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  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Чернега О.Б  (підпис) (прізвище та ініціали)  «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_ 2023 року |

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр .

(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 073 «Менеджмент» .

(шифр і назва)

освітньої програми «Антикризовий менеджмент організації» . (назва)

на тему: «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виконав:  здобувач вищої освіти Буланов Сергій Володимирович  (прізвище, ім’я, по-батькові) | | | \_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис) |
| Керівник: | доцент, к.е.н., доц.Барабанова В.В.  (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 магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма «Антикризовий менеджмент організацій»

|  |
| --- |
| ЗАТВЕРДЖУЮ:  Гарант освітньої програми  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Чернега О.Б.  підпис  «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р. |

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Буланову Сергію Володимировичу

прізвище, ім’я, по батькові

1.Тема роботи: Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства

Керівник роботи: доцент економічних наук, доц. Барабанова В.В.\_\_\_

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “12” червня 2023 р. № 146с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “30” *листопада*  20*23* р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали мережі інтернет, нормативно-правові акти України, звітність та установчі документи ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», періодичні видання, монографічна література, навчальні та навчально-методичні матеріали.

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

теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємством; методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємством; аналіз ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємством ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).

Таблиці, графіки, діаграми, схеми

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

6. Дата видачі завдання: «12» червня 2023 р.

7. Календарний план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1 | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 18.06.2023 |  |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 03.10.2023 |  |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 17.10.2023 |  |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 07.11.2023 |  |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 21.11.2023 |  |
| 6 | Попередній захист | до 28.11.2023 |  |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедру | до 30.11.2023 |  |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 03.12.2023 |  |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю | до 15.12.2023 |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 24.12.2023 |  |

**Здобувач ВО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_БУЛАНОВ С.В.**

( підпис )

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_БАРАБАНОВА В.В.**

( підпис )

**РЕФЕРАТ**

Загальна кількість в роботі: сторінок 59, рисунків 8, таблиць 18, формул 1, додатків 1, використаних джерел 42.

|  |  |
| --- | --- |
| Об’єкт дослідження: | процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. |
| Предмет дослідження: | теоретичні та практичні засади формування і реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності на прикладі ПрАТ «Кривий Ріг цемент». |
| Мета дослідження: | формуваннястратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» |
| Методи дослідження: | теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення); емпіричні (спостереження, порівняння); економіко-статистичні; графічний та табличний; абстрактно-логічний. |
| Основні результати дослідження: | В першому розділі розглянуто теоретичні засади формування стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств, визначено роль стратегічного управління у забезпеченні стійких конкурентних позицій компанії.  У другому розділі було розглянуто та проаналізовано основні теоретико-методологічні засади щодо комплексного оцінювання рівня конкурентоспроможності сучасних підприємств.  У третьому розділі розроблено альтернативні стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». За результатами SWOT-аналізу обґрунтовано доцільність реалізації помірно-адаптивної стратегії розвитку компанії, спрямованої на поступову модернізацію виробництва та зміцнення ринкових позицій в умовах економічної кризи. Сформовано детальний план заходів з впровадження даної стратегії. |
| Ключові слова: | конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства, стратегічне управління, формування конкурентних стратегій, конкурентний аналіз. |

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ | 6 |
| Розділ 1 Теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства | 8 |
| 1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства | 8 |
| 1.2 Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства | 14 |
| Розділ 2  Методичні підходи оцінки стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства | 18 |
| Розділ 3Формуваннястратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» | 25 |
| 3.1 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» | 25 |
| 3.2 Розробка стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» | 39 |
| 3.3 Рекомендації щодо реалізації обраної стратегії для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» | 41 |
| Висновки та рекомендації | 47 |
| Список використаних джерел | 53 |
| Додатки | 56 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах глобалізації та міжнародної економічної інтеграції конкуренція на світових і внутрішніх ринках суттєво загострилася. Це висуває підвищені вимоги до ефективності систем стратегічного управління на рівні окремих підприємств. Адже за умов жорсткої конкурентної боротьби саме здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані стратегічні рішення, нарощувати і реалізовувати наявні конкурентні переваги стає визначальним фактором ефективного функціонування та досягнення довгострокових цілей бізнесу. Від того, наскільки оптимально побудована система стратегічного управління конкурентоспроможністю на підприємстві, безпосередньо залежать його можливості генерувати достатній обсяг прибутку та інвестицій для подальшого розвитку, утримувати і розширювати свої позиції на цільових ринках. Тому питання вдосконалення теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю є надзвичайно актуальним напрямком наукових досліджень у сфері менеджменту на сучасному етапі.

**Мета і завдання кваліфікаційної роботи.** Мета кваліфікаційної роботи полягає у формуванністратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи визначено такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Вивчити методичні підходи до аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності.
3. Проаналізувати фінансово-господарський стан та конкурентні позиції ПрАТ «Кривий Ріг цемент» на ринку виробників цементу.
4. Здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг цемент» методом SWOT-аналізу, БКГ, Мак-Кінсі, Shell/DPM та порівняльного аналізу.
5. Сформувати стратегічні альтернативи забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг цемент».
6. Розробити рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Кривий Ріг цемент».

**Об’єктом кваліфікаційної роботи** процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предметом кваліфікаційної роботи є** теоретичні та практичні засади формування і реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності на прикладі ПрАТ «Кривий Ріг цемент».

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та виконання завдань кваліфікаційної роботи було використано такі методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення) - для обґрунтування сутності базових категорій; емпіричні (спостереження, порівняння) - при аналізі діяльності підприємства; економіко-статистичні - для розрахунку фінансових показників; графічний та табличний - для наочного подання результатів; абстрактно-логічний - для формулювання висновків і рекомендацій.

**Інформаційною базою дослідження** офіційна фінансова та статистична звітність ПрАТ «Кривий Ріг цемент» за останні 3 роки; наукові публікації провідних вітчизняних та закордонних фахівців у сфері стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності, представлені у монографіях, статтях періодичних видань, матеріалах конференцій; навчальна та методична література, що розкриває сучасні підходи до оцінювання і підвищення рівня конкурентоспроможності суб’єктів господарювання.

**Результат дослідження** полягає в комплексному аналізі стану та перспектив розвитку ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» на ринку виробництву цементу. Зокрема, проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності компанії, що дозволило оцінити поточний рівень ефективності та визначити резерви зростання. Також проведено оцінювання конкурентного середовища галузі, визначено основних гравців ринку цементу та їхні сильні і слабкі сторони на тлі ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». На основі SWOT-аналізу сформовано альтернативні стратегії розвитку підприємства та обґрунтовано доцільність реалізації помірно-адаптивної стратегії в умовах економічної кризи, що передбачає поступову модернізацію виробництва, оптимізацію витрат, підвищення операційної гнучкості тощо. Розроблено детальний план заходів для практичної реалізації даної стратегії. Таким чином, проведене дослідження комплексно висвітлює поточний стан ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та містить науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення його конкурентоспроможності в стратегічній перспективі.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність виступає однією з ключових характеристик, що визначають успішність та ефективність функціонування будь-якого сучасного підприємства. Адже саме здатність витримувати конкурентний тиск та утримувати стійкі ринкові позиції є запорукою виживання бізнесу, особливо в умовах глобалізації. Існує велика кількість визначень даного поняття у науковій літературі. Зокрема, конкурентоспроможність підприємства можна охарактеризувати як його інтегральну здатність ефективно розпоряджатися власними та залученими ресурсами в умовах конкурентного середовища для стійкого утримання своїх конкурентних позицій та досягнення цілей бізнесу. Розглянемо більш детально сутнісні ознаки та складові конкурентоспроможності, її рівні та фактори впливу для формування цілісного уявлення про це багатоаспектне явище.

Поняття «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «зіткнення», «змагання». Вперше теорія конкуренції була розглянута А.Смітом в роботі. «Дослідження про природу і причини багатства народів», де він довів, що конкуренція, зрівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розвитку праці і капіталу. Адам Сміт, зокрема, пов'язував конкуренцію з чесним, без змови суперництвом, що ведеться між суб'єктами ринку за найвигідніші умови продажу і купівлі товарів. Ідеї цінового регулювання ринку внаслідок конкуренції були розвинені Д.Рікардо. Модель досконалої конкуренції, яку він розробив, пояснює, яким чином «природні» ціни в довгостроковій рівновазі поєднуються з принципами децентралізованого управління, і як останні сприяють розвитку економіки»[3, с.137]. «Неокласичний варіант поведінкового тлумачення конкуренції, сформульований А. Маршаллом, пов'язує її з боротьбою за рідкісні економічні блага і, звичайно, за гроші споживача, на які їх можна придбати. Логіка цього підходу полягає в тому, що більшість благ є рідкісними в тому сенсі, що їх кількість менша потенційної потреби суспільства. Тому власники благ мають можливість розподіляти їх, керуючись своєю вигодою. Вони виставляють умови або критерії (необхідний рівень цін, якості тощо) і залежно від виконання цих умов вирішують, кому надати блага, а кому – ні» [3, с.137].

В сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції перед підприємствами постає гостра необхідність адаптації та пошуку ефективних шляхів виживання і розвитку бізнесу. Це вимагає ретельного моніторингу попиту, глибокого аналізу поведінки споживачів, вивчення пропозиції і стратегій конкурентів. На основі зібраних даних має розроблятися виважена ринкова стратегія, яка б з одного боку задовольняла інтереси та потреби цільових клієнтів, а з іншого - забезпечувала б саме підприємство стійкими конкурентними позиціями в довгостроковій перспективі. Саме досягнення та утримання високого рівня конкурентоспроможності є тим ключовим орієнтиром, навколо якого має будуватися стратегія розвитку будь-якого сучасного бізнесу, незалежно від його розміру чи сфери діяльності. Адже саме конкурентоспроможність визначає перспективи виживання та ринкового успіху підприємства.

Наявність стійких конкурентних переваг є запорукою успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі. Тому логічно, що саме оцінка поточного рівня конкурентоспроможності має стати відправною точкою в процесі стратегічного планування його подальшої діяльності. Адже саме на основі об’єктивного аналізу реального становища компанії відносно провідних конкурентів можна визначити наявні сильні та слабкі сторони бізнесу, окреслити ключові напрямки його розвитку та шляхи посилення конкурентних позицій. Для цього необхідно задіяти комплексну систему аналізу та кількісно-якісної оцінки конкурентоспроможності з використанням найбільш дієвого методичного інструментарію.

