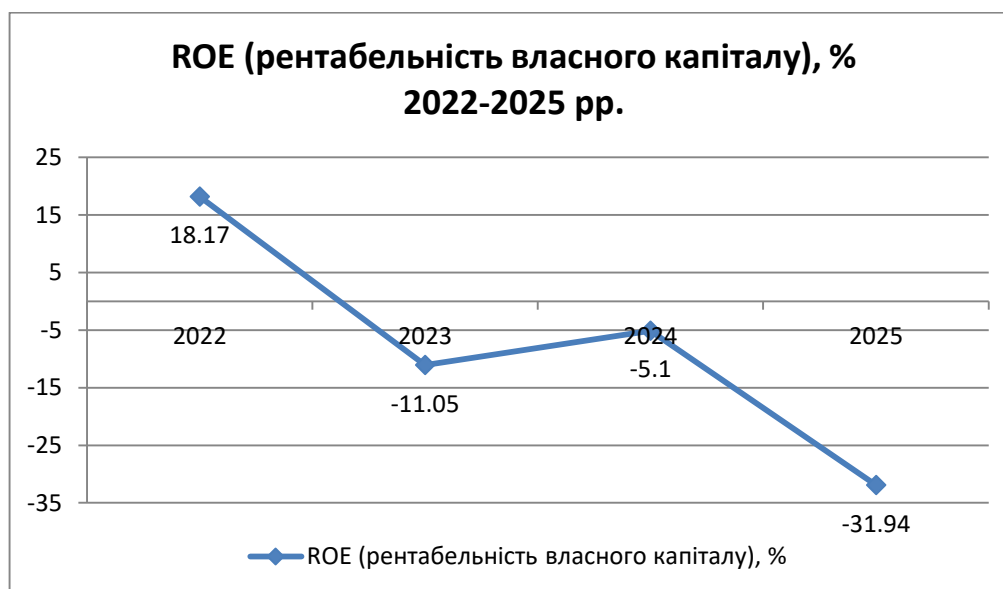


Рис.2.16. Динаміка рентабельності власного капіталу за 2022-2025 р.р.

Оцінка системи фінансових коефіцієнтів свідчить про суттєве погіршення результатів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Найбільш несприятливі тенденції спостерігаються у 2024–2025 роках, що відобразилося як на рівні прибутковості, так і на структурі джерел фінансування.

Порівняння фактичних результатів із рекомендованими нормативами показує, що фінансовий стан підприємства у 2025 році суттєво погіршився. Значення коефіцієнтів ліквідності перебувають нижче нормативних меж, коефіцієнт автономії не забезпечує належного рівня фінансової незалежності, а всі показники рентабельності мають від'ємне значення. Водночас підприємство продовжує

оновлення основних засобів, що можна розглядати як позитивний фактор для майбутнього відновлення виробничого потенціалу. Загалом результати аналізу свідчать про наявність серйозних фінансових труднощів та необхідність підвищення ефективності операційної діяльності й зміцнення структури капіталу.

Таким чином, діяльність ПРАТ «ЦГЗК» у досліджуваному періоді характеризувалася високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Відновлення реалізації концентрату у 2024–2025 роках свідчить про покращення виробничих та логістичних можливостей підприємства, що позитивно впливає на його фінансову стійкість, ринкові позиції та кредитоспроможність. Разом із тим, зниження обсягів реалізації окатків у 2025 році потребує подальшого моніторингу та аналізу з метою оптимізації товарної структури виробництва відповідно до ринкового попиту.

2.2. Визначення напрямів загальної стратегії розвитку ПРАТ «ЦГЗК»

Виходячи з результатів аналізу техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства за останні роки треба розробити загальну стратегію з урахуванням функціонування комбінату в умовах воєнного стану, зростання потреб внутрішнього ринку та значної невизначеності зовнішнього середовища. Слід відмітити ще переорієнтацію ПРАТ «ЦГЗК» на реалізацію продукції (концентрату та окатків) із зовнішнього ринку на внутрішній. Постачання на експорт відбувається з урахуванням можливостей вивезення товарної сировини з українських портів.

На даний момент комбінат постачає окатки на металургійні підприємства країн Східної і Західної Європи та Азії. Основними споживачами є Китай, Словаччина, Фінляндія, Італія, Польща, Румунія та Сербія.

На внутрішньому ринку більшу частку продукції ПРАТ «ЦГЗК» споживають підприємства, що входять до складу групи «Метінвест», тобто ПРАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», ПРАТ «КОМЕТ-СТАЛЬ». Ключовим споживачем, який не входить до структури зазначеного холдингу, є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — найбільший гірничо-металургійний комбінат України. Це підприємство розташоване теж у Кривому Розі, тому постачання

сировини для доменного виробництва від ПРАТ «ЦГЗК» є вигідним з огляду на розмір логістичних витрат.

Реалізація товарної продукції ПРАТ «ЦГЗК» за 2025 р. за напрямками постачань представлена у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Реалізація товарної продукції за напрямками постачань у 2025 р.

Реалізація, тис. грн.				Всього	в т.ч. за напрямками постачань			
Концентрат	%	Окати	%		внутрішній ринок	частка	експорт	частка
7287302,0	45,58	8700702,0	54,42	15988004,0	15905426	99,48	82578	0,52

Гірничодобувна промисловість має стратегічне значення для сталого розвитку національної економіки. Вона надає сировину для металургії, що забезпечує, завдяки підвищенню енергоефективності та конкурентоспроможності машинобудування, промислової безпеки країни. Тому в складних умовах сьогодення гірничо-збагачувальним комбінатам треба нарощувати виробництво якісної продукції, що відповідає світовим стандартам, щоб забезпечити конкурентоспроможність вітчизняного металургійного комплексу.

Пріоритетні напрями, реалізація яких надає можливість вирішення ключових сучасних проблем підприємства, закладаються під час формування загальної стратегії майбутнього розвитку. Важливо ґрунтовно визначити цілі за кожною функціональною сферою діяльності, розробити ті стратегічні проєкти, програми, заходи, які б забезпечили при реалізації стратегії конкурентні переваги на довгострокову перспективу, навіть при зміні ситуації у зовнішньому середовищі.

Головною метою розвитку ПРАТ «ЦГЗК» має стати зміцнення позицій на світовому ринку залізрудної сировини шляхом підвищення ефективності виробництва, модернізації технологій, впровадження екологічних стандартів та розширення експортного потенціалу.

Визначальним напрямом у стратегії є *модернізація основних технологічних потужностей* комбінату з видобутку, збагачення та огрудкування сировини. Важливо забезпечити оновлення основного технологічного обладнання, а також запланувати такі модернізаційні заходи:

- автоматизацію виробничих процесів;
- цифровий моніторинг обладнання;
- системи прогнозного ремонту обладнання.

Наступний напрям сучасної загальної стратегії ПРАТ «ЦГЗК» пов'язаний з *підвищенням конкурентоспроможності продукції* та відповідністю її міжнародним стандартам якості. Основними заходами є:

- збільшення обсягу випуску окатків преміум-класу із вмістом заліза понад 67 %;
- сертифікація продукції згідно зі стандартами Європейського Співтовариства;
- налагодження сучасних систем контролю якості продукції.

