

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Донецький національний університет економіки і торгівлі
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
 (назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
 (назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
 Гарант освітньої програми

_____ Слободянюк Н.О.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2023 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр _____
 (назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
 (шифр і назва)

освітньої програми _____ «Менеджмент» _____
 (назва)

на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємств»

Виконав:

здобувач вищої освіти _____ Патратій Тимофій Сергійович _____
 (прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник:

Зав. кафедри, д.е.н., доцент Приймак Н.С. _____
 (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
 роботі немає запозичень з праць
 інших авторів без відповідних
 посилань

Здобувач вищої освіти _____
 (підпис)

Кривий Ріг
 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
 Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
 Форма здобуття вищої освіти денна
 Ступінь бакалавр
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Іванова Н.С.
 підпис

« _____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
 Патратію Тимофію Сергійовичу

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Формування конкурентної стратегії підприємств

Керівник роботи д.е.н., доцент Приймак Наталія Сергіївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “01” листопада 2021 р. № 362-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “09” червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні дані, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретико-методичні основи формування конкурентної стратегії підприємств;
 оцінка конкурентних позицій на ринку та ідентифікація конкурентної стратегії
 ПрАТ «ПівнГЗК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «28» грудня 2022 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 01.11.2023	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 06.03.2023	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 03.04.2022	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2023	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2023	
6	Попередній захист	до 05.06.2023	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 06.06.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 09.06.2023	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 12.06.2023	
10	Захист дипломної роботи	до 18.06.2023	

Здобувач ВО _____ Т.С. Патратій
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.С. Приймак
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок __, рисунків __, таблиць __, формул __, додатків __, використаних джерел __

Об'єкт дослідження	конкурентна стратегія підприємства
Предмет дослідження	особливості формування, реалізації та удосконалення конкурентної стратегії діючого промислового підприємства в умовах ринку
Мета кваліфікаційної роботи	дослідження особливостей формування конкурентних стратегій підприємств в сучасних умовах та розробка напрямків їх удосконалення
Методи/методика, використані у кваліфікаційній роботі	метод літературного пошуку; метод статистичного аналізу; розрахункові методи; метод екстраполяції; метод математичного моделювання; порівняльний метод; метод аналізу і синтезу; методи узагальнення та систематизації, а також методики експертного оцінювання, матричні методи аналізу
Основні результати дослідження	У теоретичній частині роботи проаналізовано сутність категорії «конкурентна стратегія», досліджено методи та методики формування ефективної конкурентної стратегії. Вивчення умов діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» дозволило ідентифікувати конкурентну стратегію комбінату як стратегію диференціації; залежно від типу функціонування, конкурентна стратегія ПрАТ «ПівнГЗК» може бути віднесена до віолентної конкурентної стратегії. В ході дослідження встановлено, що дана стратегія є ефективною, що підтверджено: прибутковістю діяльності, зростанням ринкової частки та конкурентною позицією наступної за лідером компанії. Для удосконалення формування та реалізації конкурентної стратегії запропоновано три групи заходів: створення у структурі економічної служби комбінату бюро стратегічного аналізу та моніторингу конкурентних умов діяльності та ефективності конкурентної стратегії; орієнтація на енергозбереження та оптимізацію використання всіх видів енергетичних ресурсів; удосконалення системи логістики на комбінаті.
Ключові слова	конкуренція, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, ринок, прибуток

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1 Конкурентна стратегія та її значення для системи менеджменту підприємства	8
1.2 Типи конкурентних стратегій підприємств та їх формування	12
1.3 Методичні основи обґрунтування та оцінювання конкурентної стратегії підприємства	18
2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ПівнГЗК»	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ПівнГЗК»	24
2.2 Аналіз ринкового середовища діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» та основних конкурентів на ринку металосировини	29
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ПівнГЗК» та дієвості конкурентної стратегії підприємства	35
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Діяльність сучасних підприємств відбувається в умовах необхідності врахування значної кількості факторів та умов діяльності які характеризуються значним динамізмом та непередбачуваністю наслідків, змін та їх прояву у поточній та майбутній ситуації діяльності. Мабуть незмінним у таких умовах є лише один, найбільш динамічний та підпорядкований змінам фактор - конкуренція.

Необхідність врахування конкуренції в процесі менеджменту та реалізації стратегічного управління як концепту діяльності і системи менеджменту актуальною є на всіх рівнях господарювання: від міжнародного до локального рівня. Єдиним інструментом врахування умов конкуренції, відповідності її вимогам та викликам є формування, реалізація та коригування конкурентних стратегій як найбільш динамічних напрямів та інструментів стратегічного управління на підприємстві.

Конкурентні стратегії, являючись інструментом стратегічного управління, складовою стратегічного набору підприємства та «рецептами ефективних довгострокових дій управління», визначають змістове наповнення менеджменту із такими цільовими категоріями діяльності як «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», «конкурентоздатність продукції», «конкурентні позиції» тощо. Все це актуалізує проблематику формування конкурентних стратегій підприємств, залишаючи її важливою у будь-яких ситуаціях, на будь-яких стадіях життєвого циклу товарів, продуктів, послуг, бізнесу. Вивченням теоретичних, методичних та практичних аспектів формування конкурентних стратегій підприємств займалися як класики теорії конкуренції, менеджменту та економічної думки, так і сучасні, молоді науковці, а саме: Портер М., Ансофф І., Рікардо Д. , Мілль Д.С., Робінсон Дж., Кейнс Дж., Шумпетер Й., Хайне П., Хайек Ф.А., Найт Ф., Балабанова Л. В., Кривенко А. В., Воронкова А. Е., Должанський І. З., Саєнко М. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М., Шершньова З., Павлюк Т.І., Гайдей О.В., Дергачова В. В., Мельник В.О. та інші. Проте, дана теоретична категорія є затребуваною і актуальною до вивчення як практиками, так і теоретиками. Саме із цих причин вона була обрана у якості тематики кваліфікаційної роботи бакалавра.

Метою написання кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження особливостей формування конкурентних стратегій підприємств в сучасних умовах та розробка напрямків їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи слід виконати наступний перелік завдань:

- вивчити сутність конкурентної стратегії та її значення для системи менеджменту підприємства;

- дослідити існуючі типи конкурентних стратегій підприємств та їх формування;
- розглянути методичні основи обґрунтування та оцінювання конкурентної стратегії підприємства;
- дослідити особливості та результати діяльності базового підприємства;
- виконати наліз ринкового середовища діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» та основних конкурентів підприємства на цільовому ринку діяльності;
- проаналізувати конкурентні позиції підприємства та ідентифікувати конкурентну стратегії підприємства;
- узагальнити ефективність конкурентної стратегії підприємства, підходи до її формування та напрямки удосконалення даного процесу з урахуванням тенденцій розвитку ринку, конкуренції, середовища діяльності.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає конкурентна стратегія підприємства, а предметом дослідження - особливості формування, реалізації та удосконалення конкурентної стратегії діючого промислового підприємства в умовах ринку.

Для реалізації поставленої мети в роботі використовуються такі методи:

- метод літературного пошуку;
- метод статистичного аналізу;
- розрахункові методи;
- метод екстраполяції;
- метод математичного моделювання;
- порівняльний метод;
- метод аналізу і синтезу;
- методи узагальнення та систематизації.

Інформаційну базу написання кваліфікаційної роботи складають: основні техніко – економічні показники діяльності ПрАТ «ПівнГЗК», навчальна і наукова література з питань.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Конкурентна стратегія та її значення для системи менеджменту підприємства

Теорія конкуренції була узагальнена Адамом Смітом в роботі „Дослідження про природу і причину багатства народів”. Новизна теорії конкуренції А. Сміта полягає у тому, що він вперше:

- 1) сформулював поняття конкуренції як суперництва;
- 2) сформулював головний принцип конкуренції;
- 3) розробив теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, який об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями. Тонкість механізму конкуренції полягає у тому, що при скороченні попиту на товар найбільші труднощі випробовують фірми, що випускають неякісну або надмірно дорогу продукцію;

- 4) визначив основні умови ефективної конкуренції, включаючи наявність великої кількості продавців і покупців, вичерпну інформацію, мобільність використовуваних ресурсів, неможливість кожного продавця істотно впливати на зміну ринкової ціни товару (при збереженні його якості або якості сервісу) [4, с. 11-12].

Щоб глибше зрозуміти суть конкуренції, приведемо її визначення: «конкуренція — процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в рамках законодавства або в природних умовах. Конкуренція є рушійною силою розвитку суб'єктів і об'єктів управління, суспільства в цілому» [3, с. 21].

Основу ринкового механізму конкуренції і ціноутворення складають конкурентне середовище і конкурентні стратегії учасників ринку (продавців і покупців). Конкурентне середовище визначається формою ринку (вільна конкуренція, олігополія, монополія і їх модифікації). Конкуренція продавців за збут своїх товарів при перевищенні пропозиції над попитом і конкуренція споживачів за покупку потрібного товару при перевищенні попиту над пропозицією утворюють механізм цін, який встановлює ціну рівноваги. Конкурентні стратегії визначаються факторами попиту і пропозиції. Динаміка попиту і пропозиції під впливом різних факторів породжує процес безперервної адаптації підприємств і споживачів їх продукції до кон'юнктури ринку та конкурентних умов на ньому. Держава регулює ринок, підтримує добросовісну конкуренцію, забороняючи недобросовісну конкуренцію і обмежуючи монополістичну діяльність [10, с. 102-103].

Класик теорії менеджменту І. Ансофф визначає конкурентну стратегію організації як «стратегію, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [7]. Наведене визначення актуалізує призначення конкурентної стратегії - успішна діяльність організації.

Інший класик теорії менеджменту М. Портер визначає конкурентну стратегію як «стратегію, спрямовану на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [8]. М. Портер, не дивлячись на те, що визначає призначенням стратегії успіх, вигідні позиції, але окреслює, що вони досягаються тільки за умови конкурентної боротьби.

Автори Балабанова Л. В., Кривенко А. В. зазначають, що «конкурентна стратегія - це глобальний план досягнення мети фірми, що передбачає певну її поведінку на ринку» [10]. Дане визначення проводить паралелі між планом та стратегією.

На думку Белової О. І. «конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг (при врахуванні екзогенних та ендогенних детермінантів) у кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти; та розширення кола споживачів» [2, с. 88]. Дане визначення виділяє призначення конкурентної стратегії - здобуття конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби.

Павлюк Т.І., Гайдей О.В вважають, що «конкурентна стратегія – це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності» [5, с. 821]. Автори визначають, що мета конкурентної стратегії - довгострокова конкурентоспроможність.

Дергачова В. В., Мельник В.О. вважають, що конкурентна стратегія - «сукупність дій організації, направлених на досягнення конкурентних переваг» [6]. Дане визначення виділяє призначення конкурентної стратегії - здобуття конкурентних переваг, при цьому автори не окреслюють якими інструментами, шляхами це має відбуватися.

Автори Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М., які розглядають зв'язок конкурентної стратегії та антикризового управління зазначають, що «конкурентна стратегія може відповісти на питання, як підприємство конкурує на своєму цільовому ринку, як воно витримує конкурентний тиск і виграє конкуренцію, що є важливим в процесі антикризового управління» [9]. Таке визначення вигідно відрізняється від всіх вище наведених через деталізацію інструментів досягнення цілей стратегії.

Автор Саєнко М. вважає, що конкурентна стратегія - «спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення

різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [10].

Вчені Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. надають наступне визначення конкурентної стратегії підприємства: «модель поведінки підприємства на конкретному ринку, яка представляє собою систему спланованих дій, що дозволяє забезпечити йому необхідні обсяги реалізації, прибутковості, темпи зростання та підвищення конкурентоспроможності» [11, с. 30]. Дане визначення враховує і плановий характер формування конкурентної стратегії, і цілі реалізації стратегії. Тому, на нашу думку воно є найбільш повним та доцільним до застосування у даній кваліфікаційній роботі.

Таким чином, теоретичний аналіз сучасних та класичних підходів до трактування сутності конкурентної стратегії показав:

- єдиного визначення даного інструменту менеджменту не існує;
- більшість науковців визначають, що конкурентна стратегія є запланованим процесом досягнення цілей підприємства стосовно ринку та інших підприємств-конкурентів;
- метою реалізації конкурентної стратегії підприємства є досягнення стійкої/довгострокової конкурентоспроможності.

Тому зв'язок конкурентної стратегії та конкурентоспроможності слід дослідити глибше. «Слід звернути увагу на те, що категорія «конкурентоспроможність» є синтетичною, тобто такою, що пов'язана з низкою факторів довго- та короткострокового економічного розвитку, таких, як [2, 3]:

- просторова орієнтація підприємства (цільовий ринок, галузева належність, мікросередовище, регіональні особливості);
- динамічність (трансформування конкурентоспроможності із короткострокової у стратегічну, міжнародну та світову);
- системність (урахування дії максимально можливої кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у процесі реалізації стратегії, побудова стратегічного балансу підприємства для нарощення конкурентного потенціалу);
- самодостатність (формування системи компетенцій як здатностей забезпечення неперервного розвитку конкурентного потенціалу);
- унікальність (випуск висококонкурентної продукції);
- ієрархічність (конкурентоспроможність факторів виробництва, товару, підприємства, галузі, регіону, держави)» [2, с. 88].