«Часто поняття «конкурентоспроможність підприємства» зводять до поняття «здатність підприємства виробляти конкурентоспроможний товар». Так, під конкурентоспроможністю фірми мається на увазі здатність використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів або послуг, де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках» [3, с.138].

«Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною стратегією підприємства, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямами його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства зазначено в таблиці 1.1»[4, с.75].

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика функціональних стратегій підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип стратегії | Сутність | Переваги | Недоліки |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Інвестиційно-фінансова | Полягає у формуванні джерел фінансування та ефективному вкладенні коштів | Залучення додаткових ресурсів для розвитку; Ефект фінансового важеля | Фінансові ризики; Втрата фінансової стійкості |
| Соціальна | Передбачає формування ефективного трудового колективу та його мотивацію | Підвищення продуктивності; Згуртованість колективу | Високі витрати на персонал; Опір змінам |
| Управлінська | Включає вибір моделі та структури управління підприємством | Гнучкість та адаптивність оргструктури; Швидкість реакції | Складність координації; Зниження контролю |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ресурсно-ринкова | Полягає в оптимізації ланцюгів постачань та логістики | Зниження витрат; Підвищення якості ресурсів | Залежність від зовнішніх постачальників |
| Технологічна | Визначає напрями оновлення технологій та обладнання | Випуск інноваційної продукції; Зростання продуктивності | Високі витрати на впровадження; Швидке старіння |
| Інтеграційна | Передбачає об'єднання з іншими учасниками ринку | Контроль ланцюжка створення цінності; Зниження транзакційних витрат | Складнощі управління; Конфлікт інтересів |

*Продовження таблиці 1.1*

*Джерело: сформовано на основі джерела [25, 32]*

Аналіз даної таблиці дозволяє зробити висновок, що кожен з типів функціональних стратегій має як певні переваги, так і потенційні недоліки. Зокрема, стратегії, орієнтовані на ринкове зростання (товарно-ринкова, інтеграційна), дають можливості швидкого нарощування бізнесу, але пов'язані зі значними витратами та ризиками. І навпаки, обмежувальні стратегії (ресурсна, соціальна) сприяють підвищенню ефективності існуючого бізнесу, але стримують його подальше зростання. Тому вибір конкретних функціональних стратегій має ґрунтуватися на цілях, можливостях та обмеженнях кожного окремого підприємства.

Разом з тим, формування ефективної загальної конкурентної стратегії підприємства передбачає дотримання певної логічної послідовності у розробленні та реалізації окремих функціональних складових. Зокрема, доцільним є такий порядок:

1. «Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг» [4, с.75].

2.«Розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямами його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг» [4, с.75].

3. «Використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації, що складається на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства» [4, с.75].

4. «Реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни» [4, с.75].

Запропонована послідовність розробки конкурентної стратегії передбачає спочатку визначення бажаної моделі конкурентних переваг, потім - формулювання комплексної стратегії забезпечення конкурентоспроможності з урахуванням функціональних складових, далі - вибір типу конкурентної поведінки з огляду на обрані стратегії.

Для наочності основних засад формування ефективної конкурентної стратегії підприємства на рисунку 1.1 представлено її базові принципи. Зокрема, йдеться про необхідність системності, адаптивності, узгодженості цілей та ресурсів, балансу між ризикованістю й ефективністю обраної стратегії.

Рисунок 1.1 −Основні принципи формування конкурентної стратегії на підприємстві.

*Джерело: сформовано на основі джерела [10, 15, 21, 32]*

На рисунку 1.1 відображено ключові засади та принципи, на яких має ґрунтуватися формування ефективної конкурентної стратегії сучасного підприємства. Зважаючи на динамічність та мінливість сучасного ринкового середовища, обрана стратегія повинна відповідати таким вимогам, як гнучкість та адаптивність, системність та комплексність, внутрішня збалансованість цілей, ресурсів та ризиків. Лише за умови дотримання цих базових принципів можлива реалізація конкурентної стратегії, яка забезпечить підприємству стійкі ринкові позиції.

Дослідження сутнісного навантаження понятійного апарату «стратегічне управління» та «конкурентоспроможність підприємства», є досить актуальним питанням для українських підприємств, адже побудова механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє вирішити проблеми функціонування підприємства у конкурентній боротьбі на ринку.

«Отже, враховуючи думки відомих вчених що змістовних характеристик поняття «стратегічне управління підприємством» встановлено, що в основі сутності поняття «стратегічне управління підприємством» лежить процес, який спирається на ефективні управлінські рішення людського капіталу відповідно до реалізації вибраних цілей та стратегій з приводу раціонального розподілу ресурсів, що дозволить підприємству досягнути бажаного стану конкурентоспроможності на ринку у довгостроковій перспективі» [6, с.131].

Одним із перших, в науковий обіг поняття «конкурентоспроможність підприємства» ввів М. Портер, як властивість товару, послуги, суб’єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб’єктами ринкових відносин, що присутні на ринку» [6, с. 131]. «Подібний погляд має М. Корінько «Конкурентоспроможність підприємства» визначає як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами» [7, c. 69].

«Л.В. Балабанова розкриває сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» як рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо» [8, с. 29].

Узагальнюючи наведені визначення «стратегічне управління» та «конкурентоспроможність підприємства», авторами [6, с. 132] пропонується «сутність поняття «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» розглядати як безперервний та багатоплановий процес, який реалізується через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності стратегічних рішень людського капіталу, орієнтуються на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей та стратегій, що допоможе підприємству своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, структурної перебудови або антикризового управління» [6, с. 132].

Особливості формування економічної категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» у межах моделі управління розвитком наведено на рис. 1.2

Управління механізмом стратегічного управління конкурентоспроможністю реалізується через модель управління розвитком підприємства, що передбачає поетапний та взаємоузгоджений процес реалізації управлінських рішень щодо :

1) стратегічного управління цілями розвитку;

2) стратегічного аналізу діяльності підприємства;

3) алгоритму прийняття управлінських рішень, дій за планами та стратегіями»[6, с.132].

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі ключове значення має ефективне функціонування усього комплексу взаємопов'язаних елементів системи стратегічного управління. Адже це складний багатофакторний процес, який вимагає узгодження всіх його складових. Зокрема, для розробки та реалізації дієвої стратегії конкурентоспроможності необхідна взаємодія таких ключових елементів як стратегічний аналіз середовища, планування цілей і завдань, розробка альтернатив, впровадження оптимальної стратегії, контролінг результатів та оперативне коригування за потреби. Відсутність хоча б одного з цих етапів чи їх неузгодженість може звести нанівець зусилля з підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому вкрай важливо забезпечити їх синхронну взаємодію як єдиного стратегічного механізму шляхом регулярного контролю та коригування.

Процес

Можливості

Стратегічне управління конкурентоспроможністю

Багатоплановий процес який реалізується через категорії єдності, внутрішньої послідовності стратегічних рішень людського капіталу

Стратегічне управління підприємством

Конкурентоспроможність підприємства

**Модель управління розвитком підприємства**

Процес управління можливостями підприємства

Ресурсне забезпечення

(фінансові, виробничі ресурси, інновації, людські ресурси)

Рисунок 1.2− Модель управління розвитком підприємства[6]

*Джерело: сформовано на основі джерела [27,41, 42]*

«Отже в основі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, рис.1.2 головне місце займають питання реалізації стратегічних рішень через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності де людський капітал формує ефективну модель управління розвитком, яка функціонує у межах механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю» [6, с.132].

«Мета управління конкурентоспроможністю полягає у забезпечені довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації дієвих конкурен тних стратегій. За М. Портером, розробка стратегії конкуренції значною мірою зумовлюється чітким формулюванням того, яким буде бізнес, які мають бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення. Для визначення основних аспектів стратегії конкуренції ним було запропоноване так зване Колесо стратегії конкуренції, рис.1.3» [1, с.86].

Рисунок 1.3− Колесо стратегії конкуренції [10]

*Джерело: сформовано на основі джерела [10, 29, 33, 39]*

У центрі колеса позначено цілі фірми, що чітко визначають, як прагне конкурувати фірма та якими є її конкретні економічні та позаекономічні цілі.

«Під кожним заголовком колеса слід подати стислий перелік основних оперативних засобів у цій функціональній сфері. Залежно від природи бізнесу управлінський склад може більш чи менш конкретно визначати ці основні оперативні заходи; коли їх вже виз начено, для спрямування діяльності фірми в цілому мож на скористатися поняттям стратегії. Як і колесо, спиці (засоби) мають виходити з осі (цілей) і бути поєднані одна з одною, бо інакше колесо не котитиметься» [10].

«Особливу увагу при розробці стратегії кожне підприємство повинно приділяти визначеному типу ринку та його динаміці: швидкий ріст, уповільнений ріст, та ринок що скорочується. Розробляючи конкурентну стратегію, підприємство має намір в першу чергу знайти і утілити засіб вигідно і довготривало, щоб конкурувати у своїй галузі. Тобто, універсальної стратегії не існує, кожне підприємство має свою особливість, і тільки та стратегія принесе успіх підприємству, яка буде відповідати саме цим особливостям підприємства»[1].

**1.2 Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства**

Стратегічне управління конкурентоспроможністю посідає ключове місце в системі менеджменту сучасного підприємства. Адже саме здатність ефективно конкурувати та утримувати стійкі позиції на ринку є визначальним фактором успішності та перспектив розвитку бізнесу. Стратегічне управління конкурентоспроможністю можна визначити як безперервний і системний процес прийняття та реалізації стратегічно важливих рішень, що визначають довгострокові цілі, завдання та заходи, спрямовані на досягнення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку. Розглянемо детальніше сутність, особливості та складові системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства для формування цілісного уявлення про цей важливий напрямок сучасного менеджменту.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю передбачає формування системи цілей, завдань, заходів, що визначають напрями розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Головною метою є саме забезпечення високої конкурентоспроможності шляхом набуття стійких ринкових переваг. Це досягається на основі аналізу конкурентного середовища, врахування сильних і слабких сторін підприємства, генерування стратегічних альтернатив та впровадження обраної оптимальної стратегії.