Не дивлячись на те, що ПРАТ «ЦГЗК» у 2025 р. більшу частку продукції реалізував на внутрішньому ринку, слід у подальшому налагоджувати співпрацю із закордонними партнерами і націлювати майбутній розвиток на диверсифікацію та нарощування експортного потенціалу. Стратегічний напрям, що стосується *розвитку експортної діяльності*, передбачає роботи з пошуку і розроблення нових логістичних ланцюгів постачань, моніторингу вимог різних країн (регіонів) до якості продукції, розширення географії експорту.

У загальній стратегії необхідно сформувати умови сталого розвитку підприємства. На даний момент і у майбутній перспективі важливим напрямом є *дотримання ESG-принципів* (Environmental - довкілля, Social – соціальна відповідальність, Governance – корпоративне управління), що може бути забезпечено такими заходами як:

- утилізація відходів гірничо-збагачувального виробництва;
- рекультивація земель після видобутку сировини в кар'єрах;
- впровадження технологій зі зменшення негативного впливу на довкілля;
- підтримка соціальних програм для персоналу підприємства та мешканців міста;
- удосконалення управлінських процесів.

Наступний напрям стосується *енергетичної ефективності*. Сучасні тенденції світового ринку вимагають зниження енергоємності виробництва та скорочення викидів CO₂. У межах цього напрямку доцільно забезпечити такі проєкти:

- модернізація енергетичного обладнання;
- впровадження енергоощадних технологій збагачення руди;
- впровадження відновлюваних джерел енергії.

Ефективність підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від рівня кадрового потенціалу. Тому у загальній стратегії доцільно забезпечити *розвиток людського капіталу*. У кадрових стратегіях, які узгоджені з загальною стратегією, треба привернути увагу таким заходам:

- підвищення кваліфікації працівників;
- розвиток корпоративного навчання;
- впровадження програм мотивації;
- залучення молодих спеціалістів до виробничої діяльності.

Для досягнення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі підприємству необхідно здійснити моніторинг ризиків та управляти ними. При *управлінні ризиками та забезпеченні фінансової стійкості* важливо:

- диверсифікувати джерела фінансування;
- здійснювати моніторинг ринкових ризиків;
- оптимізувати виробничі витрати;
- підвищувати інвестиційну привабливість підприємства.

В умовах розвитку концепції «Індустрія 4.0» підприємству доцільно прискорити *цифровізацію управління виробництвом*. Це передбачає:

- впровадження систем Big Data для аналізу виробничих показників;
- використання штучного інтелекту для прогнозування аварій та простоїв обладнання;
- автоматизацію документообігу та управлінських процесів;
- створення єдиної цифрової платформи управління виробництвом.

Результатом стане скорочення виробничих витрат і підвищення оперативності прийняття управлінських рішень.

Загальна стратегія розвитку ПрАТ «ЦГЗК» повинна базуватися на поєднанні технологічної модернізації, підвищення якості продукції, екологічної відповідальності та розвитку людського потенціалу. Реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству зміцнити конкурентні переваги, розширити присутність на міжнародних ринках та забезпечити стабільне економічне зростання в умовах трансформації світової гірничо-металургійної галузі.

2.3. Обґрунтування основних стратегічних заходів на ПрАТ «ЦГЗК» та визначення їх ефективності

Аналіз виробничо-господарської діяльності показав, що комбінат має орієнтуватись на підвищення конкурентоспроможності продукції у майбутній перспективі для розширення ринків збуту, що досягається шляхом оновлення технологій та обладнання, модернізації виробничих процесів, оптимізації виробничих витрат, цифрового моніторингу обладнання.

Характеристика інвестиційного проєкту

Інвестиційний проєкт передбачає модернізацію дробарно-збагачувального комплексу ПрАТ «ЦГЗК» шляхом заміни фізично та морально зношеного обладнання на сучасні енергоефективні агрегати, а також впровадження автоматизованої системи контролю технологічних процесів. Реалізація проєкту спрямована на підвищення продуктивності виробництва, зменшення технологічних втрат сировини, скорочення витрат на ремонти та технічне обслуговування обладнання, а також покращення якісних характеристик залізорудного концентрату.

Необхідність реалізації проєкту в межах виробничої стратегії для досягнення установлених комбінатом стратегічних цілей обумовлена зростанням експлуатаційних витрат, високим рівнем зносу основних виробничих фондів та потребою у підвищенні конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку залізорудної продукції. Модернізація дозволить забезпечити більш стабільний виробничий процес, знизити енергоємність виробництва та підвищити ефективність використання виробничих ресурсів.

Для реалізації проєкту передбачено здійснення капітальних інвестицій у розмірі 801,1 млн грн. Термін реалізації проєкту становить 4,5 року. Для оцінки економічної ефективності використано ставку дисконтування 15 %, яка враховує вартість капіталу та ризики інвестування в гірничодобувну галузь. Очікується, що впровадження проєкту забезпечить зростання грошових надходжень за рахунок зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності обладнання та скорочення виробничих витрат.

Вихідними даними для розрахунку ефективності інвестиційного проєкту є:

Етапи формування грошових потоків для розрахунку чистої поточної вартості (NPV):

1-1,5 років: запуск ефекту (часткове освоєння потужностей),

2-3 рік: досягнення піку ефективності,

4-4,5 рік: поступова деградація ефекту (знос обладнання, зростання витрат)

Вихідні дані

Обсяг інвестицій: $I_0 = 801,1$ млн грн

Ставка дисконтування: $r = 15\%$

Термін реалізації: 4,5 років

Заплановані грошові потоки (CF)

Період	CF, млн грн
1 рік	220
2 рік	280
3 рік	340
4 рік	330
4,5 року	150

(половина потоку 5-го року: $300 \times 0,5 = 150$ млн грн)

Дисконтування грошових потоків при ставці 15% дорівнює:

Рік	CF	DF	PV
1	220	0,8696	191,3
2	280	0,7561	211,7
3	340	0,6575	223,5
4	330	0,5718	188,7
4,5	150	0,5336	80,0

Сума приведених потоків: $PV = 895,2$ млн. грн.

Розрахунок NPV

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

$$NPV = 895,2 - 801,1 = NPV = 94,1 \text{ (млн. грн)}$$

Розрахунок індексу прибутковості (PI)

$$PI = 895,2/801,1 = 1,12$$

Простий строк окупності

Накопичені потоки:

Рік	Накопичений CF
1	220
2	500
3	840

$$PP = 2 + \frac{801,1-500}{340} = 2,89 \text{ (року)}$$

Таким чином, PP = 2,89 років

Дисконтований строк окупності

Накопичені PV:

Рік	Накопичений PV
1	191,3
2	403,0
3	626,5
4	815,2

$$DPP = 3 + \frac{801,1-626,5}{188,7} = 3,93 \text{ (року)}$$

Таким чином, DPP = 3,93 року

Розрахунок внутрішньої норми дохідності (IRR)

Для планових грошових потоків проекту (на 4,5 роки) внутрішня норма дохідності IRR становить приблизно 20,0% - 20,5% (близько 20,3 %).