«Формування конкурентної стратегії має системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонують на досягнення поставленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливим елементом даного процесу є принципи формування конкурентної стратегії:

- 1) цілеспрямованість - орієнтованість на досягнення конкретних цілей;

2) системність - урахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв'язку між ланками стратегії;

3) обмеженість ресурсів - врахування лише необхідної кількості ресурсів, виключення зайвих затрат;

4) комплексність - урахування всіх сфер та факторів, які впливають на розробку та реалізацію конкурентної стратегії;

5) альтернативність - вибір конкурентної стратегії з великої кількості;

6) оптимальність - досягнення найбільшого ефекту за умови досягнення поставленої цілі за рахунок реалізації послідовності етапів, які забезпечують оптимальність управління;

7) послідовність дій - становлять процес розробки стратегії з урахуванням фактора часу;

8) керованість - процес впливу керуючої системи на керовану;

9) гнучкість - здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища з найменшими витратами ресурсів та у найкоротші терміни;

10) ефективність - реалізація зовнішнього зв'язку та контролю для визначення міри досягнення поставлених цілей шляхом використання визначеного обсягу ресурсів реалізація зовнішнього зв'язку та контролю для визначення міри досягнення поставлених цілей шляхом використання визначеного обсягу ресурсів [2, с. 90].

Загальна схема процесу розробки конкурентної стратегії підприємства наведена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Схема розробки конкурентної стратегії підприємства [11]

На рис. 1.1 розробка конкурентної стратегії включає етапи:

«1 етап: Збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище.

2 етап: Структурування інформації та подальший аналіз зовнішнього та внутрішнього середовище.

3 етап: Розробка конкурентної стратегії та вибір стратегічних альтернатив.

4 етап: Зіставлення розробленої стратегії з початковими цілями та аналіз обраної стратегічної альтернативи.

5 етап: Реалізація конкурентної стратегії через конкретний план дій.

6 етап: Контроль досягнення поставлених цілей та виконання плану.

7 етап: Аналіз отриманого досвіду та реалізованої стратегії – накопичення досвіду» [11, с. 30-31].

Наведена схема є достатньо повною, але при цьому вона потребує підлаштування наведених етапів та їх послідовності під конкретне підприємство (тим бізнесу, галузева належність, організаційна структура управління, особливості стратегії та реалізації стратегічного управління тощо).

1.2 Типи конкурентних стратегій підприємств та їх формування

Категорія «конкурентна стратегія» є доволі широким поняттям, яке передбачає різноманітне наповнення та різне цільове призначення. З огляду на це існує велика кількість типів конкурентних стратегій, що породжує потребу у аналізі їх класифікації за різними ознаками.

Перш за все слід відзначити підхід до поділу конкурентних стратегій, який узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Декомпозиція стратегія підприємства [13, с. 65; 14, с. 123; 15]

Стратегічні рівні	Види стратегій	Характеристика конкурентної стратегії
Корпоративна (базова) стратегія [6, с. 123; 7, с. 63]	Стратегія стабільності, росту, розвороту, ліквідації, відділення ділової одиниці, інноваційності	Охоплює всі бізнес-процеси підприємства; є багатоаспектним планом, що визначає загальний напрям діяльності. На цьому етапі підлягають розгляду питання географічної експансії, товарного різноманіття.
Конкурентна (бізнес) стратегія [6, с. 123; 7, с. 63]	Конкурентна перевага на ринку, ринкова частка, стратегія досягнення конкурентних переваг, динаміка конкурентної поведінки, стратегія виходу на міжнародні ринки; переваги за витратами, диференціація, концентрація	Формує напрямок ефективної конкуренції на окремих ринках. Визначає продукцію, яку необхідно продавати в залежності від ринкового типу та стану конкуренції. Рішення по бізнесстратегії прив'язані до стратегічної бізнес-одиниці, що збуває товар на окремий зовнішній ринок
Функціональна (операційна) стратегія	Фінансова, маркетингова стратегія, управління персоналом, соціальна, економічна	Визначає фактичні шляхи реалізації бізнес-процесів на базі ресурсів, що є в наявності у підприємства. Функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії.

«Конкурентна стратегія komponується рівнево та має ієрархічну структуру, тобто стратегія нижчого рівня є підґрунтям та доповненням стратегії вищого рівня і робить свій внесок у досягнення стратегічних цілей на вищому рівні» [13, с. 68]

Дані рис. 1.1, окрім іншого, пояснюють місце конкурентної стратегії у стратегічному наборі підприємства та визначають зв'язок і обумовленість ієрархічних рівнів стратегії.

«Виділяють стратегії, обумовлені позицією підприємства в конкурентній боротьбі: наступальна, оборонна.

Наступальна стратегія характерна для підприємств, ґрунтують свою діяльність на принципах підприємництва. Проектується і реалізується принципово новий товар (послуга) або технологія, що приносить конкурентні переваги.

Оборонна стратегія спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємства на вже освоєних ринках збуту. Основна функція стратегії – активізувати співвідношення «витрати – результат» з власними вигодами і вигодами для покупців. Конкурентна боротьба при такій стратегії ведеться не за оригінальністю товар або технології, а за їхньою ціною, обсягами пропозиції і якістю [5, с. 822].

Всесвітньо відомий вчений Майкл Портер, виділив три базові підходи до формування конкурентної стратегії поведінки компанії на ринку:

«1. Лідерство у мінімізації витрат виробництва – передбачає оптимізацію виробничих та збутових витрат завдяки застосуванню ефекту масштабу, що, в свою чергу, призводить до збільшення частки ринку. При цьому відбувається нехтування маркетинговою складовою» [15].

«Дана стратегія найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, які достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Маючи такі переваги підприємство може:

а) повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом, продажі товару по цінах конкурентів і нижчих (дешевих);

б) отримувати високі прибутки, продаючи товар по ринкових цінах, при нижчих від ринкових затратах.

Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку.

Для досягнення переваги по витратах потрібно забезпечити перевагу над конкурентами по всьому ланцюгу цінностей підприємства. Концепція ланцюга цінностей означає поділ процесу виробництва і обігу підприємства на окремі основні і допоміжні елементи» [16].

«Конкурентну стратегію лідерства за витратами доцільно застосовувати у наступних випадках:

- коли серед продавців дуже сильна цінова конкуренція;
- коли товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовольняють переважну більшість покупців, які рішення про покупку приймають, виходячи тільки із ціни;

коли більшість покупців використовує куплений товар в однаковий спосіб, незважаючи на незначні особливості чи якість товару: в цьому разі низька ціна також є спонукальним чинником для покупок;

коли витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить незначні, що дає їм широку волю вибору товару з більш низькою ціною;

коли велика кількість покупців мають низькі доходи, а отже і серйозну причину купляти дешевий товар (ситуація на Україні).

Стратегія лідерства за витратами має і певні ризики:

- загроза копіювання конкурентами навичок лідера по забезпеченню низьких витрат, що зведе нанівець конкурентні переваги;

- загроза появи нових технологій, що знизять витрати у конкурентів;
- зосередження лише на витратах і нехтування іншими можливостями (маркетингом, впровадженням додаткових чи навіть нових товарів і послуг тощо) може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг;

- загроза зниження чутливості покупця до ціни, приміром, в результаті зростання доходів чи зміни його переваг з низької ціни на вищу якість, нові характеристики товару, краще обслуговування тощо, також може обернутися втратою конкурентних переваг» [15; 16].

2. «Спеціалізація у виробництві продукції (диференціація)– передбачає акцентування уваги компанії на виробництво певного високоспеціалізованого виду продукції чи послуги. Реалізація цього підходу можлива лише завдяки наявності високого інноваційного потенціалу, дотримання високих стандартів якості та потужного маркетингу» [15].

«Застосування стратегії диференціації стає можливе у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, які уже не обмежуються стандартним, хоч і дешевим товаром (послугою).

Результативною стратегія диференціації стає лише тоді, коли виробник, що її застосовує, знаходить шлях бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси даного товару, які непросто скопіювати, а покупці масово бажають товар з такими додатковими характеристиками. При цьому витрати по здійсненню диференціації покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений і змінений товар. Якщо ж покупці не бачать ніякої цінності у додаткових рисах диференційованого товару, щоб його купити замість товару конкурента, або якщо ці додаткові риси легко копіюються, стратегія диференціації успіху мати не буде.

А тому стратегію диференціації слід попередньо глибоко обґрунтувати і впроваджувати поступово та обережно. Спочатку слід вивчити динаміку запитів споживачів, причини, чому вони віддають перевагу тому чи іншому товару, за що, за які якості вони готові платити. Після цього підприємство пропонує один чи декілька зразків товару з новими характеристиками, що відповідають смакам даного покупця. Причому ці характеристики повинні бути відчутними, такими, що „кидаються в око» і запам'ятовуються. А конкурентна перевага з'явиться лише тоді, коли велика кількість покупців зацікавиться даними характеристиками» [16].

«Як і інші стратегії, стратегія диференціації теж має певні ризики:

- а) загроза копіювання унікальних характеристик товару конкурентами;
- б) загроза появи нових технологій, які дадуть змогу конкурентам запропонувати споживачам товари з іще кращими характеристиками;
- в) нехтування боротьбою за скорочення виробничих витрат та іншими можливостями може привести до сповільнення продаж, і втрати конкурентних переваг;
- г) зниження доходності основної маси населення може звести нанівець зусилля по диференціації, оскільки покупці знову почнуть задовольнятися стандартним, зате дешевим товаром і не схочуть платити більше за надмірності» [8].

3. Фіксація та концентрація зусиль фірми на визначеному сегменті ринку (стратегія фокусування)– цей підхід передбачає ґрунтовний аналіз потреб споживачів обраного сегменту ринку щодо запропонованого виду продукції підприємства. Також концентрація на одному сегменті дає змогу здійснювати спеціалізацію та/або зниження витрат, а це буде залежати від самого сегменту (нижній сегмент – акцент на оптимізацію витрат, преміум сегмент – акцент на спеціалізацію) [15].

«Поштовхом до розробки стратегії фокусування може послужити і забезпечити гарні результати наступне:

- а) наявність завеликого, а тому неприбуткового сегменту;
- б) сегмент має гарний потенціал для зростання;
- в) наявність доброго іміджу підприємства у покупців даного сегменту;
- г) сегмент не є привабливим для більшості конкурентів;
- д) підприємство, що збирається застосувати стратегію фокусування має достатньо ресурсів і навичок для успішної роботи саме на цьому сегменті;
- е) більшість підприємств працює одночасно на декількох сегментах, а тому їм дорого і складно забезпечувати специфічні потреби даного сегменту;
- є) ніхто з конкурентів і не робить спроби спеціалізуватися на даному сегменті;
- ж) підприємство не має достатньо ресурсів, щоб обслуговувати ширшу частку ринку;

з) у галузі є достатньо сегментів, що дозволяє підприємству вибрати свою нішу, яка б відповідала його силам і здібностям.

Ризики стратегії фокусування:

а) завжди є ймовірність, що конкуренти скопіюють прийоми фокусування привабливості товару у обраному сегменті через розмиті межі між сегментом і ринком в цілому, внаслідок чого вимоги та переваги споживачів сегменту можуть поширитись на весь ринок;

в) виокремлення конкурентами ще більш локального сегменту (субсегменту);

г) сегмент може бути настільки привабливим, що викличе увагу безлічі конкурентів, які в короткий час його наситять і різко знизять прибутковість» [16].

Ще один підхід до класифікації конкурентних стратегій наведено на рис. 1.2.

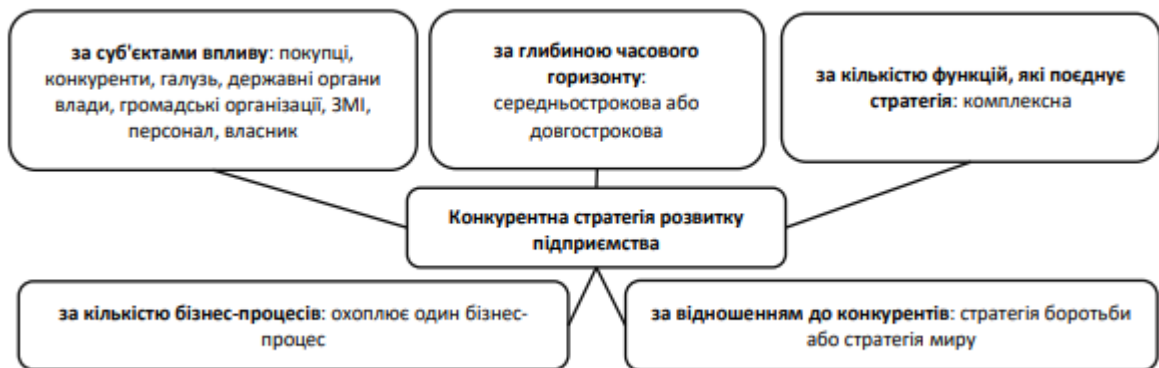


Рисунок 1.2 - Класифікація конкурентних стратегій розвитку підприємства [12]

Наведений підхід до розрізнення конкурентних стратегій може бути визнаним як аналітичний, оскільки він передбачає і внутрішні підходи до розробки стратегії і стратегічні наміри компанії, які реалізуються через певну конкурентну стратегію.

«Залежно від типу функціонування виділяють конкурентні стратегії комутантів, пацієнтів, віолентів, експлерентів, літалентів, які відображають конкретний тип біологічної поведінки підприємства і мають відповідну аналогію з поведінкою біологічних систем.

Комутанти (сірі миші) – маленькі, гнучкі підприємства, які легко прилаштовуються до зміни попиту на ринку.

Пацієнти (хитрі лисиці) – вузькоспеціалізовані підприємства з кількісним зростанням (персонал, зв'язку, підрозділи), добре освоїли одну з ніш (областей потреб) ринку.

Віоленти (слони, леви) – підприємства-гіганти, які досягли максимально стійкого положення на ринку і здійснюють контроль над значною часткою ринку.

Експлеренти (метелики) – початківці, що формуються підприємства, чийм конкурентною перевагою є інновації, нові технології і товари (послуги). Літаленти (вмираючі) – це підприємства з надмірно ускладненою, неефективною структурою, спадом фінансових показників» [17]

Не дивлячись на різноманіття конкурентних стратегій підприємств, підхід до їх формування у системи менеджменту має бути єдиним та базуватися на прийнятому системою менеджменту підприємства механізмі.