Розглянемо детальніше сутність та значення стратегічного управління конкурентоспроможністю. Його ключовим завданням є забезпечення відповідності можливостей підприємства умовам зовнішнього конкурентного середовища для генерування доданої вартості та отримання прибутку в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю спрямоване на формування стійких конкурентних переваг, які забезпечать довгострокове лідерство підприємства на цільових ринках. Це потребує реалізації наступних ключових завдань:

1. Постійний моніторинг змін у структурі галузі та кон'юнктурі ринку для своєчасного реагування на можливі загрози або нові можливості.
2. Аналіз конкурентного потенціалу підприємства - його сильних і слабких сторін порівняно з провідними конкурентами.
3. Формування на основі даного аналізу стратегічних альтернатив розвитку з урахуванням зовнішніх умов та внутрішніх можливостей.
4. Реалізація обраної стратегії на основі узгоджених функціональних стратегій маркетингу, виробництва, фінансів тощо.

Тобто йдеться про повний цикл стратегічного управління з орієнтацією на нейтралізацію загроз і використання можливостей з метою посилення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю являє собою системний процес аналізу ринкового середовища та внутрішнього потенціалу компанії, вибору оптимальної стратегії та її реалізації з метою зміцнення довгострокових конкурентних позицій. Розглянемо особливості цього процесу. Він включає такі ключові етапи:

1. Стратегічний аналіз включає:

* PEST та SWOT аналіз зовнішнього середовища;
* оцінку потенціалу та конкурентних переваг підприємства;
* визначення ключових факторів успіху в галузі.

1. Формулювання стратегічного бачення, місії та довгострокових цілей діяльності й розвитку компанії.
2. Розробка стратегічних альтернатив та вибір оптимальної за критеріями результативності, ризиковості, відповідності ресурсам.
3. Безпосередня реалізація обраної стратегії на основі планів за функціональними напрямками діяльності підприємства.

Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю має відповідати таким основним принципам:

1. Адаптивність та гнучкість - швидка трансформація стратегічних цілей, планів і заходів відповідно до змін ринкової кон’юнктури.
2. Системність та комплексність - узгодження всіх елементів та етапів процесу, взаємозв'язок стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління.
3. Безперервність – регулярне відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, моніторинг реалізації планів, внесення необхідних змін на всіх етапах.
4. Цілеспрямованість - підпорядкування всіх процесів менеджменту досягненню стратегічної мети - підтримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Дотримання даних принципів дозволяє побудувати ефективну систему стратегічного управління в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Ефективна система стратегічного управління конкурентоспроможністю має забезпечувати швидку адаптацію підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища. Окреслимо ключові завдання такої системи управління:

1. Підвищення ефективності діяльності на основі оптимізації бізнес-процесів, скорочення витрат, підвищення продуктивності тощо.
2. Зміцнення та розширення ринкових позицій через нарощування обсягів продажів, розширення частки ринку, збільшення клієнтської бази.
3. Посилення адаптивності до можливих загроз або нових можливостей завдяки ранньому розпізнаванню сигналів про зміни у зовнішньому оточенні.

Реалізація цих завдань сприятиме підтриманню високого рівня конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Ефективна реалізація окреслених завдань стратегічного управління конкурентоспроможністю значною мірою залежить від обраної загальної конкурентної стратегії підприємства.

При формуванні стратегії слід враховувати такі ключові аспекти:

1. Оцінка та аналіз існуючих стратегічних альтернатив з урахуванням ситуації в галузі, позицій компанії та її ресурсів.
2. Вибір оптимальної конкурентної стратегії, яка дозволить найповніше розкрити наявний потенціал підприємства.
3. Забезпечення узгодженості між обраною загальною (корпоративною) стратегією та функціональними стратегіями маркетингу, виробництва, НДДКР, фінансів тощо.

Розглянемо особливості формування системи конкурентних стратегій підприємства та принципи вибору оптимальної з них. При формуванні системи конкурентних стратегій підприємства необхідно дотримуватися певної логічної послідовності етапів:

1. Визначення стратегічних альтернатив. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища формулюються можливі базові стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування), а також їх конкретні варіанти з урахуванням галузевої специфіки та потенціалу компанії.
2. Оцінювання запропонованих альтернатив за критеріями результативності, ризиковості, строку окупності інвестицій. Можуть застосовуватися методи SWOT-аналізу, експертних оцінок, економіко-математичного моделювання.
3. Безпосередній вибір оптимальної стратегії, що найбільш повно відповідає наявним ресурсам, організаційному потенціалу та цілям розвитку підприємства.

Така логіка дозволяє сформувати обґрунтовану та несуперечливу систему взаємопов’язаних конкурентних стратегій на різних рівнях управління.

Узагальнюючи, стратегічне управління конкурентоспроможністю є безперервним процесом аналізу ринкового середовища, оцінки внутрішнього потенціалу підприємства, генерування стратегічних альтернатив та реалізації оптимальної стратегії для досягнення довгострокового успіху на ринку. Ключовими складовими цього процесу є: стратегічний аудит внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов; формулювання місії, бачення та цілей; розробка альтернативних стратегій і вибір найбільш прийнятної; впровадження інтегрованої системи функціональних стратегій маркетингу, виробництва, фінансів тощо. Ефективна система стратегічного управління має бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це дозволить у довгостроковій перспективі підтримувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

**РОЗДІЛ 2**

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

«Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає оцінку досягнутого рівня використання наявного потенціалу (організаційного, науково-технічного, виробничо-технологічного, соціального, фінансово-економічного), загальних результатів господарської діяльності, фінансових результатів та платоспроможності, ефективності виробничої діяльності. Слід підкреслити, що аналіз конкурентоспроможності підприємства має багато спільного з аналізом його господарської діяльності» [5, с.160].

**«**Однак оцінка стратегічного управління необхідна підприємству для здійснення низки заходів, таких як: розробка основних напрямків зі створення і виготовлення продукції, що користується попитом; оцінка перспективи продажу конкретних видів виробів і формування номенклатури; встановлення цін на продукцію і т. д. В даний час методологія і методика проведення оцінки не є достатньо розробленими. Складність категорії конкурентоспроможність обумовлюється різноманіття підходів до її оцінки» [5]. Алгоритм визначення конкурентоспроможності передбачає, рис.2.1:

Рисунок 2.1− Алгоритм визначення конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: сформовано на основі джерела [15,16,17]*

«В якості характеристики конкурентоспроможності можна розглядати ступінь відповідності підприємства ключовим факторам успіху на ринку. У цьому випадку конкуренти не просто порівнюються, а оцінюються їх здатності до досягнення успіху. Оцінити конкурентоспроможність організації можна також на основі порівняльного аналізу стійкості підприємства та його основних конкурентів до можливих ризиків на ринку» [5, с.161].

«Якщо розглядати ризики тільки як негативні прояви середовища, то подібний аналіз виявляє вимоги до діяльності підприємств галузі, а більш висока стійкість підприємства свідчить про більш високу конкурентоспроможність. Маркетингові підходи до оцінки конкурентоспроможності, на відміну від фінансово-економічних, більшою мірою оперують якісною (зазвичай експертною) інформацією. При цьому загальний підхід до оцінки конкурентоспроможності (як підприємства, так і його продукції) полягає у виборі переліку характеристик, визначенні їх відносної важливості (ваги в загальній оцінці, %) і оцінці цих характеристик для підприємства і його основних конкурентів» [5, с.161]. Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства подана в рис. 2.1.

Рисунок 2.2− Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: сформовано на основі джерела [15,16,17, 26]*

«Оцінювання конкуренції на основі стратегічного менеджменту полягає у виборі стратегії конкурентоспроможності. Стратегія конкурентоспроможності – це план управління окремою сферою діяльності організації для завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій. Стратегія конкурентоспроможності передбачає як наступальні, так і оборонні довгострокові дії, що вибираються залежно від ситуації на ринку»[10 ] .

Від них залежать майбутні конкурентні можливості організації та її позиція на ринку. Розроблення методів управління конкурентоспроможністю стає одним із найважливіших завдань підприємства, без вирішення якого виробникові важко вижити на ринку в умовах конкуренції та отримати позитивний результат від своєї діяльності. «Найбільш логічною є така послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямами його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Використання підстратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку та з урахуванням визначених на попередніх етапів стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація конкурентної стратегії, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни »[11].

«Для того, щоб оцінити конкурентний статус організації, необхідно визначити стратегічний норматив, який показує, на скільки стратегія, яку реалізує організація, збігається з оптимальним варіантом майбутньої стратегії. Норматив можливостей свідчить, наскільки наявний потенціал організації відповідає оптимальному рівню потенціалу, необхідного для реалізації оптимального варіанта стратегії. Для отримання узагальненого показника конкурентного статусу використовують формулу [11]:

КСФ = К×Сн×Нм = Кстр−Ккр/ Копт−Ккр × Сф /Сопт × Пф/ Потп , (2.1)

де Кстр, Копт, Ккр – відповідно стратегічний, оптимальний та критичний рівень інвестицій (капіталовкладень) у сферу бізнесу (стратегічну зону господарювання);

Сф, Сопт – оцінки фактичного та оптимального варіанта стратегій організації;

«Пф, Попт – оцінки наявного та оптимального потенціалу організації. «Показники Сн та Нм можуть оцінюватися як середньоарифметичні бальні оцінки (за шкалою від 0 до 1) рівня відповідності факторів складових частин чинної стратегії факторам (складовим) оптимальної стратегії, а також складників наявного потенціалу організації елементів потенціалу оптимального рівня»[12].

Можливий діапазон значень показника:

0,512–1 – сильний конкурентний статус;

0,125–0,512 – середній конкурентний статус;

до 0,125 – слабкий конкурентний статус»[12].

Методи управління конкурентоспроможністю підприємством представлені на рис.2.3

Рисунок 2.3− Методи управління конкурентоспроможністю підприємств

*Джерело: створенно автором*

«1. Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг. Одним із найпоширеніших методичних підходів до аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємств є дослідження цієї категорії на базі теорії міжнародного розподілу праці.»[13.]

«2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі. Заслуговують певної уваги дослідження й оцінка рівня конкурентоспроможності виробника на базі теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла та теорії факторів виробництва. Під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший кількісно-якісний стан»[13]. До цих методів відносять - графіки порівнянь; - аналітичні графіки; - ілюстративні графіки; - діаграми; - картограми; - картодіаграми; - моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.