Таким чином:

Показник	Значення
NPV	+94,1 млн грн
PI	1,12
IRR	≈20,3 %
Простий строк окупності	2,89 року
Дисконтований строк окупності	3,93 року
Термін проекту	4,5 року

За результатами проведених розрахунків встановлено, що інвестиційний проєкт модернізації виробничих потужностей ПРАТ «ЦГЗК» є економічно

доцільним та може бути рекомендований до реалізації. Початковий обсяг інвестицій становить 801,1 млн грн, а строк реалізації проєкту – 4,5 року. Розрахована чиста поточна вартість (NPV) дорівнює 94,1 млн грн, що свідчить про створення додаткової вартості для підприємства. Індекс прибутковості становить 1,12, тобто на кожну вкладену гривню припадає 1,12 грн дисконтованих надходжень.

Внутрішня норма дохідності проєкту становить близько 20,3 %, що перевищує прийняту ставку дисконтування на 5,3 відсоткових пункти та забезпечує необхідний запас фінансової стійкості. Простий строк окупності інвестицій складає 2,89 року, а дисконтований строк окупності – 3,93 року, що є меншим за тривалість реалізації проєкту. Отримані результати свідчать про достатній рівень ефективності інвестицій, прийнятний рівень ризику та здатність проєкту забезпечити позитивний економічний ефект у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ЦГЗК» ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічний аналіз ПРАТ «ЦГЗК»

Розроблення та вибір загальної стратегії розвитку підприємства відбувається за методологічно сформованою концептуальною схемою стратегічного менеджменту, укрупнений варіант якої представлено на рис. 1.1. Основу цього безперервного процесу на підприємствах складає стратегічне планування, ключовими етапами якого є виконання стратегічного аналізу середовища, установлення місії та цілей розвитку, а також розроблення та вибір загальної і інших типів стратегій на установлений перспективний період.

Стратегічний аналіз складається з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище включає макрооточення (макрофактори – політичні, економічні, соціальні, технологічні, демографічні, науково-технічні, географічні та інші), які не мають швидкого безпосереднього впливу на діяльність підприємства, але з часом треба прогнозувати силу та динаміку впливу основних макрофакторів. Як правило, аналіз макрооточення виконується за методикою PEST, що означає (Р - політичні фактори, Е - економічні, S - соціальні, Т - технологічні) [15].

Другою складовою зовнішнього середовища є мікрооточення підприємства (мікрофактори – споживачі, постачальники, конкуренти, потенційні конкуренти, товари-замінники, акціонери, посередники та інші), які часто мають безпосередній вплив на діяльність підприємства, бо з цими суб'єктами воно має певні відносини в процесі функціонування. Це продаж продукції, закупівля ресурсів, конкуренція на товарних ринках, загроза нових конкурентів. Для аналізу мікрооточення, тобто галузі використовується широко відома у світі модель М. Портера п'яти конкурентних сил, графічне зображення якої надано у дод. Г [15].

Підприємство фактично не може впливати на зовнішні фактори. Аналіз зовнішнього середовища є складовою SWOT-аналізу, де S- сильні сторони підприємства, W - слабкі сторони, О - можливості, Т – погрози [15]. В результаті

аналізу зовнішнього середовища формуються два фактори: О – зовнішні можливості та Т – зовнішні погрози. Ці фактори у подальшому використовуються у SWOT-матриці.

До методики стратегічного аналізу належить і аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, який здійснюється за основними функціональними напрямками його діяльності: маркетингом, виробничою сферою, фінансами, персоналом, інноваціями та ін. Результуючими факторами аналізу внутрішнього середовища є сильні та слабкі сторони підприємства.

Кінцевим етапом стратегічного аналізу є побудова SWOT-матриці, в якій, окрім зовнішніх і внутрішніх факторів формуються стратегічні альтернативи на їх перетині. Ці альтернативи використовуються у подальшому для розроблення варіантів загальної стратегії підприємства та вибору з них оптимального варіанту.

Стратегічний аналіз в умовах ПРАТ «ЦГЗК» почнемо з PEST-аналізу макрооточення даного підприємства.

Політичні фактори

Ключовим чинником зовнішнього середовища є воєнний стан, який створює високий рівень невизначеності в функціонуванні підприємства. Ризик пошкодження промислової інфраструктури та енергетичних об'єктів має значний вплив.

Курс України до європейської інтеграції надає доступ до європейських ринків, але супроводжується посиленням екологічних і регуляторних вимог.

Економічні фактори

Економічне середовище характеризується високою волатильністю світових цін на залізорудну сировину, а ключовим внутрішнім обмеженням є зростання вартості електроенергії, що безпосередньо впливає на собівартість виробництва.

Логістичні обмеження, які пов'язані з експлуатацією Укрзалізниці та портової інфраструктури, мають особливе значення, що підвищує експортні витрати.

Соціальні фактори

Галузь стикається з вираженим дефіцитом персоналу через процеси мобілізації та міграції. Демографічний спад у регіоні посилює довгострокове зниження кадрового потенціалу.

Водночас вимоги до умов праці та промислової безпеки зростають, що збільшує соціальне навантаження на підприємство.

Технологічні фактори

Ключовим технологічним обмеженням є високий знос обладнання та значна енергоємність виробничих процесів. Потенціал автоматизації та цифровізації зберігається, але їх реалізація обмежена інвестиційними можливостями.

Особливо важливо знижувати вміст вуглецю, у зв'язку з його регулюванням та посиленням вимог ESG на європейських ринках.

PEST-аналіз сформовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз ПРАТ «ЦГЗК»

Назва фактору	Опис фактору	Вплив на діяльність підприємства	Наслідки впливу
Політичні	Воєнний стан в Україні	Обмеження виробничої та логістичної діяльності	Зростання операційних витрат, ризик перебоїв постачання та експорту
	Євроінтеграційний курс України	Гармонізація стандартів діяльності з вимогами ЄС	Необхідність впровадження міжнародних стандартів ESG та корпоративного управління
Економічні	Коливання світових цін на залізорудну сировину	Безпосередньо впливає на доходи підприємства	Зміна обсягів виручки та прибутку
	Валютні коливання	Впливають на експортні операції та закупівлі імпортного обладнання	Валютні ризики та нестабільність фінансових результатів
	Стан світового металургійного ринку	Формує попит на залізорудний концентрат та окатки	Зміна обсягів виробництва та реалізації продукції
Соціальні	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Ускладнює забезпечення виробництва персоналом	Зниження продуктивності праці та додаткові витрати на навчання
	Трудова міграція населення	Скорочення кадрового потенціалу регіону	Посилення конкуренції за трудові ресурси
	Соціальна відповідальність бізнесу	Впливає на репутацію підприємства	Підвищення довіри працівників, громади та інвесторів

	Демографічні зміни в регіоні	Впливають на забезпечення підприємства робочою силою	Ризики нестачі персоналу у довгостроковій перспективі
Технологічні	Автоматизація виробничих процесів	Підвищення ефективності видобутку та збагачення руди	Зростання продуктивності та скорочення витрат
	Впровадження цифрових технологій управління	Покращення контролю виробничих та фінансових процесів	Підвищення якості управлінських рішень
	Кіберризики та цифрова безпека	Загроза порушення роботи інформаційних систем	Фінансові втрати та ризики зупинки виробничих процесів

На основі PEST-аналізу можна зазначити, що на діяльність ПРАТ «ЦГЗК» найбільший вплив мають політичні та економічні фактори, які пов'язані з воєнним станом, кон'юктурою світового ринку залізорудної сировини та валютними ризиками. Водночас посилення вимог щодо сталого розвитку, екологічної відповідальності та корпоративного управління формує необхідність інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління підприємством, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності, кредитоспроможності та інвестиційної привабливості.