«Головними елементами механізму формування конкурентної стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, забезпечення.

В основі функціонування механізму формування конкурентної стратегії лежить загальна стратегія підприємства, яка являє собою комплексний план діяльності підприємства, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності.

Концепція ж являє собою комплекс певних положень, які пов'язані головною ідеєю та спрямовані на досягнення конкретної мети. Вона повинна базуватися на поєднанні ринкових та ресурсних підходів, акцентуючи увагу на специфіці ринку, технологічних новаціях виробництва продукції, розширенні торговельних відносин тощо. Необхідно зазначити, що формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонують на досягнення поставленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності підприємства» [5, с. 822].

«Ефективна реалізація механізму формування конкурентної стратегії визначається наявністю відповідного забезпечення цього процесу, що включає в себе такі складові, як нормативно-правове, організаційне, інформаційне, ресурсне.

Під нормативно-правовим забезпеченням розуміється наявність законодавчих актів, необхідних для формування конкурентної стратегії підприємства: Конституція України, Господарський кодекс України, Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України» тощо.

Організаційне забезпечення передбачає формування та функціонування необхідних організаційних структур, які здійснюють дії з активізації, розвитку і контролю за досягненням цілей стратегії.

Ресурсне забезпечення, до складу якого входять фінансове, кадрове та матеріально-технічне, відіграє не останню роль у формуванні конкурентної стратегії. Саме ресурсне забезпечення виступає тим базисом, який необхідний

для здійснення всіх управлінських функцій та процедур у межах формування конкурентної стратегії. Інформаційне забезпечення являє собою сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів та технологій, що необхідні для ефективної розробки та реалізації управлінських рішень стосовно механізму формування конкурентної стратегії» [17, с. 78].

1.3 Методичні основи обґрунтування та оцінювання конкурентної стратегії підприємства

Науковець Саєнко М.Г. [17] зазначає: «Перш ніж приступити до розробки конкурентних стратегій, досить скрупульозно вивчають середовище підприємства, зокрема конкурентне. Після оцінювання конкурентного середовища, приступають до діагностики конкурентоздатності підприємства. Але це можна зробити лише виконавши попередньо оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства. Адже конкурентоспроможність продукції - це успіх підприємства в умовах ринку. І, до речі, розв'язувати проблему конкурентоспроможності продукції потрібно впродовж всього її життєвого циклу аж до старіння» [16].

Автори Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. щодо обґрунтування та оцінювання конкурентної стратегії зазначають наступне: «Вибираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства. Доцільно зазначити, що на практиці вибір та розробка стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності» [17, с. 6].

Отже, дослідники наголошують на необхідності проведення:

- аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- аналізу внутрішнього середовища підприємства;
- аналізу конкурентного середовища діяльності підприємства (цільового ринку бізнесу, стратегічної зони господарювання тощо);
- оцінки конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності самого підприємства.

Отримана інформація в ході перелічених вище аналітичних дій слугує підставою формування конкурентної стратегії чи для визначення її ефективності чи доцільності її зміни. Розглянемо ключові елементи досліджень, які мають відбуватися при формуванні конкурентної стратегії підприємства.

«Оцінювання відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища проводить у чотири етапи:

1) етап підготовки (передбачає формування методології оцінки, визначення групи показників, які є необхідними для проведення діагностики, розроблення методики діагностики та встановлення еталонних значень за вибраними показниками);

2) етап діагностики (характеризує процес оцінки із використанням математичного методу, в основі якого лежить побудова узагальнюючого показника, необхідного для проведення експертного оцінювання, факторний аналіз, побудова узагальнюючого показника із використанням методу обчислення таксономічного показника та побудова узагальнюючого інтегрального показника, що враховує вплив факторів мікро- та макросередовища);

3) етап зіставлення (відображає рівень відповідності обраної підприємством конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища);

4) етап коригування (визначає подальшу реалізацію конкурентної стратегії згідно стратегічного плану та відповідно до коригування конкурентної стратегії)» [19].

При цьому застосовується перелік факторів зовнішнього середовища, узагальнений у дод. А.

Аналіз внутрішнього середовища, окрім традиційних підходів до оцінки груп факторів: управління, персонал, технічна складова, техніко-технічна складова, інноваційна, маркетингова та фінансова складові, передбачає ґрунтовний аналіз результатів діяльності підприємства.

В якості основних показників приймаються:

«- обсяг виробництва – показник, що характеризує масштаб виробництва і необхідну ємність ринку;

- продуктивність праці, виробіток на 1 працівника;

- фондоозброєність праці – розмір основних фондів, які припадають на одного робітника;

- фондвіддача – ефективність використання основних фондів підприємства;

- валова рентабельність продажу – показує ефективність виробничої діяльності й цінової політики підприємства;

- фонд оплати праці – сума витрат на оплату праці працівників підприємства;

- платоспроможність підприємства показує здатність підприємства виконати всі свої фінансові обов'язки;

- асортимент товару – характеристика, яка дає уявлення про кількість видів вироблених товарів;

- конкурентоспроможність продукції – одна з найважливіших складових, що комплексно оцінює характеристики продукції та може слугувати основою для виходу підприємства з даною продукцією на нові ринки» [18, с. 10].

«Конкурентоспроможність продукції - це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, низькою порівняно ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна-якість, відповідністю умовам даного ринку, часу продаж і перевагам споживача, а також відмінністю в кращу сторону її основних характеристик від аналогічних у конкурентів

Перш ніж розраховувати кількісні показники конкурентоспроможності продукції, потрібно відібрати товар-аналог, або товар-зразок, з яким і будемо порівнювати параметри нашого товару. При відборі товару-зразка враховують:

- а) щоб порівнювані товари були з однієї фази життєвого циклу,
- б) щоб вони були з одного і того ж класу,
- в) орієнтовані на одну і ту ж групу споживачів
- г) зразок має бути найширше представленим на ринку» [16].

У практиці для оцінювання конкурентоспроможності продукції найбільш часто застосовується диференціальний метод оцінювання. Диференціальний метод заснований на використанні одиничних показників конкурентоспроможності. При диференціальному методі будуються параметричні індекси за формулою (1.1):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * k \quad (1.1)$$

де p_i - значення і-го показника;

P_{i0} - значення базового показника;

k - коефіцієнт вагомості.

Для оцінювання конкурентного ринкового середовища діяльності підприємства застосовуються поширені матричні структури:

1. Матриця конкурентного профілю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Матриця конкурентного профілю [3; 20]

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	Підприємство "А"		Підприємство "Б"		Підприємство "В"	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1	2	3	4 (2x3)	5	6 (2x5)	7	8 (2x7)
1. Частка ринку							
2. Можливість цінового маневрування							
3. Фінансові можливості підприємства							
Усього							

2. Карта стратегічних груп (рис. 1.3) є одним з інструментів порівняння конкурентних позицій підприємств галузі. «Так, встановлюється ряд

характеристик для кожного підприємства (рівень ціни, якості (високий, середній, низький); географічний масштаб діяльності (місцевий, регіональний, національний, глобальний); ступінь вертикальної інтеграції (відсутній, частковий, повний); асортиментний набір продукції (широкий, вузький); використання каналів розподілу (один, декілька, всі) набір сервісних послуг (відсутній, обмежений, повний); використовуючи пари цих характеристик, підприємства наносяться на систему координат; об'єднуються підприємства, які потрапили приблизно в один стратегічний простір» [20, с. 122].

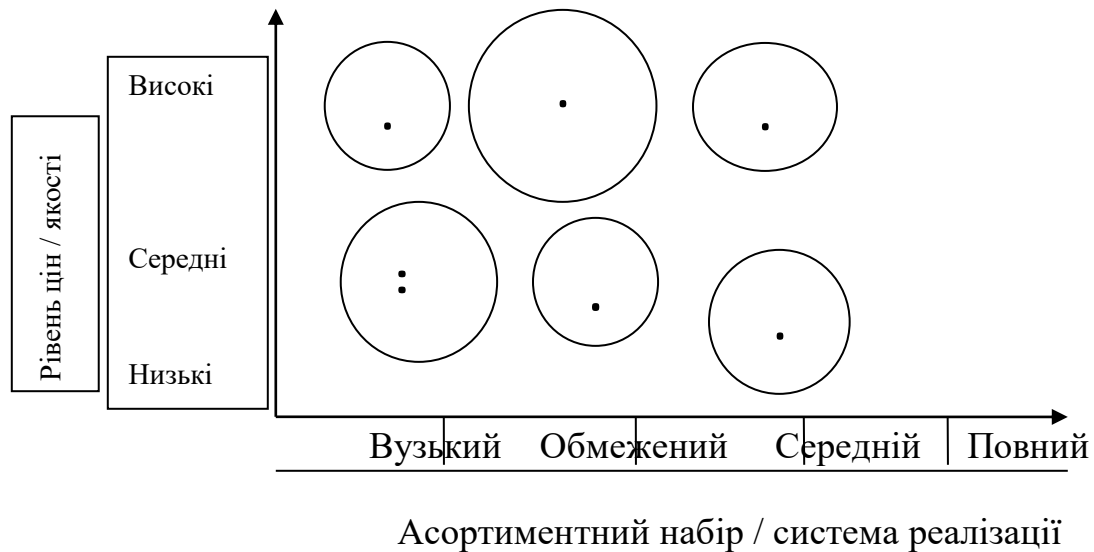


Рисунок 1.3 - Карта стратегічних груп [20]

«Аналіз стратегічних груп дозволяє: виявити негативний та позитивний вплив рушійних та конкурентних сил на стратегічні групи та з'ясувати, чи пов'язані розбіжності в потенціальній доходності окремих стратегічних груп з сильною чи слабкою ринковою позицією кожної з них. Чим ближче одна до одної розташовані на карті стратегічні групи, тим сильніша конкурентна боротьба між підприємствами цих груп» [20].

Безпосередньо для обґрунтування конкурентної стратегії в ході її формування можуть застосовуватися наступні матричні структури:

1. «Матриця Мак-Кінсі є багатофакторною матрицею, яку запропонували консультативна кампанія „McKinsey» і кампанія „General Electric» у США. Матриця складається з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. (рис. 1.4).

Порядок (етапи) побудови матриці „Мак-Кінсі» складається з чотирьох етапів. На першому етапі оцінюють привабливість галузі (ринку). На другому - оцінюють конкурентну позицію (конкурентоспроможність) СОБ підприємства. На третьому етапі всі СОБ, що складають корпоративний портфель і

проранговані на попередніх двох етапах позиціонують по квадрантах матриці. На заключному етапі порівнюють стан портфеля з місією і цілями підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі конкурентоспроможність кожної СОБ. Якщо розриви не вимагають коректування чи перегляду місії та цілей підприємства, то для кожної СОБ вибирають певну стратегію залежно від її позиції на матриці Мак-Кінсі» [7].

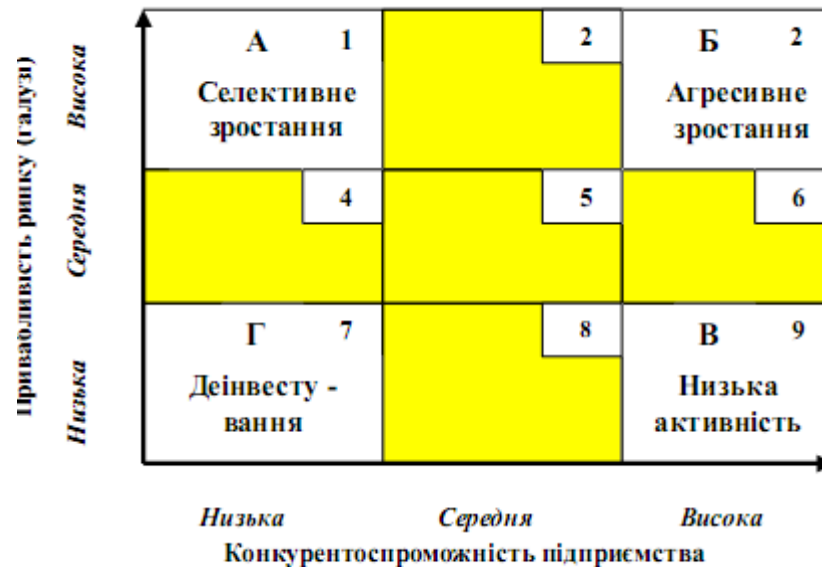


Рисунок 1.4 - Матриця Мак-Кінсі „привабливість-конкурентоспроможність” [7]

2. «Матриця Ансоффа застосовується для вибору стратегії СОБ підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до матриці, в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічних альтернативи (рис 1.5) : „вдосконалення діяльності», «товарна експансія», „ринкова експансія» та „диверсифікація»» [3].

Товар	Ринок	
	Старий	Новий
Старий	1. Вдосконалення діяльності	3. Ринкова експансія
Новий	2. Товарна експансія	4. Диверсифікація

Рисунок 1.5 - Матриця Ансоффа [3]

«Аналіз конкурентів можна здійснювати і за допомогою матриці

конкурентного профілю (табл.1.2), яка базується на основі оцінки ключових факторів успіху для даних підприємств (від 0 до 1) та оцінки підприємства по даному фактору (від 1 до 10 балів). Добуток цих показників відображає оцінку конкурентної сили підприємства по даному фактору. Сума цих добутків характеризує загальну конкурентну силу підприємства» [20].

3. Визначенню конкурентної стратегії щодо варіації у співвідношенні об'єктивних і суб'єктивних властивостей товару допомагає матриця Дж.Саймона (рис. 1.6) [3, с. 112].