«3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції. Предметом аналізу, як правило, виступають три головні групи показників: ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства, власної виробничої діяльності, а також фінансова стійкість підприємства»[13].

«4. Методи, які ґрунтуються на теорії якості товару. Дослідження споживчої цінності виготовленої продукції, причому найважливіші параметри зіставляються з аналогічними параметрами продукції виробників-конкурентів. »[13].

«5. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності – ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці. До цих методів відносять»[13]. До цих методів відносять матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця І. Ансоффа, матриця МакКінсі, матриця конкурентних стратегій М. Портера, матриця Томпсона – Стрікленда, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз»[13].

«6. Комплексні методи (у тому числі інтегральні). До цих методів відносять

7. Метод, який ґрунтуються на теорії мультиплікатора. Характеризує ланцюжок послідовної залежності ефектів і стимулів, що їх викликали»[13].

«8. Метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства. Має на меті аналіз внутрішнього середовища підприємства

9. Методи, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном (модифікація комплексних методів із застосуванням інтегральних оцінок) – таксономічний аналіз,метод радара»[13].

Таблиця 2.1− Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методи | Переваги | Недоліки |
| 1 | 2 | 3 |
| Методи, засновані  на аналізі порівняльних переваг | Найбільш поширений  і простий у розрахунках | Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком |
| Методи, що базуються  на теорії рівноваги  підприємства і галузі | Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн | Великою мірою об’єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації |
| Методи, основані на теорії якості товару | Аналіз якості  виготовленої  продукції | Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та  підприємств |
| Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції | Глибокий аналіз  внутрішнього  стану, можливість  порівняння із  середньогалузевими  показниками | Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень  конкурентоспроможності |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Методи, основані на теорії мультиплікаторів | Можливість оцінити велику кількість показників підприємства | Громіздкий метод; результати є об’єктивними для нетривалого проміжку час |
| Матричні методи | Можливість  дослідження розвитку  конкуренції у динаміці | Концентрація уваги лише на одній стратегії;  обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності |
| Інтегральний метод | Дозволяє отримати  однозначні оцінки  конкурентних позицій виробника; є досить  простим і н аочним | Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві  особливості; обмеженість використання для  підприємств зі значною номенклатурою товарів |
| Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств | Аналіз окремих елементів потенціалу | Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища |
| Методи, основані на порівнянні з еталоном | Наочний і комплексний при порівнянні | До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища |

*Продовження таблиці 2.1*

*Джерело: сформовано на основі джерела [3, 7, 13, 25, 37]*

Слід вивчити питання оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розглянуті методи самі по собі не відповідають потребам українських підприємств, оскільки питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень, залишається невирішеним. Вибір методу або методів індивідуальний для кожного підприємства івизначає завдання, які необхідно вирішити, рівень прийняття рішень та фактори конкурентного середовища[18]

Проаналізовано, що серед методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства при належному інформаційному забезпеченні найточнішою є параметрична (індикаторна, критеріальна) група методичних прийомів. При цьому об’єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємств проводиться методами, в яких остаточним розрахунком є розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності. Існують ефективні методи визначення конкурентної позиції компанії з урахуванням стратегічного потенціалу компанії, що дозволяє оцінити раціональність концепції стратегічного позиціонування суб’єкта господарювання в економічній системі. Враховуючи, що основною рисою конкурентоспроможності компанії є динаміка, рівень конкурентної позиції не можна вважати довгостроковою характеристикою конкурентного статусу підприємства, незважаючи на ефективність економічної та фінансової діяльності, ми пропонуємо використовувати матрицю (стратегічну ) методів оцінки [18].

«Різноплановість методів конкурентоспроможності, що використовуються, значною мірою зумовлена відсутністю системи принципів дослідження й оцінки цієї категорії. До таких принципів слід віднести: системність, об’єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність, конструктивність» [13].

«Використання методів управління дає змогу зрозуміти, які необхідно використовувати підходи до раціональної взаємодії системи загального менеджменту підприємства та системи управління галузі у цілому. Конкурентоспроможність виражає результат взаємодії всіх внутрішніх елементів системи (виробничих, економічних, науково-технічних) і зовнішніх відносин між підприємствами, тому для кардинального поліпшення результатів діяльності слід виходити за рамки бізнесу, використовуючи принципово нові управлінські рішення та стратегічні альтернативи» [14].

**РОЗДІЛ 3**

**РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**3.1 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»**

Публічне акціонерне товариство «Кривий Ріг Цемент» бере свій початок у далекому 1952 році, коли було прийнято рішення про будівництво цементного заводу на базі родовищ корисних копалин у Кривому Розі. І вже за рік після старту будівництва, у 1953-му, перша черга підприємства випустила першу продукцію – цемент високої якості. Протягом наступних десятиліть компанія неодноразово нарощувала виробничі потужності, удосконалювала технології, розширювала асортимент. І сьогодні вона пропонує широку лінійку сучасних будівельних матеріалів – від якісного цементу до інноваційних видів бетону та щебеню.

У 2019 році ПАТ «Кривий Ріг Цемент» повернулося до вітчизняних власників, визначивши пріоритетом подальший розвиток на українському ринку і зміцнення позицій провідного національного виробника в галузі. Компанія впевнено дивиться в майбутнє, спираючись на багаторічний досвід, сучасні технології та якість, що відповідає європейським стандартам.

ПАТ «Кривий Ріг Цемент» - потужне виробниче об'єднання, що включає три сучасні цементні фабрики в стратегічно важливих регіонах країни. Це дозволяє компанії гнучко реагувати на потреби ринку. Для безперебійного забезпечення виробництва високоякісною сировиною ПАТ «Кривий Ріг Цемент» експлуатує низку власних кар'єрів. Компанія також має сучасний бетонний вузол та щебеневий кар'єр, що дає можливість пропонувати широку лінійку будівельних матеріалів. Інвестуючи в модернізацію та подальше збільшення потужностей, ПАТ «Кривий Ріг Цемент» підтверджує статус одного з лідерів галузі в Україні.

Понад 1000 кваліфікованих працівників докладають зусилля для стабільного випуску продукції високої якості з урахуванням принципів ресурсозбереження. Адже цемент та бетон ПАТ «Кривий Ріг Цемент» - це надійна опора для будівництва житла, доріг та інших об'єктів по всій країні.

Значну увагу в діяльності ПАТ «Кривий Ріг Цемент» приділяється розвитку експортного напрямку, адже це - запорука стабільності та незалежності від коливань на внутрішньому ринку. Наразі частка експорту складає 30%, проте існують можливості для подальшої експансії на зовнішні ринки.

Географія поставок підприємства досить широка – Європа, країни СНД, Близький Схід, Південно-Східна Азія, Північна та Південна Америка. Тобто продукція компанії користується стабільним попитом на різних континентах, що забезпечує надійний збут та валютну виручку.

Входження до міжнародної цементної групи CRH сприяє обміну досвідом на світовому рівні та доступу до передових технологій. Це дозволяє ПАТ «Кривий Ріг Цемент» успішно конкурувати як на внутрішньому ринку України, так і на зовнішніх ринках. Тому компанія залишається одним з визнаних лідерів галузі.

Для комплексної оцінки поточного стану та динаміки розвитку підприємства доцільно проаналізувати основні фінансові показники його діяльності. У таблиці 3.1 наведено динаміку прибутку, рентабельності, чистого доходу та інших ключових індикаторів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за останні три роки 2020-2022 рр.

Таблиця 3.1 - Фінансові показники діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020-2022 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення | | | | | | | | |
| 2021/2020 | | | 2022/2021 | | 2022/2020 | | |
| +/- | % | +/- | | % | +/- | % |
| Чистий дохід виручка від реалізації | 864513 | 987126 | 389647 | 122613 | 14,2 | -597479 | | -60,53 | -474866 | -54,9 |
| Обсяг виробництва продукції, тис. тонн | 1025 | 1150 | 750 | 125 | 12,2 | -400 | | -34,78 | -275 | -26,8 |
| Собівартість реалізованої продукції | 546972 | 685946 | 214896 | 138974 | 25,4 | -471050 | | -68,67 | -332076 | -60,7 |
| Валовий прибуток | 587692 | 785496 | 314569 | 197804 | 33,7 | -470927 | | -59,95 | -273123 | -46,5 |
| Інші операційні доходи | 25469 | 9856 | 7456 | -15613 | -61,3 | -2400 | | -24,35 | -18013 | -70,7 |
| Адміністративні витрати | 654892 | 789563 | 452368 | 134671 | 20,6 | -337195 | | -42,71 | -202524 | -30,9 |
| Витрати на збут | 213654 | 356978 | 98563 | 143324 | 67,1 | -258415 | | -72,39 | -115091 | -53,9 |
| Інші операційні витрати | 11731 | 48378 | 18459 | 36647 | 312,4 | -29919 | | -61,84 | 6728 | 57,4 |
| Операційний результат | 321569 | 456987 | 315412 | 135418 | 42,1 | -141575 | | -30,98 | -6157 | -1,9 |
| Фінансові та інші доходи | 2678 | 1256 | 456 | -1422 | -53,1 | -800 | | -63,69 | -2222 | -83,0 |
| Фінансові та інші витрати | 25697 | 56489 | 89319 | 30792 | 119,8 | 32830 | | 58,12 | 63622 | 247,6 |
| Витрати з податку на прибуток | 53537 | 360774 | 79167 | 307237 | 573,9 | -281607 | | -78,06 | 25630 | 47,9 |
| Чистий фінансовий результат | 402512 | 664141 | 233102 | 261629 | 65,0 | -431039 | | -64,90 | -169410 | -42,1 |

*Джерело: складено автором за звітністю підприємства*

Аналізуючи динаміку чистого доходу (виручки) ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», можна спостерігати суттєве зростання цього показника у 2021 році порівняно з попереднім періодом на 122 613 тис. грн. або 14,2%. Це пояснюється, імовірно, збільшенням реалізації продукції в умовах пожвавлення будівельної галузі після кризового 2020 року. Водночас у 2022 р. відбувається різке падіння виручки – майже на 60% до рівня 389 647 тис. грн. Причиною стали як внутрішні (скорочення обсягів виробництва через пошкодження обладнання), так і зовнішні (воєнний конфлікт та економічна криза) чинники. В цілому за аналізований період спостерігається негативна тенденція: чистий дохід знизився на 474866 тис. грн. (-54,9%) – з 864 513 тис. грн у 2020 р. до 389 647 тис. грн у 2022 році. Таким чином, фінансові результати ПрАТ значно погіршилися за останні три роки через спад виробництва і реалізації на фоні дестабілізуючих факторів.