Для аналізу галузевого оточення ПРАТ «ЦГЗК» використовуємо модель М. Портера. За результатами дослідження автора роботи зведену інформацію щодо п'яти конкурентних сил моделі сформовано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Опис п'яти конкурентних сил за моделлю М. Портера для умов ПРАТ «ЦГЗК»

Конкурентна сила	Характеристика впливу	Рівень впливу
Конкуренція між існуючими учасниками галузі	Ринок залізорудної сировини характеризується високою конкуренцією між українськими та міжнародними виробниками. Основними конкурентами є інші українські ГЗК, а також виробники з Австралії, Бразилії, Індії та ПАР. Конкуренція відбувається за якістю продукції, ціною, логістичними можливостями та довгостроковими контрактами.	Високий
Загроза появи нових конкурентів	Входження до галузі потребує наявності нових родовищ для розробки, значних капіталовкладень у видобувну інфраструктуру, ліцензії на користування надрами, екологічні дозволи та логістичні потужності. Високі бар'єри входу суттєво обмежують появу нових учасників.	Низький

Сила постачальників	Підприємство залежить від постачальників електроенергії, вибухових матеріалів, запасних частин, гірничого обладнання та паливно-мастильних матеріалів. В умовах воєнного стану та логістичних обмежень вплив окремих постачальників може посилюватися.	Середній
Сила споживачів	Основними споживачами є металургійні підприємства України та зарубіжні компанії. Великі обсяги закупівель надають їм можливість впливати на цінову політику та умови контрактів.	Високий
Загроза товарів-замінників	Для залізорудної сировини прямих замінників практично не існує. Частково загрозу можуть становити металобрухт та технології вторинної переробки металу, однак вони не здатні повністю замінити залізорудну сировину у світовому виробництві сталі.	Низький

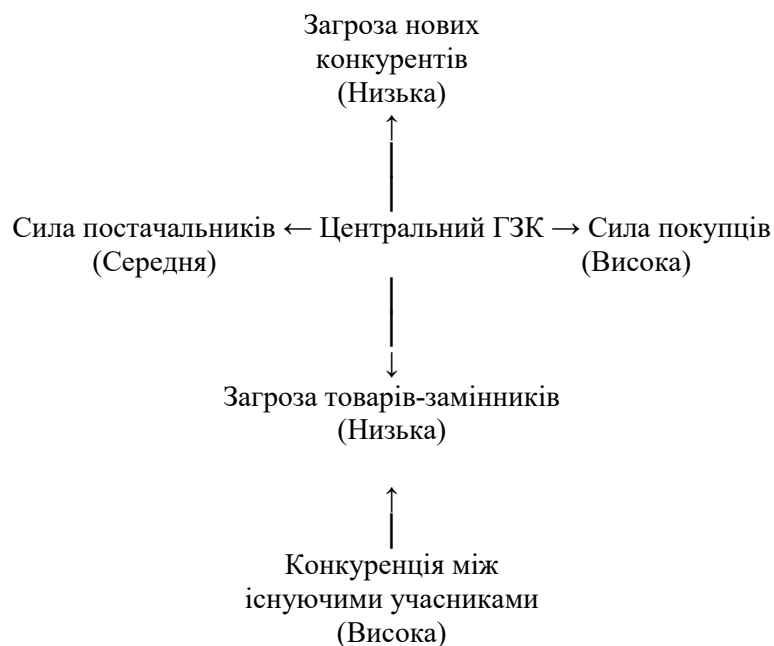


Рис. 3.1. Графічна інтерпретація моделі М. Портера для умов ПРАТ «ЦГЗК»

На основі аналізу за моделлю М. Портера слід відмітити, що найбільший вплив на діяльність даного підприємства мають конкуренція між існуючими виробниками залізорудної сировини та позиції споживачів відносно їхніх вимог. Натомість загроза входження нових конкурентів є відносно низькою через значні капітальні бар'єри та специфіку продукції. Фактично немає загрози щодо появи товарів-замінників. За таких умов ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є підвищення ефективності виробництва, модернізація технологій, розвиток логістичної інфраструктури та формування довгострокових партнерських відносин зі споживачами продукції.

За результатами аналізу зовнішнього середовища підприємства визначено основні фактори – можливості (О) та погрози (Т), які занесено до SWOT-матриці (табл. 3.3).

Автором роботи виконано дослідження внутрішнього стану основних функціональних напрямів діяльності ПРАТ «ЦГЗК» в сучасних умовах господарювання за методикою структурного (функціонального) підходу. В результаті було визначено найбільш впливові внутрішні сильні (S) та слабкі (W) сторони даного підприємства, які надано у табл. 3.3.

SWOT-матриця відображає стан зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, а також дозволяє сформулювати стратегічні альтернативи на перетині зовнішніх і внутрішніх факторів (табл. 3.3).

SWOT-матриця для умов ПРАТ «ЦГЗК»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	О1. Зростання попиту на високоякісну залізорудну сировину на ринках ЄС та Близького Сходу О2. Розширення експортних можливостей у межах євроінтеграційних процесів України О3. Залучення ESG-інвестицій та пільгового «зеленого» фінансування О4. Впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизації виробничих процесів О5. Реалізація програм енергоефективності та декарбонізації виробництва О6. Розширення співпраці з міжнародними металургійними компаніями на основі довгострокових контрактів	Т1. Тривалий вплив воєнних дій та безпекових ризиків на виробництво і логістику Т2. Коливання світових цін на залізорудну сировину та металопродукцію Т3. Посилення конкуренції з боку світових виробників залізної руди (Австралія, Бразилія, Індія) Т4. Зростання тарифів на електроенергію, паливо та транспортні послуги Т5. Дефіцит кваліфікованих кадрів через трудову міграцію та демографічні зміни Т6. Кіберзагрози та ризики порушення функціонування інформаційних систем підприємства
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	ST-стратегії (використання сильних сторін для протидії загрозам)
S1. Значна ресурсна база залізної руди S2. Висока якість продукції S3. Наявність досвіду роботи на міжнародних ринках S4. Розвинена виробнича інфраструктура S5. Належність до великої гірничо-металургійної групи S6. Потенціал впровадження ESG-принципів	SO1. Розширення експорту на європейські та світові ринки завдяки високій якості продукції та значним виробничим потужностям. SO2. Залучення ESG-інвестицій та «зеленого» фінансування для модернізації виробництва. SO3. Розвиток цифрових технологій та автоматизації виробничих процесів. SO4. Зміцнення позицій на ринку через реалізацію програм декарбонізації та сталого розвитку.	ST1. Використання виробничого потенціалу для збереження конкурентних позицій в умовах коливань світових цін. ST2. Диверсифікація ринків збуту для зниження залежності від окремих споживачів. ST3. Посилення екологічної модернізації для відповідності вимогам СВМ та стандартам ЄС. ST4. Формування довгострокових контрактів із ключовими клієнтами для зменшення ринкових ризиків.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін та уникнення загроз)
W1. Висока енергоємність виробництва W2. Значний рівень зносу окремих виробничих фондів W3. Залежність від кон'юнктури світового ринку W4. Значні витрати на екологічні заходи W5. Висока капіталомісткість інвестиційних проєктів W6. Залежність від логістичної інфраструктури	WO1. Залучення пільгового ESG-фінансування для оновлення основних фондів та підвищення енергоефективності. WO2. Впровадження енергоощадних технологій для зниження собівартості продукції. WO3. Використання цифрових рішень для оптимізації виробничих процесів і витрат. WO4. Участь у міжнародних програмах сталого розвитку та декарбонізації.	WT1. Скорочення енергетичних витрат для зменшення впливу зростання цін на енергоносії. WT2. Створення альтернативних логістичних маршрутів в умовах воєнних ризиків. WT3. Формування резервів фінансової стійкості для подолання кризових явищ на ринку. WT4. Поетапна модернізація виробництва для забезпечення відповідності екологічним вимогам та зниження ризику штрафних санкцій.