		<i>Об'єктивна якість</i>	
		<i>Низька</i>	<i>Висока</i>
<i>Суб'єктивна якість</i>	<i>Висока</i>	Інформаційний надлишок - підтримувати інформаційний потік; - підвищувати якість (стратегія).	Техніко – інформаційне випередження - зберігати доступні конкурентні переваги.
	<i>Низька</i>	Техніко – інформаційне запізнення - підвищувати якість та інформацію; - знижувати витрати та ціни	Інформаційний дефіцит - поліпшувати зв'язок із споживачами; - поліпшувати інформованість клієнтів.

Рисунок 1.6 - Матриця Дж. Саймона [3]

Даний підхід по суті використовує один з шляхів, запропонованих М. Портером (рис. 1.4.) [20, с.187].

<i>Стратегія охоплення ринку</i>	<i>Конкурентна перевага</i>	
		Унікальність товару з точки зору споживача
	Увесь ринок	Низькі витрати
	Диференціація	Лідерство за витратами
Окремі сегменти	Фокусування	

Рисунок 1.7. - Базові конкурентні стратегії підприємства за М.Портером [20]

2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ПівніГЗК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ПівніГЗК»

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Північний гірничо – збагачувальний комбінат» (далі - ПрАТ «ПівніГЗК») було засноване у 1962 році на базі Первомайського та Ганнівського родовищ залізистих кварцитів – відомих ще з кінця ХІХ століття.

Комбінат має вигідне економіко – географічне розташування: знаходиться у 35-40 км до півночі від центру м. Кривий Ріг, у 2 км до півдня від станції Терни Придніпровської залізної дороги. На сході проходить автодорога, яка пов'язує м. Кривий Ріг та Жовті Води. На заході - протікає річка Інгулець. Таке вигідне географічне розташування створює сприятливі умови для експорту продукції та зниження транспортних витрат.

Загальна площа підприємства – 7 200 га, у тому числі промислова площадка з комунікаціями – 6 211га. На сьогоднішній день виробничі потужності підприємства дозволяють виробляти 14,2 млн. тонн концентрату і 11,1 млн. тонн обкотишів [22].

Сировинною базою підприємства є великі родовища залізистих кварцитів, які розробляються Першотравневим і Ганнівським кар'єрами, загальні промислові запаси яких складають 3 108 млн. тонн мінеральних ресурсів.

До складу Північного гірничо-збагачувального комбінату разом з двома кар'єрами входять: 2 збагачувальні фабрики, 2 цехи з виробництва обкотишів, а також ряд допоміжних цехів, які обслуговують основне виробництво. Комбінат має власну медичну службу, а також розвинену соціальну сферу. Основними технологічними цехами є:

- Першотравневий кар'єр;
- Ганнівський кар'єр;
- Управління технологічного автотранспорту;
- дробильна фабрика №1 (ДФ-1);
- дробильна фабрика №2 (ДФ-2);
- рудозбагачувальна фабрика №1 (РЗФ - 1);
- рудозбагачувальна фабрика №2 (РЗФ - 2);
- цех з виробництва обкотишів №1 (ЦВО-1);
- цех з виробництва обкотишів №2 (ЦВО-2).

Виробничу діяльність видобувних та перероблених цехів забезпечують допоміжні цехи: управління залізничного транспорту у складі 4-х цехів: 2 цеха з транспортування гірничої маси з кар'єрів, цех відвантаження готової продукції, цех по ремонту рухомого складу; управління технологічного автотранспорту у складі 2-х гірничо – транспортних цехів; цех з ремонту технологічного

обладнання; автотранспортний цех; цех технічної води та шламового господарства; теплосиловий цех; цех мереж та підстанцій; цех технологічної диспетчеризації; центральна лабораторія; інформаційно – обчислювальний центр; цех підготовки виробництва; ремонтно – будівельний цех; господарський цех; цех товарів народного споживання; житлово – комунальний відділ.

Основними споживачами залізородного концентрату і обкотишів є металургійні підприємства України (в тому числі і ПАТ «АМКР») та країни Східної Європи: Чехія, Словаччина, Польща, Румунія, Австрія.

До основних партнерів-постачальників ресурсів для діяльності ПАТ «ПівнГЗК» можна віднести:

- природний газ: ДАК «Газ України»;
- електроенергія: ПАТ «Дніпрообленерго»;
- паливо: ПАТ «Укрнафта», ПрАТ «ТД Веста Оіл», ПАТ «Лукойл-Київ» та інші організації.

- бентоніт та вапняк постачає ПАТ «Докучаєвський флюсодоломітовий комбінат».

Виробничу діяльність комбінат ПАТ «ПівнГЗК» здійснює у галузі, яка відноситься до гірничо-металургійної промисловості України [23].

«Мета діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» - виробництво продукції, яка відповідає найвищим вимогам споживачів, створення умов для сприятливого розвитку виробництва з урахуванням інтересів всіх сторін - клієнтів, персоналу, суспільства, забезпечуючи при цьому безпеку співробітників і використовуючи процеси, які не надають негативного впливу на гавколишнє середовище» [23].

Організаційна структура ПрАТ «ПівнГЗК» під керівництвом Генерального директора складається із:

- дирекції з капітального будівництва та капітальних ремонтів;
- дирекції з виробництва та планування;
- дирекції з інжинірингу;
- дирекції з технології та якості;
- фінансової дирекції;
- дирекції з персоналу та соціальних питань;
- дирекції з охорони праці, промислової безпеки та екології;
- дирекції із закупок;
- дирекції з аналізу та управління ризиками безпеки;
- дирекції з операційних поліпшень.

ПрАТ «Північний ГЗК» входить до Групи Метінвест - вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи компаній.

ПрАТ «Північний ГЗК» виробляє наступні види продукції:

- залізородний концентрат (із вмістом заліза 65,5%);
- обкотиші (вміст заліза 62,65%, 63,8%, та 65%) [23].

Динаміка реалізації основних видів продукції ПрАТ «Північний ГЗК» за 2018-2020 роки наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка реалізації основних видів продукції ПрАТ «Північний ГЗК» за 2018-2020 роки

Показник	Період			Зміна 2019/2018 рр.		Зміна 2020/2019 рр.		Зміна 2020/2018 рр.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+-	%	+-	%	+-	%
Реалізація за видами продукції, тис. т									
Обкотиші	8422	8021	5397	-401	-4,76	-2624	-32,71	-3025	-35,92
Концентрат	1934	4048	7635	2114	109,31	3587	88,61	5701	294,78
Разом	10356	12069	13032	1713	16,54	963	7,98	2676	25,84
За ринками, тис. т									
внутрішній ринок	7009	7773	7709	764	10,90	-64	-0,82	700	9,99
частка у %	67,68	64,40	59,15						
зовнішній ринок	3347	4296	5323	949	28,35	1027	23,91	1976	59,04
частка у %	32,32	35,60	40,85						
Разом	10356	12069	13032	1713	16,54	963	7,98	2676	25,84

З табл. 2.1 видно, що обсяги реалізації продукції ПрАТ «ПівнГЗК» за 2018-2021 роки мали тенденцію до стабільного зростання - за три роки, що аналізуються, приріст становив 25,84%, в т.ч. реалізація обкотишів зменшилася на 35,92%, а концентрату, навпаки, зроста майже у 3 рази. Основна причина таких змін - зростання попиту на продукцію на міжнародних ринках, ефективна договірна робота комбінату із металургійними комбінатами, які входять до складу Групи Метінвест та їх зовнішніми партнерами. Слід відзначити стабільне зниження збуту обкотишів, що є як результатом змін у попиті на дану металосировину, так і змін у виробничих потужностях (масштабні модернізації фабрик з виробництва обкотишів на комбінаті).

Стосовно структури реалізації продукції, то станом на 01.2021 року вона становить 60% внутрішній ринок, 40% зовнішній ринок. Якщо порівнювати таку структуру із показниками структури у 2018 році, то внутрішній ринок поставок становив 68%, а зовнішній ринок 32%. Експортоорієнтованість збуту металосировини комбінату є позитивною, але при цьому має ряд ґрунтовних «недоліків»: зміни НБУ вимог щодо обліку валютних операцій та регулювання процесів валютообміну, митна політика ряду країн щодо обмеження обсягів експортних поставок сировинної продукції та інше.

Проте, виявлена у табл. 2.1 тенденція нарощування обсягів збуту (а значить і виробництва) є позитивною та вказує на те, що комбінат у 2018-2020 роках реалізує стратегію нарощування збуту та виходу на міжнародні ринки збуту металосировини.

Наступним у аналізі діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» є проведення оцінки основних результатів діяльності комбінату та використання його ресурсного потенціалу (дані табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка основних результуючих показників діяльності
ПрАТ «ПівнГЗК» за 2018-2021 роки

Показник	Період			Зміна 2019/2018 рр.		Зміна 2020/2019 рр.		Зміна 2020/2018 рр.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+-	%	+-	%	+-	%
Випуск металосировини, тис. т	10356	12069	13032	1713	16,54	963	7,98	2676	25,84
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	26102600	25472960	24063793	-629640	-2,41	-1409167	-5,53	-2038807	-7,81
Чисельність персоналу, в т.ч.:	6226	6341	6332	115	1,85	-9	-0,14	106	1,70
Продуктивність праці працівників, тис. грн/чол.	4192,52	4017,18	3800,35	-175,33	-4,18	-216,84	-5,40	-392,169	-9,35
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	13651,33	18929,29	20155,68	5277,96	38,66	1226,39	6,48	6504,35	47,65
Вартість основних засобів, тис. грн.	238770	227364	219368	-11406	-4,78	-7996	-3,52	-19402	-8,13
Знос основних засобів, %	16,93	23,80	28,95	6,87	40,58	5,15	21,64	12,02	71,00
Фондовіддача, грн/грн	109,32	112,04	109,70	2,71	2,48	-2,34	-2,09	0,37	0,34
Собівартість реалізованої продукції	13330821	16055749	13907916	2724928	20,44	-2147833	-13,4	577095	4,33
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,51	0,63	0,58	0,11	23,42	-0,05	-8,30	0,06	13,17
Рентабельність реалізації продукції, %	95,81	58,65	73,02	-37,15	-38,78	14,36	24,50	-22,78	-23,8
Чистий прибуток, тис. грн	8211036	7994978	4341033	-216058	-2,63	-3653945	-45,7	-3870003	-47,1

З табл. 2.2 видно, що вартість реалізованої продукції комбінату у 2018-2020 роках знижується на 7,81%, що в умовах збільшення фізичних обсягів збуту на 25,84% у цей же період вказує на негативні тенденції у формуванні валового доходу комбінату від основної діяльності. Основні причини зниження надходжень від реалізації: «обвал» цін на ринку металосировини, дія епідеміологічних обмежень у світі у 2020 році, а також зміни у структурі реалізації продукції (збільшується до 2020 року більш меншовартісний концентрат у структурі збуту).

Аналіз показників, які демонструють кадрову ефективність роботи ПрАТ «ПівнГЗК» у 2018 - 2020 роках показує:

- чисельність персоналу комбінату за три роки збільшується на 1,7%, що при тотальному скороченні персоналу через епідеміологічну ситуацію та вимушені простой на інших комбінатах, може вважатися позитивною демонстрацією переважання соціальних пріоритетів керівництва комбінату;

- продуктивність персоналу за три роки знижується на 9,35%, що, в першу чергу, є результатом дії зниження вартості реалізованої продукції (цінового чинника) та не може бути негативною ознакою зниження ефективності використання персоналу;

- показник середньомісячної заробітної плати персоналу у досліджуваному періоді зростає на 47,65%, або на 6504,35 грн/чол. Комбінат є одним із підприємств які платять стабільно високу заробітну плату своїм працівникам та мають найбільш високі показники стабільності персоналу у місті Кривий Ріг.

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «ПівнГЗК» демонструє зниження вартості основних засобів на 8,13% (визначено за залишковою вартістю на кінець періоду), що пов'язане із виведенням застарілого обладнання по із прискореним списанням основних засобів. знос основних засобів становить по комбінату у 2018-2020 роках 17-29% та має тенденцію до підвищення. Показник фондівдачі зростає на 0,34% залишаючись у досліджуваному періоді відносно стабільним. Взагалі, можна констатувати, що ПрАТ «ПівнГЗК» у 2018-2020 роках ефективно використовував свої основні засоби та виробничі потужності.

Собівартість реалізованої продукції ПрАТ «ПівнГЗК» за 2018-2020 роки підвищується на 4,33%, але при цьому у 2020 році зафіксовано її зниження на 13,4%, що є позитивною тенденцією. Витрати на 1 грн реалізованої продукції комбінату у досліджуваному періоді < 1, але їх приріст на 13,17% не є позитивним. Взагалі, зазначені тенденції зміни показників витрат є результатом одночасної дії наступних чинників: зміни у структурі виробництва (зростання частки випуску концентрату), здорожчання енергоресурсів, зниження витрат на допоміжні матеріали тощо. попри це, політика управління витратами комбінату за три роки що аналізуються може бути визначена як ефективна.

Дані табл. 2.2 демонструють, що у 2018-2020 роках діяльність ПрАТ «ПівнГЗК» була прибутковою, а реалізація продукції рентабельною. За даний період прибуток при цьому знижується на 47,1%, а рентабельність на 23,8%. В умовах тотальної світової кризи, викликаній епідеміологічною ситуацією у світі, такі тенденції зміни фінансових результатів хоч і є негативними, проте, за умови антикризовою політики можуть бути виправлені.

Отже, дані табл. 2.2 показали, що ПрАТ «ПівнГЗК» у 2018-2020 роках функціонує прибутково та рентабельно. Підприємство ефективно використовує наявний виробничий та ринковий потенціал, але кризові явища, які затрунули світову спільноту у 2019-2020 роках знайшли негативне відображення і у

результатах діяльності даного підприємства, позначившись кризовими проявами на зростанні витрат та зниженні фінансових результатів діяльності.