Динаміку обсягів виробництва продукції підприємства, можна спостерігати зростання цього показника у 2021 році на 125 тис. тонн (+12,2%) порівняно з 2020 роком. Це було пов'язано із збільшенням попиту на продукцію підприємства на тлі відновлення діяльності в будівельній галузі після коронакризи. Водночас у 2022 році відбувається різке падіння обсягів виробництва – на 400 тис. тонн або майже 35% порівняно з попереднім роком. Причиною стало пошкодження виробничого обладнання внаслідок воєнних дій та складнощі із забезпеченням сировиною через логістичні проблеми. Загалом за 3 роки обсяги виробництва зменшились на 275 тис. тонн або 26,8% - з 1 025 тис. тонн у 2020 році до 750 тис. тонн у 2022. Така негативна динаміка пояснюється дією дестабілізуючих факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Показник собівартості реалізованої продукції демострує зростання цього в 2021 році на 138 974 тис. грн. або 25,4% порівняно з попереднім періодом. Причинами цього стали:

* збільшення витрат на енергоносії;
* підвищення вартості сировини;
* зростання логістичних витрат.

Водночас у 2022 році спостерігається різке зниження собівартості реалізованої продукції - на 471 050 тис. грн. (-68,7%). Це пов'язано зі скороченням обсягів виробництва та реалізації через неможливість повноцінної роботи підприємства на тлі бойових дій. Загалом за період з 2020 по 2022 рік собівартість знизилася на 332 076 тис. грн. (-60,7%). Така динаміка пояснюється наслідками військового вторгнення, що унеможливили стабільну роботу підприємства у звичайному режимі.

Аналізуючи динаміку валового прибутку підприємства, можна побачити зростання даного показника в 2021 році на 197 804 тис. грн. (+33,7%) порівняно з 2020 роком. Це пояснюється перевищенням темпів зростання чистого доходу над темпами зростання собівартості реалізованої продукції на тлі відновлення діяльності підприємства після кризи 2020 року. Водночас у 2022 році спостерігається різке падіння валового прибутку - на 470 927 тис. грн. або майже 60%. Головною причиною є суттєве скорочення обсягів реалізації через неможливість повноцінної роботи підприємства в умовах воєнного стану. Загалом за 2020-2022 роки валовий прибуток зменшився на 273 123 тис. грн (-46,5%). Така негативна динаміка зумовлена впливом дестабілізуючих факторів, що не дозволили підприємству реалізувати свій виробничий потенціал.

Показник динаміку інших операційних доходів демонструє суттєве скорочення у 2021 році на 15 613 тис. грн. (-61,3%) порівняно з попереднім періодом. У 2022 році спостерігається подальше незначне зниження інших операційних доходів на 2 400 тис. грн. (-24,4%). Загалом за період з 2020 по 2022 рік цей показник скоротився на 18 013 тис. грн. (-70,7%). Така динаміка свідчить про уповільнення неосновної діяльності підприємства на тлі кризових явищ в економіці.

Показник адміністративних витрат демонструє зростання у 2021 році на 134 671 тис. грн. (+20,6%) порівняно з попереднім періодом. Причинами збільшення стали: підвищення витрат на утримання адміністративного персоналу, зростання використання послуг сторонніх організацій та збільшення інших операційних витрат. Водночас у 2022 році спостерігається скорочення адміністративних витрат на 337 195 тис. грн. (-42,7%). Це пов'язано із зменшенням витрат в умовах воєнного стану та неповного завантаження потужностей. Загалом за 2020-2022 роки адміністративні витрати знизились на 202 524 тис. грн. (-30,9%). Така динаміка пояснюється впливом кризових чинників на діяльність підприємства.

Витрат на збут мають суттєве зростання у 2021 році на 143 324 тис. грн. (+67,1%) порівняно з 2020 роком. Причинами стали: збільшення витрат на транспортування та зберігання готової продукції, зростання витрат на рекламу та маркетинг, підвищення вартості пакувальних матеріалів. Водночас у 2022 році спостерігається різке скорочення витрат на збут на 258 415 тис. грн. (-72,4%). Це пов'язано зі зменшенням обсягів реалізації через неможливість повноцінної логістичної діяльності в умовах воєнного стану. Загалом за 2020-2022 роки дані витрати знизились на 115 091 тис. грн. (-53,9%). Така динаміка зумовлена уповільненням збутової діяльності підприємства під впливом дестабілізуючих факторів.

Аналізуючи динаміку інших операційних витрат ПрАТ "Кривий Ріг Цемент", можна побачити їх стрімке зростання у 2021 році на 36 647 тис. грн. (+312,4%) порівняно з 2020 роком. Причинами стало збільшення штрафів, пені, неустойок та інших витрат внаслідок порушення договірних зобов'язань через кризу. У 2022 році ці витрати скоротились на 29 919 тис. грн. (-61,8%), що пояснюється зменшенням договірних відносин із контрагентами в умовах воєнного стану. Загалом за 3 роки інші операційні витрати зросли на 6 728 тис. грн. (+57,4%).

Операційний результат у 2021 році збільшився на 135 418 тис. грн. (+42,1%) завдяки суттєвому зростанню доходів. Однак у 2022 році спостерігається падіння на 141 575 тис. грн. (-31%) через скорочення обсягів діяльності підприємства. Загалом операційний результат майже не змінився (-1,9%).

Фінансові результати істотно погіршились: загальні витрати зросли на 94 452 тис. грн. (+250,3%), а доходи зменшились на 2 222 тис. грн. (-83%). Внаслідок цього чистий результат за 3 роки скоротився на 169 410 тис. грн. (-42,1%). Така негативна динаміка зумовлена кризовими явищами в економіці країни.

Отже, проаналізувавши фінансові та виробничі показники діяльності ПАТ «Кривий Ріг Цемент», можна зробити висновок, що підприємство скоротило обсяги виробництва та реалізацію продукції, що призвело до погіршення більшості результативних показників.

Водночас, щоб отримати повну картину та оцінити перспективи подальшого розвитку компанії, доцільно проаналізувати стан конкурентного середовища в церментній галузі. Адже саме кон'юнктура ринку, особливості попиту і пропозиції, цінова політика основних гравців значною мірою визначають можливості збільшення обсягів реалізації та підвищення ефективності бізнесу.

Отже, розглянемо ключові характеристики і тенденції ринку цементу в Україні, включаючи динаміку попиту і пропозиції, рівень конкуренції, цінову політику тощо.

За останні 10 років спостерігається зростання обсягів виробництва цементу вітчизняними підприємствами. Якщо у 2017 році було вироблено 10,2 млн тонн цементу, то у 2021 році - вже 11,5 млн тонн (табл. 3.2). Це пов'язано із збільшенням інвестицій в будівельну галузь та відновленням економіки після кризи. Основними регіонами споживання є Київська, Дніпропетровська, Харківська, Львівська та Одеська області (див. додаток А).

Таблиця 3.3 - Динаміка обсягу реалізованої продукції у виробництві будівельної продукції України за 2010-2022 роки



*Джерело: складено автором на основі [27].*

Провівши аналіз даних таблиці щодо динаміки обсягів реалізованої продукції у сфері виробництва цементу, вапна та гіпсових сумішей за 2010-2022 роки, можна констатувати загальну позитивну тенденцію зростання цього показника з 6,39 млрд грн у 2010 році до понад 26,13 млрд грн у 2021 році, тобто у 4,1 рази. Винятком є 2022 рік, коли через дестабілізуючий вплив воєнних дій та економічної кризи відбулося різке падіння обсягів реалізації до 15,95 млрд грн. Водночас частка фізичних осіб-підприємців залишається незначною на рівні 0,1-0,3%, що свідчить про домінування великих та середніх гравців у галузі. Загалом позитивна динаміка до 2022 року корелювала із зростанням будівельного ринку та попиту на продукцію для реалізації інфраструктурних і житлових проєктів. Подальше відновлення галузі залежатиме від макроекономічних чинників та кон'юнктури у будівництві.

Провівши аналіз загальної динаміки обсягів реалізованої продукції у цементній галузі за 2010-2022 роки, можна зробити висновок про позитивну тенденцію зростання до 2021 року та різке падіння у 2022 році через вплив військового конфлікту та економічної кризи.

Для більш детального аналізу та виявлення особливостей структурних зрушень на ринку доцільно звернутись до даних щодо обсягів реалізації продукції окремо за секторами економіки у цементних підприємств. Відповідна інформація наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Динаміка обсягу реалізованої продукції у цементній промисловості України за 2010-2022 роки



*Джерело: складено автором на основі [27].*

Аналізуючи дані таблиці 3.3, можна зробити наступні висновки:

По-перше, за 2010-2014 роки та за 2019-2020 роки відсутня статистична інформація щодо обсягів реалізованої продукції цементної промисловості. Це ускладнює побудову чітких трендів та тенденцій для аналізу.

По-друге, в наявних даних за 2015-2018 та 2021 роки спостерігається стійке зростання обсягів реалізації цементу в грошовому вимірі. Зокрема, якщо у 2015 році цей показник становив 8,3 млрд грн, то вже за наступний рік він збільшився на 36,5% до 11,4 млрд грн. У 2017 та 2018 роках темпи приросту склали відповідно 20,8% та 10,5%, що є досить високими.

По-третє, зростання обсягів реалізації цементу відбувалося на тлі піднесення в будівельній галузі та, відповідно, збільшення попиту на даний продукт для реалізації інфраструктурних проєктів.

По-четверте, частка фізичних осіб-підприємців у загальному обсязі реалізації залишається несуттєвою на рівні 0-0,1%. Тобто основу ринку формують великі та середні підприємства галузі.

Основними споживачами цементу (понад 80%) є будівельно-монтажні організації, що купують цемент оптом для реалізації інфраструктурних та комерційних проєктів. Вимоги з їхнього боку зосереджені на якості, цінах та умовах поставки продукції. Отже, динаміка попиту на цемент безпосередньо залежить від тенденцій в будівельній галузі. З огляду на це, для аналізу перспектив розвитку ринку цементу доцільно розглянути також обсяги будівництва в Україні як ключового фактора, що визначає попит.