На основі SWOT-матриці можна констатувати, що ПРАТ «ЦГЗК» має значний потенціал розвитку, завдяки потужній ресурсній базі, виробничим можливостям та управлінському досвіду. Найбільш доцільною для підприємства є **SO-стратегія**, яка передбачає використання наявних конкурентних переваг для залучення інвестицій, модернізації виробництва та розширення присутності на міжнародних ринках. Водночас ключовими напрямками управління ризиками залишаються підвищення енергоефективності, екологічна модернізація та диверсифікація логістичних і збутових каналів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.2. Установлення місії та системи цілей на стратегічний період розвитку базового підприємства

Наступним етапом стратегічного планування у виборі загальної стратегії підприємства є установлення місії та системи цілей. На основі результатів попередніх досліджень стану середовища ПРАТ «ЦГЗК» та формування SWOT-матриці установлюється система цілей на майбутній стратегічний період за функціональними напрямками діяльності.

Місія є генеральною метою підприємства і особливою категорією стратегічного менеджменту. Її особливістю є те, що місія орієнтована в більшому ступені на суспільні потреби в продукції/послугах любого підприємства. Її формулювання спрямовується на зовнішнє середовище підприємства-виробника, тобто існуючих і потенційних споживачів, стейкхолдерів (інвесторів, кредиторів), населення регіону тощо. В місії повинно бути відображено: 1) характеристики продукції, що реалізується; 2) перспективи росту бізнесу виробника; 3) конкурентні переваги виробника.

Місію ПРАТ «ЦГЗК» можна сформулювати таким чином: забезпечення споживачів високоякісною залізородною продукцією шляхом ефективного використання природних ресурсів, впровадження сучасних технологій, а також сприяння сталому соціально-економічному розвитку регіону та дотриманню принципів екологічної безпеки.

Місія може зберігатися впродовж довгострокового періоду існування підприємства, якщо не змінюються умови та профіль його діяльності.

Система цілей формується на кожен новий стратегічний період за трьома видами стосовно ієрархії: I рівень – стратегічні цілі; II - довгострокові (середньострокові) цілі; III – короткострокові цілі (завдання). Цілі нижчого рівня ієрархії підпорядковуються цілям вищого рівня. Обов’язкові взаємозв’язок та узгодженість між цільовими напрямками і рівнями.

На основі зазначених методичних підходів та стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства було сформовано «дерево цілей» для ПРАТ «ЦГЗК», яке представлено на рис. 3.2.

I рівень — стратегічні цілі за функціональними напрямками діяльності

1. Зростання економічної результативності виробничо-господарської діяльності

Підцілі

1.1. Підвищення маржинальності реалізації залізорудної продукції

1.2. Скорочення питомих виробничих витрат на всіх стадіях технологічного циклу

1.3. Підвищення віддачі від використання виробничих та фінансових ресурсів

1.4. Зміцнення фінансової стійкості підприємства в умовах циклічності ринку залізорудної сировини

Показники досягнення

- чистий прибуток;
- рентабельність операційної діяльності;
- собівартість 1 т концентрату;
- коефіцієнт фінансової стійкості.

2. Підвищення ефективності процесів видобутку, транспортування та збагачення залізної руди

Підцілі

2.1. Збільшення продуктивності гірничих робіт без розширення ресурсомісткості виробництва

2.2. Оптимізація роботи дробильно-збагачувального комплексу

2.3. Підвищення виходу товарного концентрату з одиниці видобутої руди

2.4. Мінімізація технологічних втрат і непродуктивних простоїв обладнання

Показники досягнення

- обсяг видобутку руди;
- обсяг виробництва концентрату;
- коефіцієнт вилучення корисного компонента;
- продуктивність технологічних ліній;
- коефіцієнт готовності обладнання.

3. Посилення конкурентних переваг на міжнародному ринку залізорудної продукції

Підцілі

3.1. Підтримання стабільної співпраці з ключовими споживачами металургійної галузі

3.2. Збільшення частки експорту продукції з високою доданою вартістю

3.3. Підвищення відповідності продукції вимогам міжнародних споживачів

3.4. Диверсифікація напрямів збуту для зниження ринкових ризиків

Показники досягнення

- обсяг реалізації продукції;
- частка експорту;
- кількість стратегічних контрактів;
- частка продукції преміальної якості;
- рівень утримання клієнтів.

4. Технологічне переоснащення та цифрова трансформація виробництва

Підцілі

4.1. Реалізація проєктів модернізації дробильно-збагачувального обладнання

4.2. Впровадження автоматизованих систем контролю технологічних процесів

4.3. Розвиток цифрових інструментів моніторингу виробничих показників у режимі реального часу

4.4. Скорочення енергоємності виробництва концентрату та окатишів

Показники досягнення

- обсяг інвестицій у модернізацію;
- кількість реалізованих інноваційних проєктів;
- рівень автоматизації виробництва;

- споживання електроенергії на 1 т продукції;
- економія енергоресурсів.

5. Формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію стратегічних змін

Підцілі

5.1. Розвиток професійних компетенцій працівників відповідно до сучасних технологічних вимог

5.2. Підготовка кадрового резерву для виробничих та управлінських посад

5.3. Удосконалення системи оцінювання та мотивації персоналу

5.4. Підвищення культури виробничої безпеки

Показники досягнення

- частка працівників, які пройшли навчання;
- продуктивність праці;
- рівень плинності персоналу;
- кількість нещасних випадків;
- рівень залученості персоналу.

6. Інтеграція принципів екологічної та соціальної відповідальності у діяльність підприємства

Підцілі

6.1. Зменшення екологічного навантаження від виробничої діяльності

6.2. Підвищення ефективності використання водних, земельних та енергетичних ресурсів

6.3. Розширення програм підтримки працівників і членів їхніх сімей

6.4. Посилення внеску підприємства у розвиток громад Криворізького регіону

Показники досягнення

- обсяг викидів забруднювальних речовин;
- обсяг природоохоронних інвестицій;
- рівень повторного використання ресурсів;
- обсяг соціальних інвестицій;
- кількість реалізованих соціальних проєктів.