2.2 Аналіз ринкового середовища діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» та основних конкурентів на ринку металосировини

ПрАТ «ПівнГЗК» здійснює свою діяльність на ринку металосировини. комбінат формує поряд із основними підприємствами регіону основу добувної промисловості України.

«За обсягами видобутку залізної руди Україна посідає п'яте місце в світі після Китаю, Бразилії, Росії та Австралії, наша питома вага у світовому видобутку коливається в діапазоні 3-5%. За марганцевими рудами Україна є лідером світового видобутку. Такі позиції пояснюються розташуванням в Україні найбільшого Криворізького залізорудного басейну, а також Кременчуцького та Білозерського залізорудних районів. Балансові запаси України за покладами залізної руди становлять понад 30 млрд тонн при загальносвітових у 800 млрд тонн.

При цьому галузь характеризується вкрай низьким співвідношенням капіталу на одного зайнятого, порівняно з країнами-конкурентами, основним фактором конкурентоспроможності є виключно природні дані родовищ. Наприклад, 1 робоче місце в ГМК України створює тільки 2,5 робочих місць у суміжних галузях, тоді як у світі цей показник становить 14,7. Фактично ГМК, незважаючи на те, що на перший погляд має нібито високу сировинну залежність, генерує значний попит на машинобудування, наукові розробки, нове ПЗ для розвідки і управління обладнанням» [24].

ПрАТ «ПівнГЗК» реалізує свою продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринку металосировини, який характеризується у 2018-2020 роках наступними показниками діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники діяльності добуваної промисловості України у 2018-2020 роки [7]

Обсяг реалізації, млн. грн	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів		у %
	2018 р.	391471,1	100
	2019 р.	402232,7	100
	2020 р.	361685,4	100
	Добування залізних руд		
	2018 р.	131979,2	33,71
	2019 р.	145538,1	36,18
	2020 р.	165233	45,68
	Індекс промислової продукції, %	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	
2018 р.		103,4	
2019 р.		98,4	-5
2020 р.		97	-1,4
Добування залізних руд			

2018 р.	104,4	
2019 р.	97,1	-7,3
2020 р.	97,6	0,5

З табл. 2.3 видно, що галузь, до якої належить ПрАТ «ПівнГЗК» є стратегічною, вона забезпечує у 2020 році 45,68% надходжень від всієї видобувної промисловості України. Проте, кризові тенденції, притаманні всій світовій металургії стосуються і даного ринку та промисловості - у 2019 році падіння випуску у добувній промисловості України - 2,6%, а промисловості добування залізних руд - 2,9%; у 2020 році падіння випуску у добувній промисловості України - 3,0%, а промисловості добування залізних руд - 2,4%. Зазначена тенденція підтверджує залежність галузі, в якій діє ПрАТ «ПівнГЗК» від чинників зовнішнього середовища.

Таким чином, вплив зовнішніх факторів діяльності на ПАТ «ПівнГЗК» обумовлювався загально ринковими та світовими тенденціями ринку метало сировини. Результати оцінки впливу факторів на діяльність комбінату за 2004-2008 роки наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Фактори зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на діяльність на ПрАТ «ПівнГЗК» у 2018-2020 роках

Група факторів і фактори	Питом а вага	Сила впливу	Оцінка	Спрямо- ваність впливу	Загальна оцінка
<u>Економічні:</u>					
• ріст темпів інфляції;	0,1	1	0,1	—	-0,1
• зміна валютного курсу;	0,08	3	0,24	—	-0,24
• падіння цін на металосировину на світовому ринку;	0,15	2	0,3	—	-0,3
• наслідки світової кризи COVID-19;	0,07	3	0,21	—	-0,21
• зростання вартості енергоресурсів	0,1	2	0,2	—	-0,2
<i>Разом вплив економічних факторів</i>	0,5	-	1,2	—	-1,05
<u>Ринкові:</u>					
• зростання інтенсивності конкуренції	0,1	2	0,2	—	-0,2
<i>Разом вплив ринкових факторів</i>	0,1	-	0,2	—	-0,2
<u>Політичні:</u>					
• політична нестабільність в країні;	0,1	4	0,4	—	-0,4
• зміна законодавчого регулювання щодо ЗЕД	0,1	2	0,2	-	-0,2
<i>Разом вплив політичних факторів</i>	0,2	-	0,6	—	-0,6
<u>Технологічні:</u>					
• поява нових технологічних способів збагачення руд	0,1	3	0,3	—	-0,3
<i>Разом вплив технологічних факторів</i>	0,1	3	-	—	-0,3

Разом вплив факторів зовнішнього середовища	1,00	20	1,95	—,+	-2,15
--	-------------	-----------	-------------	------------	--------------

Аналіз впливу на діяльність ПрАТ «ПівнГЗК» зовнішніх ринкових факторів оцінено у табл. 2.3 у (-1,75) балів. Від'ємне значення показника означає, що дані фактори в основному генерують загрози та є стримуючими у розвитку комбінату. Серед зовнішніх чинників найбільш негативний вплив чинять економічні фактори які оцінено у (1,05 балів), а саме: падіння цін на металосировину на металургійному ринку, який є основним споживачем продукції даної галузи (оцінка -0,3 бали) та зміни валютного курсу, що в умовах експортної орієнтації збуту визначає рівень валових надходжень і рентабельність (оцінка (-0,24 бали)). Варто також відзначити політичні чинники, які оцінено у (-0,6) балів та які у 2022 році призвели до докорінних змін господарювання у нашій державі та на ринку металосировини України і світу.

Отже, ПрАТ «ПівнГЗК» здійснює свою діяльність на ринку, який підкорений негативним проявам зовнішніх, некерованих чинників зовнішнього середовища у 2018-2020 роках.

Для детального вивчення ринкових умов господарювання ПрАТ «ПівнГЗК» слід більш детально провести аналіз основних конкурентів підприємства, їх особливостей та сильних і слабких сторін.

База залізорудної сировини України складається з 6 гірничо-збагачувальних комбінатів, які добувають бідні магнетитові кварцити відкритим способом, збагачуючи їх змістом заліза до 65%. До них, окрім ПрАТ «ПівнГЗК» належать:

1. ПАТ «ІнГЗК» з річним видобутком магнетитових кварцитів 34,5 млн. т. і виготовленням концентрату 13,7 млн. т. при балансових запасах магнетитових кварцитів на одному підприємстві більш ніж 1 млрд. т.;

«ПАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» входить до складу гірничовидобувного дивізіону Групи Метінвест і на сьогоднішній день є одним з успішних підприємств ГМК України.

Підприємство спеціалізується на видобутку і переробці залізистих кварцитів Інгулецького родовища, розташованого в південній частині Криворізького залізорудного басейну.

На підприємстві використовується циклічно-поточна технологія видобутку руди з використанням автомобільно-конвеєрного транспорту.

Основні напрямки розвитку комбінату – покращення якості і підвищення обсягів концентрату, зниження його собівартості.

Виробничі процеси оснащені сучасним технологічним, контрольно-вимірювальним і випробувальним обладнанням. Технічне оснащення виробництва, а також застосування унікальних методів контролю, включаючи статистичні методи, дозволяють підтримувати стабільність якості на всіх етапах виробничого циклу продукції. Серед споживачів продукції найбільші

металургійні підприємства України: ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча», ВАТ «ДМК ім. Держинського». На зовнішньому ринку споживачами продукції є металургійні заводи Східної Європи і Китаю» [27].

2. АТ «Південний ГЗК» - з річним видобутком руди приблизно 18 млн. т. й 8 млн. т. концентрату, балансові запаси становлять майже 1 млрд. 800 млн. т..

«Південний гірничо-збагачувальний комбінат - успішне та сучасне підприємство з довгостроковою програмою розвитку. Південний ГЗК забезпечує сировиною як вітчизняну металургію, так і сталеливарні компанії Центральної Європи, Північної Африки, Близького Сходу та Азійсько-Тихоокеанського регіону. Завдяки цьому, промисловий гігант є одним з найбільших постачальників валюти в Україну та платником податків до бюджетів всіх рівнів.

Для виробництва високоякісної металургійної сировини ПВДГЗК використовує сучасні технології, обладнання та машини кращих світових виробників. Сьогодні комбінат випускає металургійний концентрат із вмістом заліза 65 і 68 відсотків. У перспективі - впровадження прогресивної технології збагачення, яка дозволить виробляти концентрат з 70 відсотками заліза» [28]

3. ГЗК ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (гірничий дивізіон ПАТ «АМКР») при балансових запасах 3,5 млрд. т. з річним видобутком 15,6 млн. т., у концентраті 6,8 млн. т.

4. ПАТ «ЦГЗК», балансові запаси якого становлять близько 370 млн. т., з річним видобутком бідних магнетитових кварцитів більш ніж 12 млн. т. і виробництвом концентрату більш ніж 5 млн. т.;

«ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» спеціалізується на видобутку, переробці та виробництві сировини для металургійної промисловості – залізородного концентрату і обкотишів.

До складу цього комбінату входить три кар'єри та шахта ім. Орджонікідзе загальною фактичною потужністю 14,2 млн. тонн сирої руди на рік, дробильна фабрика, збагачувальна фабрика фактичною потужністю 5 млн. тонн залізородного концентрату на рік, фабрика огрудкування фактичною потужністю понад 2,2 млн. тонн обкотишів на рік, допоміжні цехи.

Центральний ГЗК – єдине підприємство в Україні, котре одночасно використовує відкритий та підземний способи видобутку руди.

Центральний ГЗК входить до складу Групи Метінвест, яка здійснює стратегічне управління гірничо-металургійним бізнесом Групи СКМ. Управляючою компанією Групи Метінвест є ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». [29].

5. ПрАТ «Полтавський ГЗК» - з річним видобутком 23 млн. т. і виробництвом концентрату 7,5 млн. т. при балансових запасах 1 млрд. 670 млн.т. Підприємства мають можливість забезпечити виробництво необхідних Україні 48-50 млн. т товарної залізної руди щорічно.

Характеризуючи ринок, на якому конкурують зазначені вище підприємства слід відзначити ряд його особливостей:

1. Чотири із шести учасників ринку входять до складу промислової групи - Групи Метінвест, але при цьому є повноцінними конкурентами, оскільки діють на умовах госпрозрахунку та стратегічної самостійності;

2. Один із учасників ринку (ГЗК ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (гірничий дивізіон ПАТ «АМКР»)) входить до складу транснаціональної компанії - найбільшої металургійної компанії світу, яка контролює близько 10% світового ринку сталі [31]. При цьому, конкурентні позиції підрозділу (дивізіону) є ґрунтовними, оскільки він реалізує частину продукції на ринок;

3. Всі учасники ринку мають різні продуктові портфелі, але при цьому стабільно випускають єдиний спільний вид товарної продукції - концентрат, якісні показники якого при цьому різняться за вмістом заліза та вологи у товарному концентраті (вміст заліза є визначальним). Окрім концентрату гірничорудні підприємства випускають обкотиші та агломерат.

4. Більшість підприємств реалізує продукцію переважно на внутрішньому ринку України, проте вони є присутніми і на міжнародних ринках.

5. Значна енергомісткість виробничих процесів всіх підприємств-конкурентів є одним із заходів та обов'язкових критеріїв ефективного зниження собівартості продукції для забезпечення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Для оцінювання ринкового середовища діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» доцільно в першу чергу проаналізувати розподіл ринкових часток основних учасників ринку. Оскільки особливістю ринку є наявність у продуктовому портфелі підприємств таких видів продукції як концентрат (всі ГЗК виготовляють та реалізують дану продукцію), агломерат (ГЗК ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та донедавна АТ «Південний ГЗК»), обкотиші (ПАТ «ЦГЗК» та ПрАТ «ПівнГЗК»), то оцінка ринкових часток буде відбуватися для регіональних конкурентів та для ринку концентрату, оскільки він випускається всіма підприємствами-конкурентами та реалізується однієї цільовій групі споживачів. Результати аналізу ринкових часток підприємств-конкурентів наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Ринкові частки регіонального ринку концентрату у 2018-2020 роках, % (визначено для обсягів збуту у тис. т на внутрішній ринок) [22, 27-29]

Назва підприємства	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна 2020/2018 рр., +/-%
ПрАТ «ПівнГЗК»	6,3	10,5	5,7	-0,6
ПАТ «ІнГЗК»	59	56,1	56,4	-2,6
ПАТ «ЦГЗК»	11,1	13	14,5	3,4

АТ «ПівдГЗК»	23,6	20,4	23,4	-0,2
--------------	------	------	------	------

З даних табл. 2.5 видно, що лідером ринку за показником ринкових часток є підприємство ПАТ «ІнГЗК» яке у 2018-2020 роках контролює 59-56% ринку концентрату на при цьому втрачає свої конкурентні позиції (темپ падіння ринкової частки підприємства становить 2,6% та є найбільшим на ринку).

Другим за обсягами реалізації концентрату є АТ «ПівдГЗК», який у 2018-2020 роках забезпечує 20-23% поставок на ринок та його частка є відносно стабільною (зниження частки за три роки становить 0,2%). Характеризуючи позицію АТ «ПівдГЗК» слід зазначити, що комбінат із 2020 року реалізує стратегію спорідненої диверсифікації та почав будівництво фабрики із виробництва обкотишів.

ПАТ «ЦГЗК» на ринку концентрату реалізує у 2018-2020 роках 11-14% та має частку ринку 11-14% при її зростанні на 3,4% за три роки. Такі темпи приросту є найбільшими на ринку.

ПрАТ «ПівнГЗК» на ринку концентрату у 2018-2020 роках контролює 10-5% ринку та у даному періоді частка ринку комбінату знижується на 0,6%.

Зазначена у табл. 2.5 інформація доводить, що ПрАТ «ПівнГЗК» за критерієм обсягу реалізації концентрату має найменшу частку даного ринку.

Динаміка ринкових часток підприємств на регіональному ринку обкотишів узагальнена на рис. 2.1.