У таблиці 3.4 представлено динаміку обсягів будівництва за період 2010-2022 років у розрізі житлових та нежитлових об’єктів. Проаналізуємо ці дані для оцінки тенденцій будівельного ринку в контексті перспектив його впливу на попит на цемент.

Таблиця 3.4 - Динаміка обсягів будівництва в Україні у 2010-2022 роках

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Роки | Будівництво, усього млн.грн | Будівлі, млн.грн | У тому числі | | | Інженерні споруди, млн.грн |
| житлові, млн.грн | нежитлові, млн.грн | |
| 2010 | 42918,1 | 19659,1 | 6876,5 | 12782,6 | 23259,0 | |
| 2011 | 61671,7 | 26745,4 | 8137,1 | 18608,3 | 34926,3 | |
| 2012 | 62937,2 | 28104,8 | 8523,0 | 19581,8 | 34832,4 | |
| 2013 | 58586,2 | 28257,3 | 9953,1 | 18304,2 | 30328,9 | |
| 2014 | 51108,7 | 24856,5 | 11292,4 | 13564,1 | 26252,2 | |
| 2015 | 57515,0 | 28907,5 | 13908,8 | 14998,7 | 28607,5 | |
| 2016 | 73726,9 | 38106,4 | 18012,8 | 20093,6 | 35620,5 | |
| 2017 | 105682,8 | 52809,6 | 23730,0 | 29079,6 | 52873,2 | |
| 2018 | 141213,1 | 66791,6 | 29344,8 | 37446,8 | 74421,5 | |
| 2019 | 181697,9 | 83589,3 | 33208,8 | 50380,5 | 98108,6 | |
| 2020 | 202080,8 | 80625,6 | 29083,6 | 51542,0 | 121455,2 | |
| 2021 | 258073,6 | 102894,3 | 39147,9 | 63746,4 | 155179,3 | |
| 2022 | 114943,8 | 50172,5 | 20072,2 | 30100,3 | 64771,3 | |

*Джерело: складено автором на основі [27].*

Деталізуючи динаміку обсягів будівництва в Україні за 2010-2022 роки, можна констатувати певне уповільнення темпів зростання у 2010-2013 роках через наслідки економічної кризи 2008-2009 років. Проте у 2014-2021 роках спостерігалося інтенсивне відновлення та розвиток будівельної галузі: значне прискорення темпів зростання у 2014-2017 роках завдяки стабілізації економіки та особливо стрімке зростання у 2018-2021 роках (приріст понад 117 млрд грн або 83%). Водночас у 2022 році через шоковий вплив війни та кризи відбулося рекордне за останні роки падіння обсягів будівництва (на 55%). Тобто спостерігалася неоднорідна динаміка з періодами уповільнення, прискорення та різкого спаду під впливом дестабілізуючих чинників.

Деталізуючи динаміку обсягів будівництва в Україні за 2010-2022 роки, можна констатувати певну циклічність з періодами уповільнення, прискореного зростання та різкого спаду під впливом дестабілізуючих чинників.

Для оцінки регіональної структури та тенденцій у цементній галузі, що безпосередньо пов'язана з будівництвом, доцільно проаналізувати рейтинг областей України за кількістю діючих підприємств-виробників цементу. Відповідні дані за 2014-2021 роки представлені на рисунку 3.1. Розглянемо цю інформацію для виявлення особливостей розвитку галузі в регіональному розрізі.

Рисунок 3.1 - Рейтинг регіонів України за кількістю діючих підприємств у сфері виготовлення цементу за 2014-2021 роках

*Джерело: складено автором на основі [27].*

Аналізуючи рейтинг областей України за кількістю діючих підприємств у сфері виготовлення цементу у 2014-2021 роках, можна відзначити стабільне лідерство м. Києва, що пояснюється концентрацією офісів та штаб-квартир провідних компаній. Водночас спостерігаються суттєві структурні зрушення в регіональних сегментах ринку: поліпшення позицій Дніпропетровщини завдяки зростанню місцевого будівельного сектору, втрата лідерства Харківщиною через скорочення діяльності підприємств на тлі соціально-економічних проблем, а також слабкі позиції Донецької та Луганської областей через бойові дії. Тобто спостерігаються доволі динамічні зміни регіональних тенденцій в галузі.

Аналізуючи регіональну структуру та тенденції розвитку цементної галузі, можна зробити висновок про доволі динамічні зміни у розрізі окремих регіонів за останні роки. Для подальшої оцінки конкурентного середовища та перспектив розвитку ПрАТ «Кривий Ріг цемент» доцільно визначити коло основних конкурентів компанії – провідних виробників цементу, що представлені на українському ринку. Аналіз часток ринку, цінових та асортиментних стратегій, логістичних можливостей таких основних гравців дозволить комплексно оцінити рівень конкуренції та ключові конкурентні переваги і слабкості ПрАТ «Кривий Ріг цемент» на цьому тлі.

Основними конкурентами ПрАТ «Кривий Ріг цемент» на українському ринку є такі підприємства:

1. ПАТ «Балцем» (Харківська обл.) - один з найбільших виробників цементу в країні, має високу потужність та широку дистриб'юторську мережу.
2. ПрАТ «Подільський цемент» (Кам'янець-Подільський) - сучасне виробництво, оптимальне географічне розташування для постачання цементу в західні та центральні регіони.
3. ПАТ «Миколаївцемент» (Миколаїв) - стабільний гравець ринку з розвинутою логістичною інфраструктурою та широким асортиментом.

Для оцінки конкурентних позицій компанії доцільно порівняти ключові фінансові показники діяльності цих підприємств.

У таблиці 3.5 наведено дані щодо обсягів реалізації, рентабельності операційної діяльності та чистого прибутку провідних виробників цементу за 2021 рік. Проаналізуємо цю інформацію для комплексної оцінки конкурентних позицій та фінансового стану ПрАТ «Кривий Ріг цемент» на тлі основних гравців ринку.

Таблиця 3.5 - Порівняльний аналіз фінансових показників діяльності провідних підприємств цементної галузі України у 2021 році

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | ПрАТ «Кривий Ріг цемент» | ПАТ «Балцем» | ПрАТ «Подільський цемент» | ПАТ «Миколаївцемент» |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Річна виробнича потужність, млн тонн | 2,5 | 4,0 | 2,2 | 1,8 |
| Частка ринку, % | 12% | 25% | 10% | 9% |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Асортимент продукції | Цементи марок В500, А400 та ін | Широка лінійка цементів та інших будматеріалів | Цементи, вапно | Цементи, вапно, бетонні суміші |
| Середня ціна за 1 тонну цементу, $ | 65 | 60 | 63 | 68 |
| Розвиненість логістики та клієнтської мережі | Середня | Висока | Висока | Середня |
| Експортна орієнтація | Висока (30%) | Низька | Низька | Середня |
| Рівень зносу обладнання | Високий (63%) | Середній | Низький | Середній |

*Продовження таблиці 3.5*

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що ПАТ «Балцем» є безумовним лідером галузі за обсягами виробництва та реалізації продукції – цей показник у компанії у 2,5 рази вищий порівняно з ПАТ «Кривий Ріг Цемент». Водночас за рентабельністю операційної діяльності ПАТ «Кривий Ріг Цемент» демонструє кращі результати – 16,1% порівняно з 13,4% у ПАТ «Балцем». Це свідчить про вищий рівень операційної ефективності. За чистим прибутком ПАТ «Кривий Ріг Цемент»також випереджає конкурента (128,3 млн грн проти 98,7 млн грн у ПАТ «Балцем»). Отже, попри поступку у масштабах бізнесу, компанія демонструє задовільні фінансові результати на тлі лідера галузі.

Для подальшої оцінки сильних і слабких сторін ПАТ «Кривий Ріг Цемент» в конкурентній боротьбі доцільно зробити порівняльну характеристику конкурентних переваг та недоліків провідних гравців ринку цементу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Порівняння виробничих потужностей провідних підприємств цементної промисловості України

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підприємство | Конкурентні переваги | Конкурентні недоліки |
| 1 | 2 | 3 |
| ПАТ «Балцем» | * 1. Найбільші виробничі потужності та обсяги випуску продукції. * 2. Розгалужена мережа дистриб'юторів та найширше покриття регіонів. | 1. Відносно низька рентабельність та прибутковість. |
| ПрАТ «Подільський цемент» | * 1. Вигідне географічне положення для постачання в західні та центральні регіони України. * 2. Сучасне високотехнологічне обладнання. | 1. Порівняно вузька номенклатура продукції.  2. Слабкі експортні позиції. |
| ПАТ «Миколаївцемент» | * 1. Широка номенклатура будівельних матеріалів. | 1. Невисокі виробничі потужності.  2. Залежність від коливань попиту в Південному регіоні. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| ПАТ «Миколаївцемент» | 2. Розвинена логістична інфраструктура та власний річковий термінал. |  |
| ПрАТ «Кривий Ріг цемент» | 1. Наявність власної сировинної бази.  2. Вигідне географічне положення для експортних поставок. | 1. Високий рівень зносу основних фондів.  2. Недостатні потужності для забезпечення внутрішнього попиту. |

*Продовження таблиці 3.6*

*Джерело: складено автором*

Аналіз конкурентного середовища в цементній галузі показує, що лідером за обсягами виробництва та масштабами бізнесу є ПАТ «Балцем», але показники рентабельності та прибутковості компанії є відносно низькими. У ПрАТ «Подільський цемент» сильні конкурентні позиції завдяки вигідному місцеположенню і сучасному обладнанню, водночас обмежений асортимент і слабкі можливості з експорту. ПАТ «Миколаївцемент» має широку номенклатуру продукції та розвинену логістику, але залежить від регіонального попиту та має невисокі виробничі потужності. У ПрАТ «Кривий Ріг цемент» конкурентні переваги у вигляді власної сировини та експортної спрямованості при високому зносі обладнання та недостатності потужностей для внутрішнього ринку. Аналіз конкурентного середовища в цементній галузі показує, що лідером за обсягами виробництва та масштабами бізнесу є ПАТ «Балцем», але показники рентабельності та прибутковості компанії є відносно низькими. У ПрАТ «Подільський цемент» сильні конкурентні позиції завдяки вигідному місцеположенню і сучасному обладнанню, водночас обмежений асортимент і слабкі можливості з експорту.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг цемент» на тлі провідних гравців ринку доцільно застосувати такі методи:

1. Матричні методи (матриці БКГ, Мак-Кінсі, Shell/DPM) дозволяє визначити позицію підприємства за показниками частки ринку та темпів зростання галузі. На її основі можна зробити висновок щодо конкурентоспроможності та перспектив компанії.
2. Експертні методи, що дозволять оцінити конкурентоспроможність з точки зору фахівців ринку.
3. Порівняльний аналіз фінансових та виробничих показників діяльності ПрАТ «Кривий Ріг цемент» з основними конкурентами. Дозволяє кількісно оцінити переваги чи недоліки підприємства на тлі конкурентів.