Рис. 3.2. Дерево цілей ПрАТ «ЦГЗК»

3.3. Обґрунтування вибору загальної та виробничої стратегій в умовах ПРАТ «ЦГЗК»

Матриця Томпсона–Стрікланда (дод. А) передбачає вибір загальної стратегії підприємства залежно від двох ключових параметрів: **темпів зростання ринку** та **конкурентної позиції підприємства**. Відповідно до цієї моделі, підприємства можуть обирати стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікації або скорочення залежно від поєднання зазначених факторів.

Для ПРАТ «ЦГЗК» характерною є **сильна конкурентна позиція** на ринку залізорудної сировини, що обумовлено значними запасами залізної руди, наявністю сучасних виробничих потужностей, тривалим досвідом роботи, розвиненою інфраструктурою та інтеграцією до великої гірничо-металургійної групи. Підприємство є одним із провідних виробників залізорудного концентрату та окатишів в Україні, має налагоджені канали збуту продукції та потенціал для впровадження інноваційних і ESG-орієнтованих підходів до управління.

Водночас ринок залізорудної сировини характеризується **помірними темпами зростання**, які значною мірою залежать від кон'юнктури світового ринку металопродукції, темпів розвитку металургійної галузі та відновлення економіки після воєнних дій. Незважаючи на циклічність ринку, довгострокові тенденції розвитку інфраструктурних проєктів, «зеленої» металургії та відбудови України створюють додаткові можливості для зростання попиту на продукцію підприємства.

З урахуванням зазначених умов позицію ПРАТ «ЦГЗК» у матриці Томпсона–Стрікланда доцільно віднести до квадранта «**Сильна конкурентна позиція – ринок із помірними темпами зростання**», для якого рекомендованою є **стратегія концентрованого (інтенсивного) зростання**.

Реалізація цієї стратегії передбачає:

- підвищення ефективності виробництва та зниження собівартості продукції;
- модернізацію виробничих потужностей і впровадження енергоощадних технологій;

- розширення присутності на міжнародних ринках збуту;

підвищення якості залізорудної продукції відповідно до міжнародних стандартів;

впровадження ESG-принципів у систему управління підприємством;

залучення інвестицій для реалізації проєктів декарбонізації та цифрової трансформації;

зміцнення довгострокових партнерських відносин із ключовими споживачами продукції.

Крім того, в умовах посилення екологічних вимог Європейського Союзу та зростання ролі сталого розвитку доцільним є поєднання стратегії концентрованого зростання зі **стратегією ESG-трансформації**, яка спрямована на підвищення екологічної ефективності виробництва, покращення соціальної відповідальності та удосконалення корпоративного управління.

Таким чином, за результатами аналізу за матрицею Томпсона–Стрікланда найбільш обґрунтованою для ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» є **стратегія концентрованого зростання**, орієнтована на зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового сталого розвитку на засадах ESG.

Обґрунтування виробничої стратегії ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»

Виробнича стратегія ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» повинна бути спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення ефективності видобутку та збагачення залізної руди, оптимізації виробничих витрат, впровадження інноваційних технологій та дотримання принципів сталого розвитку. Необхідність формування такої стратегії обумовлена високою конкуренцією на світовому ринку залізорудної сировини, зростанням вимог до якості продукції, посиленням екологічних стандартів та потребою у підвищенні енергоефективності виробництва.

ПРАТ «ЦГЗК» здійснює діяльність у капіталомісткій галузі, де ключовими факторами успіху є рівень технологічного оснащення, продуктивність виробничих процесів, якість кінцевої продукції та собівартість її виробництва. У зв'язку з цим

найбільш доцільною для підприємства є **стратегія виробничої модернізації та операційної ефективності**, орієнтована на інтенсивний розвиток виробництва.

Основними напрямками реалізації виробничої стратегії мають стати:

Технологічна модернізація виробництва шляхом оновлення гірничого та збагачувального обладнання, впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами та цифрових технологій моніторингу виробничих показників. Це дозволить підвищити продуктивність праці та зменшити втрати сировини.

Підвищення енергоефективності виробництва, що передбачає впровадження енергозберігаючих технологій, модернізацію електротехнічного обладнання, оптимізацію споживання енергоресурсів та поступове використання альтернативних джерел енергії. Реалізація цього напрямку сприятиме зниженню собівартості продукції та скороченню викидів парникових газів.

Підвищення якості залізорудної продукції відповідно до міжнародних стандартів та вимог металургійних підприємств. Це забезпечить збереження конкурентних переваг на зовнішніх ринках і розширення кола споживачів продукції.

Впровадження принципів ESG у виробничу діяльність, зокрема скорочення негативного впливу на довкілля, зменшення обсягів викидів та відходів виробництва, підвищення рівня промислової безпеки та охорони праці.

Цифрова трансформація виробництва, яка передбачає використання технологій Industrial Internet of Things (IIoT), Big Data, штучного інтелекту та систем прогнозного обслуговування обладнання для підвищення надійності виробничих процесів і мінімізації простоїв.

Оптимізація виробничих витрат і ресурсозбереження, що включає вдосконалення процесів планування виробництва, логістики, використання матеріальних ресурсів та управління виробничими ризиками.

Реалізація запропонованої виробничої стратегії дозволить ПРАТ «ЦГЗК» досягти таких результатів:

збільшити продуктивність виробництва;

знижити собівартість залізорудної продукції;

підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках;

покращити екологічні показники діяльності;

підвищити інвестиційну та кредитну привабливість підприємства;

зміцнити відповідність вимогам ESG та міжнародним стандартам сталого розвитку.

Таким чином, для ПРАТ «ЦГЗК» найбільш обґрунтованою є **виробнича стратегія модернізації, енергоефективності та ESG-орієнтованого розвитку**, яка забезпечує поєднання економічної результативності, технологічного оновлення та сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання роботи було досягнуто поставленої мети та вирішено комплекс завдань, пов'язаних із розробленням і обґрунтуванням загальної стратегії розвитку ПРАТ «ЦГЗК» в сучасних умовах функціонування.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади стратегічного управління підприємством та обґрунтовано підходи до розроблення і вибору загальної стратегії розвитку. Встановлено, що ефективне стратегічне управління передбачає формування системи стратегічних альтернатив з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, рівня його конкурентоспроможності та перспектив розвитку галузі.

Досліджено сутність та різновиди конкурентних переваг підприємства. Визначено, що основними джерелами формування стійких конкурентних переваг у гірничо-металургійній галузі є ефективне використання ресурсного потенціалу, модернізація виробництва, забезпечення високої якості продукції, впровадження інновацій та дотримання принципів сталого розвитку.

Проведений аналіз техніко-економічних і фінансових показників діяльності ПРАТ «ЦГЗК» у другому розділі роботи дозволив встановити, що підприємство функціонує в умовах значного впливу зовнішніх ризиків та нестабільного ринкового середовища. Незважаючи на відновлення обсягів реалізації продукції та зростання продуктивності праці у 2024–2025 роках, діяльність підприємства характеризується погіршенням фінансових результатів, збільшенням виробничих витрат та зниженням показників рентабельності, що потребує реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій.