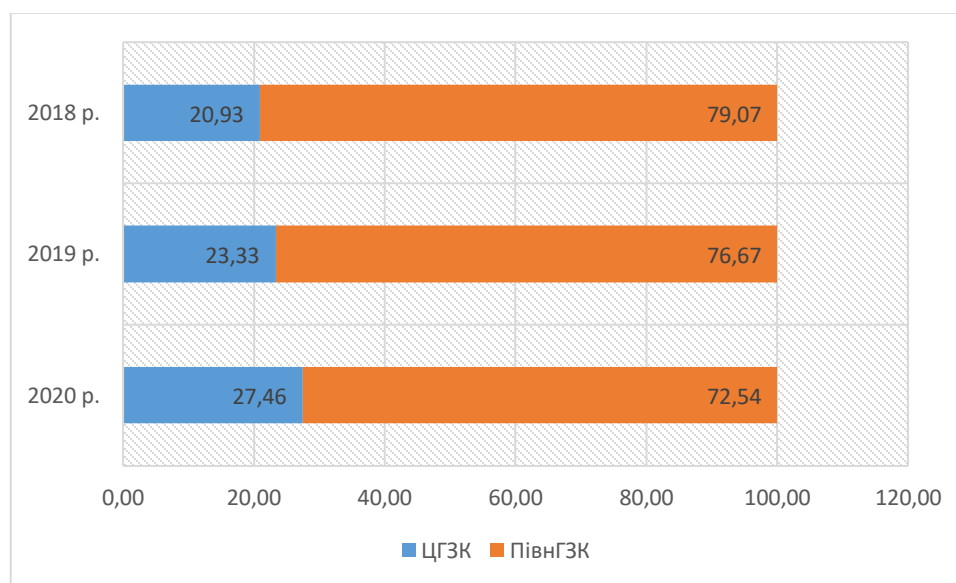


Рисунок 2.1 - Ринкові частки підприємств-виробників обкотишів на регіональному ринку у 2018-2020 роках, %

З рис. 2.1 видно, що у 2018-2020 роках ПрАТ «ПівнГЗК» є лідером за обсягами збуту на ринку обкотишів: він контролює 72-79% регіонального ринку обкотишів.

Отже, ПрАТ «ПівнГЗК» за умови загальної стагнації ринку металосировини у 2018-2020 роках внаслідок дії епідемії COVID-2019 та загострення загальнооекономічної кризи, поєднує позиції аутсайдера та лідера на ринках концентрату та обкотишів.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ПівнГЗК» та дієвості конкурентної стратегії підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «ПівнГЗК» буде використано модель п'яти сил конкуренції М. Портера [33] яка «передбачає аналіз наступних факторів (сил):

- власне конкуренції між підприємствами-операторами даної галузі;
- впливу (влади) постачальників;
- впливу (влади) споживачів;
- впливу (влади) виробників товарів-замінювачів;
- загрози появи нових конкурентів (впливу потенційних конкурентів)»

[33].

Результати оцінювання сил конкуренції, визначені на основі [32] узагальнено у табл. 2.6 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.6 - Експертне оцінювання сил конкуренції на ринку металосировини [33]

Сила конкуренції	Експерти						Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	
конкуренція між підприємствами-операторами даної галузі	10	8	8	9	8	9	8,7
вплив постачальників	8	8	9	9	8	8	8,3
впливу споживачів	10	7	8	8	8	10	8,5
впливу виробників товарів-замінювачів	7	5	6	8	6	7	6,5
загрози появи нових конкурентів	7	4	6	9	6	7	6,5

З табл. 2.6 видно, що для оцінювання рівня впливу п'яти сил конкуренції обрано методику експертного оцінювання, залучено шість експертів-аналітиків, які виконували оцінку силу факторів на 10-ти бальною шкалою. У якості оцінки кожної конкурентної сили прийнято середнє значення оцінок експертів.

Отримані данні вказують на те, що вплив сил конкуренції на підприємства гірничо-видобувної галузі є доволі сильним - за 10-ти бальною шкалою 7-9 балів. Найбільшою силою конкуренції, яка діє на виробників та операторів ринку є конкуренція між підприємствами-операторами даної галузі (оцінка 8,7 балів); другий за інтенсивністю впливу фактор конкуренції (сила конкуренції) це споживачі металосировини, якими на ринку є металургійні підприємства України, Європи та світу (оцінка 8,5 балів); третьою конкурентною силою на ринку є постачальники, а особливо - паловно-енергетичні компанії, вплив яких оцінено у 8,3 балів. Найменший вплив серед сил конкуренції на ринку металосировини мають загрози появи нових конкурентів та вплив товарів-замінників (обидва фактори оцінено у 6,5 балів). Перший фактор (конкурентна сила) - загроза появи нових конкурентів має незначну конкурентну силу через наявність високих вхідних бар'єрів у вигляді капітальних витрат, а головне - доступу до джерел металосировини та надр корисних копалин. Другий фактор (конкурентна сила) пов'язаний із необхідністю побудови у металургійних підприємств технологічних ліній, які передбачають використання товарів-замінників.

Графічна градація впливу конкурентних сил на підприємства ринку металосировини та на ПрАТ «ПівнГЗК» наведена на рис. 2.2.

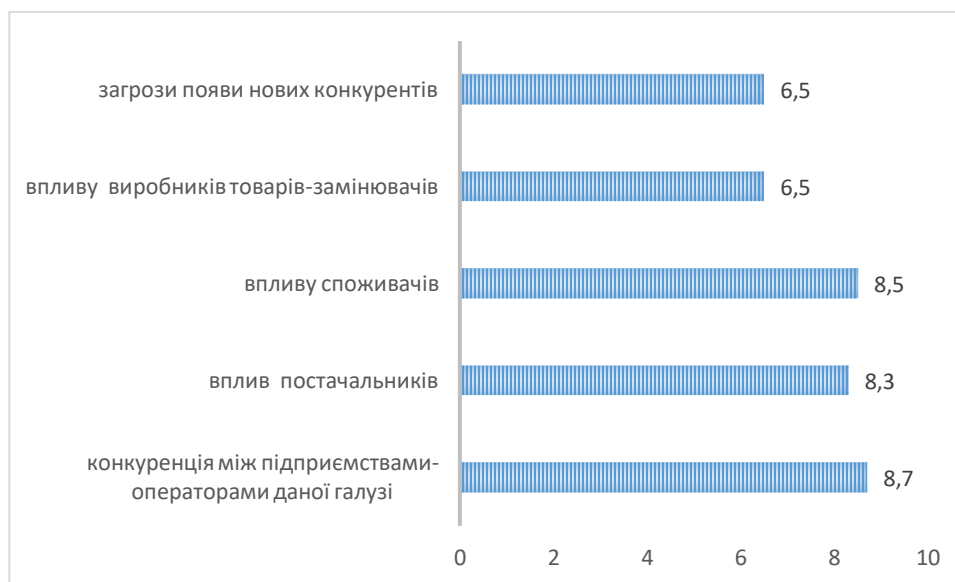


Рисунок 2.2 - Оцінювання впливу сил конкуренції на ринку металосировини

На наступному етапі аналізу буде досліджено обсяги реалізації концентрату, який реалізується всіма підприємствами-конкурентами на

світовому ринку металосировини. Даний аналіз дозволить виконати сегментування ринку, оцінити конкурентні позиції ПрАТ «ПівнГЗК» за критерієм розміру ринкової частки.

Дані щодо обсягів збуту підприємств-виробників концентрату за 2018-2020 роки наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка реалізації концентрату ГЗК Кривбасу у 2018-2020 роках, тис т

Період	ПАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ІнГЗК»	АТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ПівнГЗК»	Разом
2018 р.	4406	10904	12313	10755	38378
2019 р.	4434	11143	12343	12010	39930
2020 р.	4840	11800	12800	12650	42090
Зміна 2020/2018 рр., %	9,85	8,22	3,96	17,62	9,67

З табл. 2.7 видно, що у 2018-2020 роках загальна реалізація металоконцентрату ГЗК Кривбасу на зовнішні та внутрішній ринки збільшується на 9,67%, приріст реалізації даного виду продукції є стабільним, проте, не є стрімким.

За темпами приросту обсягів реалізації концентрату ПрАТ «ПівнГЗК» має лідируючі позиції - за три роки нарощування збуту становило 17,62%. На наступному місці за темпами приросту збуту ПАТ «ЦГЗК» - досягнуто приріст 9,85%, потім ПАТ «ІнГЗК» - приріст 8,22%. найменші темпи приросту обсягів збуту концентрату у АТ «ПівдГЗК» - 3,96%.

Дані щодо сегментації ринку концентрату та розмірів ринкових часток ГЗК Кривбасу наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Сегментація ринку концентрату ГЗК Кривбасу у 2018-2020 роках, % [25-29]

Рік	ПАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ІнГЗК»	АТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ПівнГЗК»	Разом
2018 р.	11,48	28,41	32,08	28,02	100,00
2019 р.	11,10	27,91	30,91	30,08	100,00
2020 р.	11,50	28,04	30,41	30,05	100,00
Зміна 2020/2018 рр., %	0,02	-0,38	-1,67	2,03	0

З табл. 2.12 видно, що частка ПрАТ «ПівнГЗК» на ринку концентрату становить 28-30% у 2018-2020 роках та у даному періоді підвищується на 2,03%, що є найбільшим темпом приросту за три роки серед підприємств-конкурентів. У абсолютному розмірі частка ПрАТ «ПівнГЗК» за 2018-2020 роки

є значною - комбінат контролює приблизно 30% ринку (1/3 частку ринку концентрату).

ПрАТ «ПівнГЗК» за розміром ринкової частки поступається тільки АТ «ПівдГЗК», яке у 2020 році контролює 30,41% ринку, але темпи зниження ринкової частки АТ «ПівдГЗК» є значними (найбільшими) на ринку - становлять 1,67%.

ПАТ «ІнГЗК» за 2018-2020 роки має стабільну ринкову частку - $\pm 28\%$, яка за даний період знижується на 0,38% та становить 28,04%.

Найменшу частку ринку металосировини займає ПАТ «ЦГЗК» - вона коливається в межах $\pm 11\%$ та у досліджуваному періоді збільшується незначно - лише на 0,02%.

Отже, аналіз поділу ринку металосировини між підприємствами-конкурентами на ринку концентрату у 2018-2020 роках демонструє зростання ринкової частки ПрАТ «ПівнГЗК», тобто, реалізацію політики нарощування присутності підприємства на ринку.

На наступному етапі аналізу доцільно визначитися із типом конкуренції, який діє на ринку металосировини. Узагальнення інформації стосовно типу конкурентних позицій та тенденцій конкуренції наведено у табл. 2.9

Таблиця 2.9 - Показники, що характеризують інтенсивність конкуренції на ринку металосировини (цільовому ринку ПрАТ «ЦГЗК») у 2018 та 2020 році [25-29]

Показник	Нормативне значення	2018 рік	2020 рік
Коефіцієнт концентрації CR	Збільшення - підвищення конкуренції	0,8209	0,8414
Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН),	Зменшення - підвищення конкуренції	0,21422	0,27463
Індекс Розенблота	Зменшення - підвищення конкуренції	0,2021	0,2361
Коефіцієнт Джини(G)	Збільшення - підвищення конкуренції	0,5771	0,59187
Інтенсивність конкуренції на основі ступеня подібності часток U_{δ}	Збільшення - підвищення конкуренції	0,70976	0,74502
Інтенсивність конкуренції, з урахуванням темпу росту обсягів продажу $U_{\text{тр}}$)	Збільшення - підвищення конкуренції	0,42340	0,45403
Коефіцієнт рентабельності ринку P_p)	Зменшення - підвищення	0,002244	0,002744

	конкуренції		
Інтенсивність конкуренції, з урахуванням рентабельності ринку	Збільшення - підвищення конкуренції	0,99021	0,99187

З табл. 2.9 видно, що ПрАТ «ПівнГЗК» у 2018-2020 роках діє на ринку, конкурентні умови якого відповідають типу конкуренції - олігополія. Проте, інтенсивність конкуренції на ринку зростає з кожним роком, що підтверджується динамікою зміни у бік зростання більшості конкурентних індикаторів.

Загострення конкуренції на ринку та нарощування ринкової частки ПрАТ «ПівнГЗК» демонструють активний характер конкурентної стратегії комбінату та її спрямованість на контроль максимальної ринкової частки.

Оцінка конкурентоспроможності ГЗК Кривбасу на ринку металосировини буде виконана із застосуванням матричної методики - побудови матриці конкурентоспроможності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Матриця конкурентоспроможності ГЗК Кривбасу на ринку металосировини [25-29, 31]

Назва показника	Питома вага показника	ПрАТ «ПівнГЗК»		АТ «ПівдГЗК»		ПАТ «ЦГЗК»		ПАТ «ІнГЗК»	
		Рейтинг	Загальнооцінка	Рейтинг	Загальнооцінка	Рейтинг	Загальнооцінка	Рейтинг	Загальнооцінка
Якість продукції	0,3	4	1,2	4	1,2	5	1,5	3	0,9
Рівень витрат	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1	5	1
Наявність виробничих потужностей та їх розвиток	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8	3	0,6
Ринкова частка	0,2	5	1	5	1	3	0,45	4	0,8
Цінова конкурентоспроможність	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Разом	1		4,1		4,4		4,05		3,8

З даних табл. 2.10 видно, що в результаті посилення конкуренції на ринку, рейтингові оцінки основних учасників ринку різняться незначно, тобто, підприємства мають:

по-перше, схожий рівень сформованого конкурентного стратегічного потенціалу розвитку;

по-друге, конкуренція на ринку є доволі активною та жорсткою через схожі інструменти конкурентної боротьби та аналогічні для всіх підприємств-конкурентів умови ведення бізнесу.