Доцільно розпочати аналіз конкурентоспроможності з побудови матриці БКГ для ключових гравців цементного ринку. За матрицею БКГ ключові гравці цементного ринку розподіляються за такими категоріями:

* Зірки - висока частка швидкозростаючого ринку;
* Дійні корови - велика частка повільно зростаючого ринку;
* Собаки - невелика частка швидкозростаючого ринку;
* Важкі діти - мала частка стагнуючого або згасаючого ринку.

Отже, розглянемо матрицю БКГ для визначення позиції ПрАТ «Кривий Ріг цемент» серед конкурентів (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Вихідні данні для побудови матрицю БКГ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підприємство | Частка ринку | Темп зростання ринку |
| ПАТ «Балцем» | 25% | 5% |
| ПрАТ «Подільський цемент» | 10% | 5% |
| ПАТ «Миколаївцемент» | 9% | 5% |
| ПрАТ «Кривий Ріг цемент» | 12% | 5% |

*Джерело: складено автором*

За допомогогою рисунку 3.2 можна наочно розглянути яку позиції займає на ринку ПрАТ «Кривий Ріг цемент» в порівняно з головними конкурентами ніщі виготовлення цементу.

Рисунок 3.2 - Матриця БКГ ПрАТ «Кривий Ріг цемент» та основних конкурентів ринку виготовлення цементу в 2022 році

*Джерело: складено автором*

Згідно з матрицею: ПАТ «Балцем» займає позицію «Зірки», маючи найвищу частку ринку (25%) та працюючи на швидкозростаючому ринку (темп +5%). Це означає, що компанія є беззаперечним лідером галузі. ПрАТ «Кривий Ріг цемент», як і ПрАТ «Подільський цемент» та ПАТ «Миколаївцемент», належить до категорії «Собак» - їх частка невелика (10-12%), проте ринок зростає високими темпами. Така позиція свідчить, що ПрАТ «Кривий Ріг цемент» поступається лідеру за показником конкурентоспроможності. Втім, швидке зростання ринку дає можливості для нарощування частки. Отже, матриця БКГ демонструє сильні та слабкі позиції ключових гравців цементного ринку України.

Для уточнення конкурентних переваг та недоліків ПрАТ «Кривий Ріг цемент» на тлі основних виробників доцільно проаналізувати порівняльні дані ефективності їх діяльності. У таблиці 3.7 наведено результати оцінки компаній за методикою матриці Мак-Кінсі, яка передбачає бальне оцінювання показників привабливості галузі та рівня конкурентоспроможності на основі експертних суджень.

Таблиця 3.7 - Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ключових підприємств цементної галузі за методикою матриці Мак-Кінсі

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Привабливість галузі (1-10) | | | | |
| Показники | ПАТ «Балцем» | ПрАТ «Подільський цемент» | ПАТ «Миколаївцемент» | ПрАТ «Кривий Ріг цемент» |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Темп зростання попиту | 8 | 6 | 5 | 7 |
| Рентабельність | 5 | 8 | 6 | 7 |
| Капіталомісткість | 8 | 5 | 7 | 6 |
| Рівень конкуренції | 3 | 6 | 4 | 5 |
| Технологічний рівень | 8 | 7 | 6 | 5 |
| Держрегулювання | 3 | 5 | 4 | 6 |
| Загалом | 35 | 37 | 32 | 36 |
| Оцінка конкурентоспроможності (1-10) | | | | |
| Частка ринку | 8 | 6 | 5 | 7 |
| Темпи зростання частки | 6 | 7 | 4 | 5 |
| Рентабельність | 5 | 8 | 6 | 7 |
| Кваліфікація персоналу | 7 | 6 | 5 | 6 |
| Загалом | 26 | 27 | 20 | 25 |

*Джерело: складено автором*

Далі розглянемо більш детально отримані в таблиці результати аналізу для провідних підприємств цементної промисловості України (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Матриця Мак-Кінсі для аналізу конкурентоспроможності основних підприємств цементної галузі України

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Привабливість галузі (1-10) | Низька (10-20) | Середня (20-30) | Висока (30-40) |
| Висока (30-40) | - | ПАТ «Балцем» | ПрАТ «Подільський цемент» |
| Середня (20-30) | ПАТ «Миколаївцемент» | ПрАТ «Кривий Ріг цемент» | - |
| Низька (10-20) | - | - | - |

*Джерело: складено автором*

Матричний аналіз підтверджує лідерство ПАТ «Балцем» на цементному ринку за обсягами виробництва, водночас компанія поступається за ефективністю та прибутковістю діяльності. Найсприятливіші умови для бізнесу склались у ПрАТ «Подільський цемент» завдяки вигідному місцерозташуванню та технологічному оснащенню. ПрАТ «Кривий Ріг цемент» має сильні стратегічні переваги через власну сировинну базу, розвинену логістику та експортний потенціал, що компенсує деякі недоліки і дозволяє ефективно конкурувати в динамічній галузі.

Для кількісної оцінки та обґрунтування висновків доцільно додатково проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності провідних гравців ринку у 2022 році. У таблиці 3.9 наведено дані щодо обсягів реалізованої продукції, собівартості, прибутковості та інших ключових індикаторів найбільших виробників цементу.

Таблиця 3.9 - Порівняльний аналіз фінансово-економічних показників діяльності провідних підприємств цементної промисловості України за 2022 рік

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Одиниця виміру | ПрАТ «Кривий Ріг цемент» | ПАТ «Балцем» | ПрАТ «Подільський цемент» | ПАТ «Миколаївцемент» |
| Обсяг виробництва продукції | тис. тонн | 750 | 1200 | 700 | 505 |
| Обсяг реалізованої продукції | млн грн | 14600 | 17300 | 12800 | 11500 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації | млн грн | 38964 | 17560 | 13120 | 11780 |
| Валовий прибуток | млн грн | 3145 | 4100 | 3100 | 2900 |
| Рентабельність діяльності | % | 16,1 | 13,4 | 15,3 | 14,2 |
| Чистий прибуток (збиток) | млн грн | 128,3 | 98,7 | 115,6 | 105,3 |

*Джерело: складено автором*

Порівняльний аналіз засвідчує беззаперечне лідерство ПАТ «Балцем» серед виробників цементу за обсягами виробництва та реалізації (перевага над ПрАТ «Кривий Ріг цемент» на 38-60%), що забезпечується найбільшими в галузі потужностями. Водночас ПрАТ «Кривий Ріг цемент» демонструє вищу рентабельність (16,1% проти 13,4% у ПАТ «Балцем») та більший чистий прибуток завдяки раціональнішому використанню ресурсів та операційній ефективності. Отже, незважаючи на поступку за масштабами, фінансові результати ПрАТ «Кривий Ріг цемент» є задовільними на тлі порівняння з лідером галузі.

Отже, у розділі було проведено комплексний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг цемент» на тлі провідних гравців цементного ринку України. За допомогою матричних та експертних методів визначено, що компанія посідає позицію «середняка», поступаючись лідеру галузі ПАТ «Балцем» за часткою ринку та масштабами бізнесу. Водночас порівняльний аналіз фінансових показників засвідчив задовільну рентабельність та прибутковість ПрАТ «Кривий Ріг цемент» на тлі основних конкурентів. Отримані результати є підґрунтям для формування стратегічних альтернатив зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг цемент». Розглянемо можливі стратегічні напрями розвитку компанії з огляду на її сильні та слабкі сторони, загрози і можливості з боку зовнішнього середовища.

**3.2 Формування стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності**

Першим етапом формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища - виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. З цією метою проведемо SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Кривий Ріг цемент» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Кривий Ріг цемент»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони: | Слабкі сторони: |
| * Розвинена логістична інфраструктура та залізничні потужності * Значний експортний потенціал (30% продукції) * Висока якість продукції, що відповідає європейським стандартам | * Застаріле технологічне обладнання, високий рівень зносу основних фондів * Недостатня потужність для повного покриття внутрішнього попиту * Відносно вузька номенклатура продукції |
| Можливості: | Загрози: |
| * Зростання обсягів будівництва після завершення війни * Розширення експорту в країни ЄС, Азії, Африки * Модернізація виробництва для підвищення ефективності | * Продовження військових дій та економічної кризи * Посилення конкуренції з боку зарубіжних виробників * Ризики порушення логістичних зв'язків |

*Джерело: складено автором*

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Кривий Ріг цемент» демонструє наявність значних сильних сторін компанії: розвинена логістична і залізнична інфраструктура дозволяє швидко доставляти продукцію споживачам та на експорт, забезпечуючи 30% загального обсягу реалізації та суттєву валютну виручку; тривала ринкова присутність та увага до якості продукції сформували сильний бренд, цемент ПрАТ «Кривий Ріг цемент» відповідає європейським стандартам.

Водночас наявний високий рівень зносу основних фондів (60%) та недостатні виробничі потужності обмежують можливості задовольнити внутрішній попит, а вузька продуктова лінійка стримує охоплення додаткових сегментів. Серед зовнішніх можливостей - потенційне зростання попиту після відбудови, розширення ринків збуту через експорт та модернізацію виробництва. Основні загрози – тривала війна й криза, посилення імпорту цементу та порушення ланцюгів постачання. Аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз є основою для обрання стратегії. Компанії необхідні інвестиції для оновлення активів та нарощення потужностей (внутрішні слабкості при зовнішніх можливостях для розширення). Водночас, ступінь невизначеності дуже високий, тому доцільна проміжна гнучка стратегія для адаптації до швидких змін.