У другому розділі також визначено сучасні стратегічні напрями розвитку комбінату, основними з яких є: модернізація основних технологічних потужностей, підвищення конкурентоспроможності продукції з урахуванням впровадження сертифікації та систем контролю якості, формування умов сталого розвитку при дотриманні ESG-принципів; підвищення енергоефективності, розвиток людського капіталу та цифровізація управлінської діяльності.

У роботі також обґрунтовано стратегічний інвестиційний проєкт та визначено його ефективність. Отримані результати підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки вони забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та створюють передумови для довгострокового сталого розвитку.

У третьому розділі роботи здійснено стратегічний аналіз діяльності ПРАТ «ЦГЗК» із використанням сучасних інструментів стратегічного менеджменту, зокрема PEST-аналізу, SWOT-аналізу та моделі п'яти конкурентних сил М. Портера. За результатами аналізу визначено ключові можливості та загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони підприємства, а також сформовано дерево стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

На основі результатів стратегічного аналізу обґрунтовано вибір загальної стратегії розвитку базового підприємства. За матрицею Томпсона–Стрікланда встановлено, що найбільш доцільною для підприємства є стратегія концентрованого зростання, яка передбачає зміцнення ринкових позицій, підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та реалізацію заходів щодо підвищення ефективності виробництва на засадах сталого розвитку та ESG-підходів.

Також обґрунтовано виробничу стратегію підприємства, яка базується на модернізації виробничих потужностей, впровадженні енергоефективних технологій, цифровізації виробничих процесів та інтеграції ESG-принципів у систему управління. Реалізація запропонованої виробничої стратегії сприятиме зниженню виробничих витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню екологічних показників діяльності та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, запропоновані стратегічні рішення відповідають сучасним умовам функціонування ПРАТ «ЦГЗК», сприяють підвищенню його конкурентоспроможності, адаптації до змін зовнішнього середовища та формуванню стійких передумов для подальшого економічного зростання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
2. Ackoff Russel L. Creating the Corporate Future: Plan or be planned for. John Wiley & Sons, New York, NY, 1981. 297 p.
3. Steiner G.A. Strategic Planning. What Every Manager Must Know. A Division of Simon & Schuster Inc., 1979. 393 p.
4. King W.R., Cleland D.I. Strategic Planning and Policy. Van Nostrand Reinhold, 1978. 374 p.
5. Ansoff H. Igor. Strategic Management. Classic Edition. Palgrave Macmillan, 1979. 251 p.
6. Ansoff I., McDonnell E.J. The New Corporate Strategy. New York, Wiley, 1988. 258 p.
7. Porter M. «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», Harvard Business Review, May-June 1987.
8. M. Porter, “Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy” “Michael Porter on Competition”, Harvard Business School Press, 1998.
9. 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)
10. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
11. Thompson Arthur A., jr & Strickland A.J.III. Crafting & Implementing Strategy. IRWIN, 1995. 645 p.
12. Mintzberg, H. Patterns in strategy formation. Management science. 1978. N 24 (9). P. 934–948.
13. Mintzberg, H. The strategy concept : Five Ps for strategy. California management review. 1987. N 30 (1). P. 11–24.

- 14.Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2023. 480 с.
- 15.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
- 16.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
- 17.Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373.
- 18.Варава Л.М., Варава А.А. Моделі розвитку функціональних стратегій в умовах гірничорудних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17.С. 35-42. DOI: [10.32702/2306-6814.2022.17.35](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.17.35)
- 19.Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний Вісник Дніпровської політехніки. Науковий журнал*. 2023. № 2 (82). С.152-160.
- 20.ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат». Metinvest. URL: <https://cgok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/> (Дата звернення 01.06.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А



Матриця Томпсона і Стрікланда для вибору загальної стратегії

Согласовано:
Генеральный директор
ЧАО «ЦГОК»

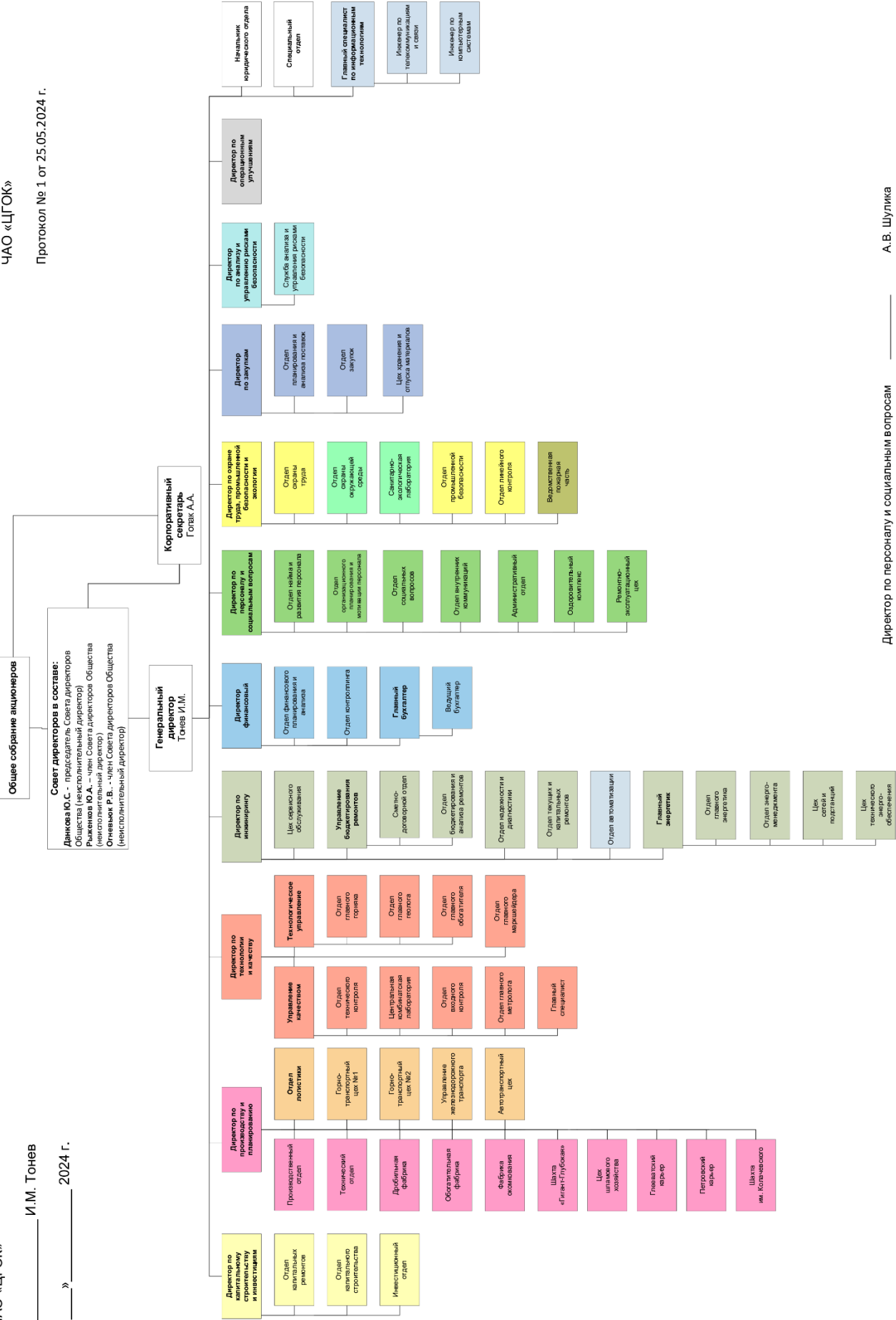
_____ И.М. Тонев

« ____ » _____ 2024 г.