Так, дані табл. 2.10 показують, що лідером на ринку металосировини

(продукція концентрат) є АТ «ПівдГЗК», який за результатами побудови матриці конкурентоспроможності отримує оцінку 4,4 бали. Сильні сторони комбінату: якість продукції, наявність виробничих потужностей та їх розвиток, ринкова частка.

ПрАТ «ПівнГЗК» за результатами побудови матриці конкурентоспроможності отримує оцінку 4,1 балів та є компанією, яка є наступною за лідером на ринку. Сильні сторони діяльності: ринкова частка та якість продукції.

Наступним у рейтингу конкурентоспроможності є ПАТ «ЦГЗК», який отримує оцінку 4,05 балів та має у якості сильних сторін діяльності високу якість та оптимальні витрати (питомі витрати на 1 т концентрату).

Найменшу рейтингову оцінку при побудові матриці конкурентоспроможності отримує ПАТ «ІнГЗК», до сильних сторін діяльності якого належать низькі витрати та висока якість продукції.

Отже, за результатами побудови матриці конкурентоспроможності можна визначити, що ПрАТ «ПівнГЗК» має сильні конкурентні позиції на ринку та потенціал, достатній, для того, щоб претендувати на позицію лідерства на ринку металосировини.

Базуючись на результатах побудови матриці конкурентного профілю можна побудувати конкурентну карту ринку металосировини за 2018-2020 роки. У якості критеріальних оцінок на карті буде використано розмір та динаміку ринкових часток підприємств за досліджуваний період. Результати побудови матриці зведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Конкурентна карта ринку металосировини за 2018-2020 роки

	Групи підприємств			
	1	2	3	4
	Лідер ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабкою конкурентною позицією	Аутсайдер ринку
Підприємства із конкурентною позицією що швидко поліпшується	1	2	3	4
Підприємства із стабільним приростом конкурентних позицій	5	6 ПрАТ «ПівнГЗК»	7	8 ПАТ «ЦГЗК»
Підприємства із конкурентною позицією що	9 АТ «ПівдГЗК»	10 ПАТ «ІнГЗК»	11	12

погіршується				
Підприємства із конкурентною позицією що швидко погіршується	13	14	15	16

Дані табл. 2.11 демонструють, що ПрАТ «ПівнГЗК» хоч і не є лідером ринку, та відноситься до 6-ї групи підприємств, які характеризуються стабільним приростом ринкових позицій. Підприємства- конкуренти обіймають 8-му (ПАТ «ЦГЗК»), 9-ту (АТ «ПівдГЗК») та 10-ту («ПАТ «ІнГЗК») позиції на конкурентній карті ринку металосировини, що ще раз доводить активний рівень конкурентної боротьби та схожість конкурентних позицій підприємств-учасників ринку.

Отже, із здійсненого аналізу ринку та конкуренції на ньому, можна визначити, що ПрАТ «ПівнГЗК» не є лідером ринку, займає наступну за лідером ринкову позицію.

Характеризуючи конкурентну стратегію ПрАТ «ПівнГЗК» варто зазначити, що вона має базуватися на місії діяльності комбінату. Місія ПрАТ «ПівнГЗК» - виробництво високоякісного концентрату та обкотишів для забезпечення металургійної промисловості України, ЄС та світу високоякісною сировиною. Стратегічні цілі діяльності комбінату можна визначити наступним чином:

- постійне удосконалення виробничого процесу та якісний перебіг технологій видобутку, подрібнення, збагачення, спікання;
- розвиток стратегічного потенціалу;
- утримання ринкових позицій та закріплення на завойованих ринкових сегментах, здобуття нових сегментів ринку (вихід на нові географічні ринки збуту концентрату та обкотишів);
- ведення соціально-відповідального бізнесу.

Формування конкурентної стратегії ПрАТ «ПівнГЗК» відбувається «згори-вниз», враховуючи стратегічні цілі та пріоритети головної компанії - Групи Метінвест - вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи компаній. Отже, головні компанія, формуючи місію та стратегічні цілі с визначає тип конкурентної стратегії комбінату, доводить її до Генерального директора комбінату, який, відповідно до дивізіональної організаційної структури, забезпечує її розукрупнення у стратегічному плані діяльності через розробку та реалізацію корпоративної, функціональних та операційних стратегій.

Проведене дослідження показало, що у якості конкурентної стратегії (підхід М.Потрера) ПрАТ «ПівнГЗК» використовує стратегію диференціації. Плацдарм диференціації - якість продукції та продуктовий портфель (комбінат

має у своєму продуктовому портфелі два види продукції: обкотиші та концентрат, реалізує будівельні матеріали).

Основою конкурентної стратегії комбінату є корпоративна стратегія - стратегія стабільності та росту (визначено із урахуванням наявного військового стану).

За типом активності конкурентна стратегія може бути віднесена до активних стратегій, оскільки ПрАТ «ПівнГЗК» удосконалює виробничий процес, активно застосовує інноваційний потенціал для формування конкурентних переваг.

Залежно від типу функціонування, конкурентна стратегія ПрАТ «ПівнГЗК» може бути віднесена до віолентної конкурентної стратегії, оскільки комбінат сьогодні є бізнесом, що має великі розміри, досяг максимально стійкого положення на ринку і здійснює контроль над значною часткою ринку (станом на 2020 рік ринкова частка 30,05%).

За типом стратегічної поведінки конкурентна стратегія ПрАТ «ПівнГЗК» - стратегія зростання (станом на 2018-2020 роки). основою зростання для комбінату є технологічний процес, а тому тип стратегії зростання у ПрАТ «ПівнГЗК» - стратегія концентричного зростання, яка передбачає, що підприємство розвивається за рахунок доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні до товарів фірми (види металопродукції із різними параметрами якості) [32].

Ключові фактори успіху ПрАТ «ПівнГЗК» та стратегічні орієнтири їх розвитку наведено у табл. 2.12.

З табл. 2.12 видно, що стратегічні орієнтири розвитку конкурентної стратегії ПрАТ «ПівнГЗК» зведені до наступного:

1. У технічній сфері: покращення структури основних засобів за рахунок підвищення частки машин та обладнання; покращення технічного процесу з метою підвищення якості концентрату на 2,35%;
2. У ринковій сфері: утримання позицій лідера на ринку обкотишів; збільшення обсягів збуту концентрату за рахунок покращення його якості; збільшення ринкової частки; покращення конкурентного статусу за рахунок реалізації фінансових можливостей;

Таблиця 2.12 - Ключові фактори успіху ПрАТ «ПівнГЗК» та стратегічні орієнтири їх розвитку в умовах конкурентної стратегії [22]

Група КФУ	Ключові фактори успіху	Стратегічні орієнтири розвитку
Технічні	Один із нижчих рівнів зносу основних засобів на регіональному ринку	- покращення структури основних засобів; - покращення технічного процесу з метою підвищення якості концентрату за рахунок удосконалення процесів збагачення руд
Ринкова	Лідерство на ринку	- утримання позицій лідера на ринку

	обкотишів та найбільш динамічний приріст ринкової частки на ринку концентрату	обкотишів; - збільшення обсягів збуту концентрату за рахунок удосконалення параметрів його якості; - використання фінансових можливостей для розвитку стратегічного потенціалу (реінвестування коштів у технологічні процеси та маркетинг)
Організаційна	Стабільність персоналу, високий рівень продуктивності праці та рівень оплати праці в галузі	Реалізація кадрової стратегії збереження кадрового потенціалу
Інноваційна	Масштабне фінансування інноваційних процесів	- стимулювання інноваційного розвитку; - покращення мотивації впровадження нововведень; - оновлення технологічного процесу за рахунок впровадження локальних інновацій

3. У організаційній сфері: реалізація кадрової стратегії збереження кадрового потенціалу;

4. У сфері інновацій: стимулювання інноваційного розвитку; покращення мотивації впровадження нововведень; оновлення технологічного процесу за рахунок впровадження локальних інновацій [22].

Дослідження ключових факторів успіху діючої конкурентної стратегії ПрАТ «ПівнГЗК» дозволило визначити, що всі вони забезпечують синергетичний ефект на підприємстві, який має прояв у вигляді прибутку від діяльності.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Теоретичний аналіз сучасних та класичних підходів до трактування сутності конкурентної стратегії, який виконаний у рамках першого розділу кваліфікаційної роботи, показав наступне:

- єдиного визначення даного інструменту менеджменту не існує;
- більшість науковців визначають, що конкурентна стратегія є запланованим процесом досягнення цілей підприємства стосовно ринку та інших підприємств-конкурентів;
- метою реалізації конкурентної стратегії підприємства є досягнення стійкої/довгострокової конкурентоспроможності.

Встановлено, що конкурентна стратегія підприємства - це модель поведінки підприємства на конкретному ринку, яка представляє собою систему спланованих дій, що дозволяє забезпечити йому необхідні обсяги реалізації, прибутковості, темпи зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Всесвітньо відомий вчений Майкл Портер, виділив три базові підходи до формування конкурентної стратегії поведінки компанії на ринку:

1. Лідерство у мінімізації витрат виробництва - стратегія відома із назвою «лідерство за витратами».
2. Спеціалізація у виробництві продукції - стратегія відома із назвою «стратегія диференціації».
3. Фіксація та концентрація зусиль фірми на визначеному сегменті ринку - стратегія відома із назвою «стратегія фокусування».

Залежно від типу функціонування підприємства виділяють конкурентні стратегії коммутантів, патієнтів, віолентів, експлерентів, літалентів.

За типом активності конкурентних дій стратегія може бути визначена як стратегія активних дій, реактивна стратегія та стратегія пасивної поведінки. За типом конкурентних дій стратегія може бути визначена як стратегія наступу чи стратегія оборони.

Відповідно до стратегічного положення підприємства на ринку конкурентні стратегії підприємств можуть бути визначені:

- стратегія лідерства на ринку;
- стратегія слідування за лідером;
- стратегія «плиття за течією»;
- стратегія аутсайдера.

Методичним інструментарієм діагностики дієвості конкурентної стратегії підприємства є матриця конкурентного профілю, карта стратегічних груп, матриця Мак-Кінсі, матриця Ансоффа, конкурентна карта ринку, які у комплексі із застосуванням методик оцінки середовища діяльності та п'яти сил конкуренції дозволяють найбільш повно оцінити не тільки сильні та слабкі сторони діяльності, але й перспективні зміни, яких потребують стратегічні заходи компанії в рамках стратегії конкурентоспроможності.

Практична частина дослідження в роботі відбувалася на матеріалах підприємства Приватне акціонерне товариство «Північний гірничо – збагачувальний комбінат» (скорочено - ПрАТ «ПівнГЗК»). ПрАТ «Північний ГЗК» входить до Групи Метінвест - вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи компаній.

«Мета діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» - виробництво продукції, яка відповідає найвищим вимогам споживачів, створення умов для сприятливого розвитку виробництва з урахуванням інтересів всіх сторін - клієнтів, персоналу, суспільства, забезпечуючи при цьому безпеку співробітників і використовуючи процеси, які не надають негативного впливу на навколишнє середовище» [23].

ПрАТ «Північний ГЗК» виробляє наступні види продукції:

- залізорудний концентрат (із вмістом заліза 65,5%);
- обкотиші (вміст заліза 62,65%, 63,8%, та 65%) [23].

Організаційна структура ПрАТ «ПівнГЗК» є дивізійною, компанію очолює одноосібний орган - Генеральний директор, якому підпорядковуються служби та підрозділи, розподілені за дивізіонами та функціоналами.

Дослідження основних результатів діяльності ПрАТ «Північний ГЗК» за 2018-2020 роки дозволило виявити наявність наступних тенденцій:

- обсяги реалізації продукції комбінату у аналізованому періоді мали тенденцію до стабільного зростання - за три роки приріст становив 25,84%, в т.ч. реалізація обкотишів зменшилася на 35,92%, а концентрату, навпаки, зросла майже у 3 рази;

- структури реалізації продукції, то станом на 01.2021 року становить: 60% внутрішній ринок, 40% зовнішній ринок, проте, тенденції зміни структури реалізації вказують на експортну орієнтацію збутової політики комбінату;

- вартість реалізованої продукції комбінату у досліджуваному періоді знижується на 7,81%, що в умовах збільшення фізичних обсягів збуту на 25,84% у цей же період вказує на негативні тенденції у формуванні валового доходу комбінату від основної діяльності які є результатом «обвалу» цін на міжнародних ринках;

- аналіз показників з праці показав: чисельність персоналу комбінату збільшується на 1,7%, продуктивність персоналу у цей же період знижується на 9,35%, показник середньомісячної заробітної плати персоналу у досліджуваному періоді зростає на 47,65%, або на 6504,35 грн/чол. Комбінат є одним із підприємств які платять стабільно високу заробітну плату своїм працівникам та мають найбільш високі показники стабільності персоналу у місті Кривий Ріг;

- показник фондівдачі зростає на 0,34% залишаючись у досліджуваному періоді відносно стабільним, що вказує на ефективне використання основних засобів підприємства;

- собівартість реалізованої продукції ПрАТ «ПівнГЗК» за 2018-2020 роки підвищується на 4,33%; витрати на 1 грн реалізованої продукції комбінату у досліджуваному періоді < 1 , але їх приріст на 13,17% не є позитивним;

- діяльність комбінату у досліджуваному періоді є прибутоковою та рентабельною, але існують тенденції: прибуток за три роки знижується на 47,1%, а рентабельність на 23,8%, що можна віднести на користь дії епідеміологічних обмежень та чинників загальносвітової геополітичної кризи.

Взагалі, ПрАТ «ПівнГЗК» у 2018-2020 роках є ефективно діючою виробничо-ринковою системою, яка попри дію чинників, пов'язаних із епідеміологічною кризою у досліджуваному періоді демонструє прибутковість та нарощування обсягів виробничої діяльності. Сильні сторони діяльності комбінату: прибутковість та пов'язані з нею фінансові можливості для інвестування у розвиток ринку та виробничих потужностей; орієнтація на збереження персоналу. Слабкості діяльності: присутні тенденції зростання витрат, зниження розмірів валового доходу через наявність валютних коливань та цінових чинників; стабільна потреба у оновленні основних засобів через їх спрацьбованість та моральну застарілість деяких технологічних процесів.