Организационная структура ЧАО «ЦГОК»
на 31.12.2024 г.

Утверждено решением
Совета директоров
ЧАО «ЦГОК»

Протокол № 1 от 25.05.2024 г.



Директор по персоналу и социальным вопросам

А.В. Шулика

Фінансова звітність ПрАТ «ЦГЗК»

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

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"	Дата (рік, місяць, число)	2023 12 31	КОДИ
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за КАТОРТГ	1	UA12060170010439451
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ		230
Вид економічної діяльності	Добування залізних руд	за КВЕД		07.10
Середня кількість працівників	2 3 808			
Адреса, телефон	Покровський р-н, м. КРИВИЙ РІГ, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 50066	4105301		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

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
Гудвіл	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 нарахований 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

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Шевчик
Дмитро
Володимирович

ЕП Карлаш
Таміла Петрівна

Шевчик Дмитро Володимирович

Карлаш Таміла Петрівна

¹ Кодифікатор територіально-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-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**

I. 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 перестрахування	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)
Витрати 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	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Дмитро
ВолодимировичЕП Карлаш
Таміла Петрівна

Шевчик Дмитро Володимирович

Карлаш Таміла Петрівна

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2024 01 01
00190977

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2023 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	13 252 880	10 515 421
Повернення податків і зборів	3005	1 499 838	346 033
у тому числі податку на додану вартість	3006	1 499 751	345 985
Цільового фінансування	3010	254	559
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	133 753	1 496 189
Надходження від повернення авансів	3020	59 794	154 833
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	4 198	9 749
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1 174	725
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	2 532 643	2 127 788
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6 746 906)	(6 988 143)
Праці	3105	(800 943)	(831 285)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(213 291)	(226 955)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(819 002)	(1 906 381)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(835 520)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(819 002)	(1 070 860)
Витрачання на оплату авансів	3135	(2 368 164)	(2 582 090)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(4)	(66)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(5 628 028)	(1 285 911)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	908 196	830 466
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	378	3 103
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(794 254)	(748 333)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-793 876	-745 230
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	74 326	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(36 217)	(42 441)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-110 543	-42 441
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	3 777	42 795
Залишок коштів на початок року	3405	94 582	21 586
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	5 692	30 201
Залишок коштів на кінець року	3415	104 051	94 582

Керівник



Головний бухгалтер

Дмитро
ВолодимировичЕП Карлаш
Таміла Петрівна

Шевчик Дмитро Володимирович

Карлаш Таміла Петрівна

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
00190077		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про власний капітал
за Рік 2023 р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	296 635	1 349 344	239 338	73 238	10 465 825	-	-	12 424 380
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	296 635	1 349 344	239 338	73 238	10 465 825	-	-	12 424 380
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(1 326 661)	-	-	(1 326 661)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	(6 749)	-	-	-	-	-	(6 749)
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	4 526	-	-	-	-	-	4 526
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	(11 275)	-	-	-	-	-	(11 275)
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(254 508)	-	-	254 508	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(261 257)	-	-	(1 072 153)	-	-	(1 333 410)
Залишок на кінець року	4300	296 635	1 088 087	239 338	73 238	9 393 672	-	-	11 090 970

Керівник

Головний бухгалтер

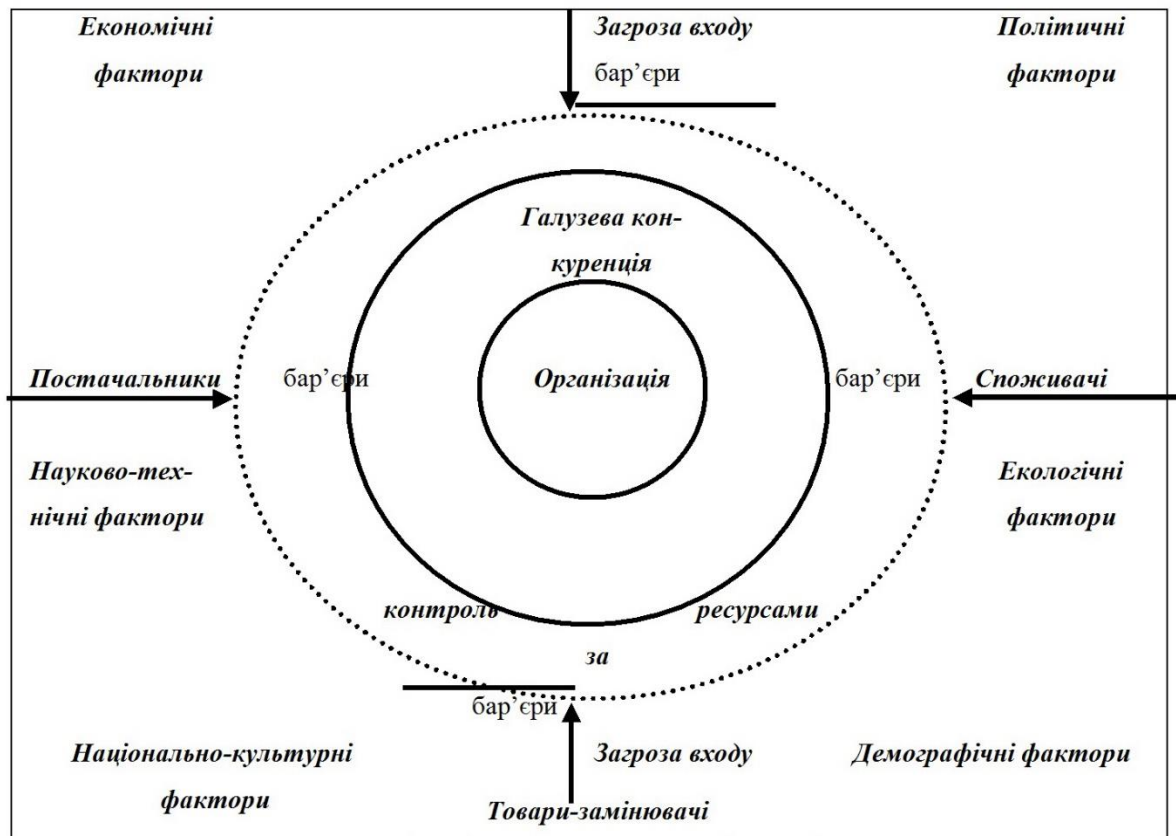


Шевчик Дмитро Володимирович

ЕП Карлаш Таміла Петрівна

Шевчик Дмитро Володимирович

Карлаш Таміла Петрівна



Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М. Портера