Аналіз ринкового середовища діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» та основних конкурентів на ринку металосировини показав:

- ПрАТ «ПівнГЗК» здійснює свою діяльність на ринку металосировини (сировини для металургійної промисловості) України, являючись одним із найбільших внутрішніх операторів даного ринку;

- галузь, до якої належить ПрАТ «ПівнГЗК» є стратегічною, вона забезпечує у 2020 році 45,68% надходжень від всієї видобувної промисловості України;

- вплив зовнішніх факторів діяльності на ПАТ «ПівнГЗК» обумовлювався загально ринковими та світовими тенденціями ринку металосировини. Аналіз впливу на діяльність ПрАТ «ПівнГЗК» зовнішніх ринкових факторів оцінено у (-1,75) балів. Від'ємне значення показника означає, що дані фактори в основному генерують загрози та є стримуючими у розвитку комбінату. Серед зовнішніх чинників найбільш негативний вплив чинять економічні фактори (падіння цін на металосировину на металургійному ринку та зміни валютного курсу). Варто також відзначити політичні чинники, які у 2022 році призвели до докорінних змін господарювання у нашій державі та на ринку металосировини України і світу;

- основними конкурентами комбінату на національному ринку є ПАТ «Інгулецький ГЗК», АТ «Південний ГЗК», ГЗК ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (гірничий дивізіон ПАТ «АМКР»), ПАТ «ЦГЗК», ПрАТ «Полтавський ГЗК». Перші чотири підприємства є основними конкурентами, які формують стратегічну групу конкурентів;

- аналіз ринкових часток підприємств-конкурентів на регіональному ринку за продукцією «концентрат» показав, що лідером ринку за показником

ринкових часток є підприємство ПАТ «ІнГЗК» яке у 2018-2020 роках контролює 59-56% ринку концентрату. ПрАТ «ПівнГЗК» на ринку концентрату у 2018-2020 роках контролює 10-5% ринку та у даному періоді частка регіонального ринку комбінату знижується на 0,6%;

- за продуктом «обкотиші» ПрАТ «ПівнГЗК» у 2018-2020 роках є лідером за обсягами збуту на ринку: він контролює 72-79% регіонального ринку обкотишів.

Отже, аналіз ринкового середовища показав, що ПрАТ «ПівнГЗК» поєднує позиції аутсайдера та лідера на ринках концентрату та обкотишів.

На наступному етапі дослідження проаналізовано конкурентоспроможність ПрАТ «ПівнГЗК». Для оцінювання рівня впливу п'яти сил конкуренції обрано методику експертного оцінювання. Найбільшою силою конкуренції, яка діє на виробників та операторів ринку є конкуренція між підприємствами-операторами даної галузі (оцінка 8,7 балів); другим за інтенсивністю впливу фактор конкуренції (сила конкуренції) це споживачі металосировини, якими на ринку є металургійні підприємства України, Європи та світу (оцінка 8,5 балів); третьою конкурентною силою на ринку є постачальники, а особливо - паловно-енергетичні компанії, вплив яких оцінено у 8,3 балів. Найменший вплив серед сил конкуренції на ринку металосировини мають загрози появи нових конкурентів та вплив товарів-замінників (обидва фактори оцінено у 6,5 балів).

Оцінка конкурентних позицій на ринку металосировини (національний рівень) дозволила дійти висновків:

- ПрАТ «ПівнГЗК» у 2018-2020 роках діє на ринку, конкурентні умови якого відповідають типу конкуренції - олігополія, для якої є наступні характерні риси:

по-перше, схожий рівень сформованого конкурентного стратегічного потенціалу розвитку;

по-друге, конкуренція на ринку є доволі активною та жорсткою через схожі інструменти конкурентної боротьби та аналогічні для всіх підприємств-конкурентів умови ведення бізнесу;

- комбінат у 2018-2020 році має найбільші темпи приросту обсягів реалізації - за три роки нарощування збуту становило 17,62%;

- ПрАТ «ПівнГЗК» за результатами побудови матриці конкурентоспроможності є компанією, яка є наступною за лідером на ринку - АТ «ПівдГЗК», маючи при цьому всі потенційні можливості для завоювання лідерських позицій.

Проведене дослідження показало, що у якості конкурентної стратегії ПрАТ «ПівнГЗК» використовує стратегію диференціації. Основа диференціації - якість продукції та продуктивний портфель (комбінат має у своєму продуктовому портфелі два види продукції: обкотиші та концентрат, реалізує будівельні матеріали).

Основою конкурентної стратегії комбінату є корпоративна стратегія - стратегія стабільності та росту (визначено із урахуванням наявного військового стану). За рівнем активності стратегія може бути віднесена до активних стратегій, оскільки ПрАТ «ПівнГЗК» удосконалює виробничий процес, активно застосовує інноваційний потенціал для формування конкурентних переваг.

Залежно від типу функціонування, конкурентна стратегія ПрАТ «ПівнГЗК» може бути віднесена до віолентної конкурентної стратегії, оскільки комбінат сьогодні є бізнесом, що має великі розміри, досяг максимально стійкого положення на ринку і здійснює контроль над значною часткою ринку (станом на 2020 рік ринкова частка 30,05%).

За типом стратегічної поведінки конкурентна стратегія ПрАТ «ПівнГЗК» - стратегія зростання (станом на 2018-2020 роки). Основою зростання для комбінату є технологічний процес, а тому тип стратегії зростання у ПрАТ «ПівнГЗК» - стратегія концентричного зростання, яка передбачає, що підприємство розвивається за рахунок доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні до товарів фірми (види металопродукції із різними параметрами якості).

Враховуючи всі зазначені особливості діяльності комбінату, особливості ринку та тенденції розвитку зовнішніх чинників діяльності (дія військового стану, перманентні відключення (обмеження) доступу до певних ресурсів та логістичних систем (ускладнення морських перевезень), конкурентну стратегію комбінату - стратегію диференціації змінювати, на нашу думку, не доцільно. Пов'язане це із рядом обставин:

1. Конкурентна стратегія ПрАТ «ПівнГЗК» є стратегією довгострокового спрямування, яка реалізується із урахуванням місії, філософії існування та стратегічного бачення керівництва перспектив розвитку бізнесу на різних стадіях життєвого циклу.

2. Сучасна ситуація на ринку сировини для металургійного виробництва (національний та світовий масштаби) може бути охарактеризована як та, що має всі ознаки кризових процесів. За таких обставин кардинальна зміна конкурентної стратегії можлива тільки у випадку ознак кризи бізнесу, що аналіз результатів діяльності комбінату не підтверджує.

3. Для забезпечення гнучкості конкурентної стратегії ПрАТ «ПівнГЗК» слід впровадити ряд корегувальних заходів, які дозволять підвищити ефективність формування та реалізації саме стратегії диференціації.

Формування конкурентної стратегії ПрАТ «ПівнГЗК» відбувається «згори-вниз», а тому можна визначити пріоритетні заходи, реалізація яких дозволить удосконалити формування та реалізацію конкурентної стратегії комбінату. серед них:

1. Створення у структурі економічної служби комбінату бюро стратегічного аналізу та моніторингу конкурентних умов діяльності та ефективності конкурентної стратегії. Мета створення бюро - забезпечення

ефективності аналітичної діяльності системи стратегічного менеджменту щодо оцінки тенденцій розвитку ринкових умов господарювання. Ефективність даного заходу буде полягати у забезпеченні максимально-швидкого використання стратегічних можливостей розвитку та покращення конкурентних позицій.

2. Орієнтація на енергозбереження та оптимізацію використання всіх видів енергетичних ресурсів. Актуальність такого заходу обумовлена як зростанням тарифів на енергетичні ресурси для промислових виробників (великих платників податків), так і фізичною нестачею і ускладненим доступом до енергоресурсів внаслідок військової агресії та ведення військових дій на території України. Мета заходу - стабілізація енергопостачання, зниження питомих енергетичних витрат, зниження собівартості продукції, а значить - зростання рентабельності виробництва основних видів продукції. Також можна зазначити, що реалізація даних заходів дозволить досягнути ще одного результату - створення резерву автономної роботи підрозділів основного виробництва на випадки відключення електроенергії.

В межах даного заходу пропонується організація системи автономного енергетичного живлення на дробарних фабриках ПрАТ «ПівнГЗК». Даний захід забезпечить: стабілізацію процесу дроблення руд, скорочення простоїв внаслідок відсутності сировини та внаслідок перебоїв у енергопостачанні, зростання виробітку та зниження собівартості.

3. Удосконалення системи логістики на комбінаті. Потреба у впровадженні даного заходу полягає у здорожчанні на 330% (згідно даних [35]) вартості перевезення залізничним транспортом металосировини поза межами України. До початку повномасштабного вторгнення біля 70% експортних поставок металосировини відбувалося із застосуванням морського транспорту та тарифікації FOB. Після 24 лютого 2022 року морські перевезення стали недоступними для українського ГМК. Частка морського транспорту у експорті залізної руди становила 60% [35]. Як результат зміни логістичних маршрутів - здорожчання перевезень, збільшення термінів поставок (порушення договорів поставок готової продукції), простої готової продукції на залізничних прикордонних вузлах від 14 до 30 днів [36]. Звичайно, такі обставини негативно відбиваються на конкурентоспроможності ПрАТ «ПівнГЗК» як постачальника.

В рамках стратегії диференціації, прийнятої як конкурентна стратегія, пропонується комбінату впровадити ряд заходів:

- модернізація рухомого складу вагонів, задіяних у перевезенні металосировини. Потреба у даному заході обумовлена тим, що залізничні вагони, які використовує УЗТ ПрАТ «ПівнГЗК» не відповідають за технічними параметрами вимогам перевізників у країнах ЄС (зокрема, у Польщі). Результатом заходу стане ефективне та швидке постачання металосировини у країни ЄС без простоїв на кордонах та без втрат часу на перевантаження сировини;

- укладання із європейськими логістичними компаніями довгострокових договорів на надання їх послуг.

Зміст заходів наведено у дод. Б.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення: 24.05.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2022.5.8](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.8)
2. Белова О. І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2018. (4 (52), 86–93. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-86-93> (дата звернення 25.05.2023)
3. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
4. Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю. Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020 196 с.
5. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). с. 821 - 824.
6. Дергачова В. В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102731> (дата звернення 25.05.2023)
7. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
9. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>. (дата звернення 25.05.2023).
10. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк : Донец. гос. ун-т экономики и торговли, 2004. 147 с.
11. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 29-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2022_3-4_7 (дата звернення 25.05.2023).
12. Полухович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 138-144.
13. Дубініна В. В. Конкурентна стратегія в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія : Економіка. 2015. Вип. 9. С. 65-75.

14. Джонсон, Шоуз, Уиттингтон Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 800 с.
15. Портер М. Конкуренция. М.: издательский дом «Вильямс», 2001. С.65
16. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
17. Аналіз конкурентних стратегій підприємств малого та середнього бізнесу. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80105/1/Ochkal_bak_rob.pdf (дата звернення 26.05.2023).
18. Бельтюков Є. А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6-13.
19. Гладун, В. Р. Оцінка відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2018. 20. 57-62. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/94>
20. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
21. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64-69.
22. Сайт ПрАТ «Північний ГЗК». URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/ua/about/common> (дата звернення 25.05.2023).
23. Звіт про управління ПрАТ «Північний ГЗК» за 2020 рік. URL: https://sevgok.metinvestholding.com/upload/sevgok/content/51/PJSC_NORTEN-GOK_%20Management-report_2020.pdf (дата звернення 25.05.2023).
24. Річний звіт 2019 та стратегія інтенсифікації розвитку добувної галузі. URL: https://drive.google.com/file/d/1rk-OB5Za_AvZgIQXyz1rhF82a1hX5vSG/view (дата звернення 28.05.2023).
25. Підсумки роботи ГМК України за 12 місяців 2021 р. URL: <https://www.ukrmetprom.org/pidsumki-roboti-gmk-ukraini-za-12-misyaci/> (дата звернення 28.05.2023).
26. Промисловість України У 2016–2020 роках. / за ред. І. Петренко. К.: Державна служба статистики України, 2021. 296с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/zb_prom_16_20.pdf (дата звернення 28.05.2023).
27. Сайт ПАТ «ІнГЗК». URL: <https://ingok.metinvestholding.com/ua/about/management> (дата звернення 28.05.2023).
28. Сайт АТ «Південний ГЗК». URL: <https://www.ugok.com.ua/ua/> (дата звернення 28.05.2023).

29. Сайт ПрАТ «ЦГЗК». URL: <https://www.ugok.com.ua/ua/> (дата звернення 28.05.2023).
30. Сайт ПрАТ «Полтавський ГЗК». URL: <https://www.ferrexpo.ua> (дата звернення 28.05.2023).
31. Сторінка у вільній енциклопедії Вікіпедія АрселорМіттал. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ArcelorMittal> (дата звернення 28.05.2023).
32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
33. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей/ Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
34. Виробники в Україні. URL: <https://gmk.center/ua/manufacturer/> (дата звернення 28.05.2023).
35. Проблеми експорту українського ГМК. URL: <https://gmk.center/ua/special-projects/problemy-eksportu-ukrainskoho-hmk/> (дата звернення 01.06.2023).
36. Ukrainian steel sector needs the unblocking of Black Sea ports. URL: <https://dia.dp.gov.ua/en/ukrainian-steel-sector-needs-the-unblocking-of-black-sea-ports/> (дата звернення 01.06.2023).

Додаток А

Фактори зовнішнього середовища