SWOT-аналіз наочно продемонстрував, що ПрАТ "Кривий Ріг цемент" має значний потенціал завдяки розвиненій логістиці, експортним можливостям та сильному бренду. Проте реалізацію цього стримують застаріле обладнання та обмежені виробничі потужності. З огляду на це, розглянемо альтернативні стратегічні напрями розвитку компанії:

1. Наступальна стратегія передбачає масштабну модернізацію та розширення виробництва для агресивного нарощування частки ринку.
2. Помірно-адаптивна стратегія орієнтована на поетапне оновлення обладнання, гнучку цінову політику та оптимізацію витрат.
3. Стратегія скорочення може полягати у мінімізації інвестицій і максимізації отримання прибутку від наявних активів.

Розглянемо переваги та недоліки цих стратегічних альтернатив для вибору оптимальної з них (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Порівняльна характеристика альтернативних стратегій розвитку ПрАТ «Кривий Ріг цемент»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегія | Переваги | Недоліки |
| Наступальна | Збільшення частки ринку  Нарощення обсягів виробництва і експорту | Значні інвестиції та витрати  Високі ризики окупності |
| Помірно-адаптивна | Гнучкість і адаптивність  Низькі ризики | Повільне зростання  Збереження технологічного відставання |
| Стратегія скорочення | Мінімальні витрати  Зосередження на найбільш прибуткових напрямах | Втрата перспективних можливостей  Погіршення конкурентних позицій |

*Джерело: складено автором*

Аналіз стратегічних альтернатив свідчить, що в умовах війни та економічної кризи найбільш оптимальною для ПрАТ є помірно-адаптивна стратегія. На відміну від радикальної наступальної, вона не потребує значних інвестиційних ресурсів при обмеженому доступі до капіталу та високій вартості залучення. Гнучкість цієї стратегії дозволить компанії швидко реагувати на можливі зміни ситуації в країні та галузі.

Хоча це і уповільнить темпи нарощення виробництва та частки ринку, проте збереже ПрАТ спроможність генерувати стабільні грошові потоки за рахунок ефективного використання наявних активів. А поступова модернізація дозволить не відставати від конкурентів. Таким чином, помірно-адаптивна стратегія є балансом між амбіціями розвитку бізнесу та необхідністю виживання в кризових умовах. Вона дозволить зберегти фінансову стабільність компанії та уникнути зайвих ризиків.

Зважаючи на обмеженість власних ресурсів для масштабної модернізації виробництва, а також деструктивний вплив зовнішніх чинників, радикальне нарощування потужностей і агресивне збільшення частки ринку є недоцільним. Водночас стратегія мінімізації інвестицій може призвести до остаточної втрати конкурентних позицій компанії. Обрана ж помірно-адаптивна стратегія передбачає гнучку реакцію на мінливі умови галузі, оптимізацію витрат та поступову модернізацію в міру стабілізації ситуації. Це дозволить утримати наявні позиції на ринку та не відставати від основних конкурентів.

**3.3 Рекомендації щодо реалізації обраної стратегії**

Оскільки за результатами стратегічного аналізу для ПрАТ «Кривий Ріг цемент» найбільш оптимальним варіантом визначено помірно-адаптивну стратегію розвитку, розглянемо основні рекомендації щодо її практичної реалізації.

* Першочерговим кроком має стат інноваційно-інвестиційна стратегія має стати терміновою модернізацією виробничих потужностей шляхом оновлення парку гірничо-транспортного та збагачувального обладнання. Для оперативної реалізації даного напрямку необхідно здійснити техніко-економічне обґрунтування необхідних інвестицій, налагодити партнерство з провідними постачальниками техніки, організувати тендерні процедури на поставку основних засобів та за результатами укласти договори закупівлі сучасного високопродуктивного устаткування. Така техніко-технологічна модернізація виробництва дозволить ТОВ «Рудомайн» суттєво наростити обсяги видобутку та переробки залізної руди, підвищити ефективність діяльності і швидко подолати кризові явища в компанії;

и формування детального плану впровадження обраної стратегії з чіткими цілями, завданнями та KPI на найближчу перспективу 3-5 років. Зокрема, стратегічними цілями можуть бути:

1. Підвищення операційної ефективності на 5-7% щорічно можливе завдяки впровадженню автоматизованих систем управління виробництвом для оптимізації використання ресурсів, модернізації застарілого обладнання для зниження витрат на ремонти та простої, використанню енергоефективних технологій (новітні пічи, рекуперація);
2. Збільшення частки експорту можливе за рахунок виходу на нові ринки Азії та Африки, розширення присутності в ЄС через трейдерські компанії, гнучкої цінової політики з урахуванням кон’юнктури цільових ринків;
3. Оновлення основних фондів шляхом щорічного інвестування у модернізацію 10-15% амортизаційних відрахувань, орієнтації інвестицій на найбільш застарілі ділянки, використання кредитних коштів за умов сприятливої ринкової кон’юнктури.

Запропоновані заходи охоплюють ключові напрями реалізації помірно-адаптивної стратегії, зокрема оптимізацію витрат, розвиток експорту та поступову модернізацію активів.

Для визначення ефективності обраних заходів та оцінки їх впливу на підвищення конкурентоспроможності доцільно сформувати план реалізації стратегії з конкретними параметрами щодо термінів, бюджету та очікуваних результатів кожного заходу.

У таблиці 3.12 представлено такий план, що включає заходи в розрізі цілей стратегії, необхідних ресурсів та прогнозного ефекту. Розглянемо його більш детально для визначення обґрунтованості та достатності запланованих кроків.

Таблиця 3.12 - План заходів з реалізації помірно-адаптивної стратегії розвитку ПрАТ «Кривий Ріг цемент»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Захід | Терміни | Відповідальні | Необхідні ресурси | Очікуваний ефект |
| Впровадження АСУ виробництвом | 2024-2026 рр. | Директор з ІТ, Головний інженер | $150 тис на ПЗ і обладнання | Оптимізація витрат на 3-5% |
| Модернізація цементних печей | 2025 рік | Головний інженер | $2 млн кредитні кошти або інвестиційні (в тому числі грантові) | Зниження витрат на ремонти та простої |
| Реконструкція теплообмінників | 2024 рік | Головний енергетик | $50 тис власних коштів | Економія енерговитрат 10-15% |
| Вихід на ринок Єгипту | 2025 рік | Директор з продажів | $20 тис маркетинг та сертифікація | Збільшення експорту на 5% |

*Джерело: складено автором*

Запропоновані в плані заходи охоплюють ключові аспекти обраної стратегії: оптимізацію витрат, підвищення операційної гнучкості, розвиток експорту, поступову модернізацію виробництва. Реалізація цих заходів у визначені терміни за рахунок наявних та залучених ресурсів дозволить досягти таких очікуваних результатів:

* щорічна оптимізація витрат на 3-5%;
* збільшення експорту на 5% щороку;
* скорочення рівня зносу основних фондів до 60%.

Таким чином, запропонований план заходів є обґрунтованою основою для поетапної реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Його системне виконання дозволить підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «Кривий Ріг цемент» в середньостроковій перспективі.

Серед першочергових кроків у рамках цієї стратегії має стати оптимізація виробничих витрат. Адже підвищення операційної ефективності шляхом щорічного скорочення витрат на 5-7% є однією з ключових стратегічних цілей. Для її досягнення доцільно здійснити:

1. Автоматизацію окремих виробничих ділянок з метою точнішого контролю та економії ресурсів.
2. Поетапну модернізацію застарілого устаткування для зменшення витрат на ремонти та простої.
3. Впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій виробництва як інструменту оптимізації.

Розглянемо більш детально шляхи реалізації цих заходів у рамках стратегії підприємства в вигляді таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - План заходів з оптимізації витрат виробництва ПрАТ «Кривий Ріг цемент»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Захід | Терміни | Відповідальні | Необхідні ресурси | Очікуваний ефект |
| Автоматизація дозування сировини | 2024 | Головний технолог | $50 тис власних коштів | Зниження витрат сировини на 3% |
| Модернізація цементних печей | 2024-2026 | Головний інженер | $150 тис кредитні кошти або інвестиційні (в тому числі грантові) | Зменшення простоїв на 20% |
| Впровадження системи рекуперації тепла | 2025 | Головний енергетик | $250 тис кредитні кошти або інвестиційні (в тому числі грантові) | Економія енерговитрат 10% |

*Джерело: складено автором*

Аналіз даної таблиці засвідчує, що запропоновані заходи є комплексними та системними, охоплюючи такі напрями як автоматизація, модернізація обладнання та оптимізація використання ресурсів. Визначено реальні терміни, відповідальних осіб, джерела фінансування з необхідними обсягами інвестицій. Ефекти у вигляді конкретного зниження витрат закладені в очікуваних результатах кожного заходу. Так за 3 роки економія може скласти до 20% за рахунок зниження втрат сировини, скорочення простоїв обладнання та впровадження системи рекуперації тепла. Отже, реалізація плану заходів з оптимізації витрат відповідає обраній помірно-адаптивній стратегії ПрАТ «Кривий Ріг цемент» та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Наступним важливим напрямом стратегії є підвищення операційної гнучкості компанії, адже в умовах невизначеності та коливань кон'юнктури ринку критично важливо швидко адаптуватися до змін. Для цього рекомендуються такі заходи:

* Створення крос-функціональних команд, відповідальних за реалізацію комплексних бізнес-завдань.
* Делегування частини повноважень менеджерам середньої ланки для пришвидшення реакції.
* Спрощення ієрархічних процедур ухвалення рішень в рамках стратегічних цілей.

Розглянемо можливі шляхи практичної реалізації цих заходів в вигляді таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - План заходів з підвищення операційної гнучкості ПрАТ «Кривий Ріг цемент»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Захід | Терміни | Відповідальні | Очікуваний ефект |
| Створення команд для виходу на нові експортні ринки | 2024 | Директор з продажів | Прискорення виходу та адаптації до локальних умов |
| Надання повноважень менеджерам щодо знижок в межах 10% | 2024 | Комерційний директор | Прискорення укладання угод |
| Скасування додаткових узгоджень тактичних маркетингових рішень | 2024 | Маркетинг директор | Прискорення реалізації маркетингових заходів |

*Джерело: складено автором*

Аналіз даної таблиці засвідчує комплексний підхід до реалізації даного напряму стратегії, охоплюючи організаційні, кадрові та процесні аспекти. Зокрема, передбачено створення крос-функціональних команд, делегування повноважень менеджерам середньої ланки, а також спрощення окремих процедур ухвалення рішень. Усе це не потребує значних фінансових витрат, проте дозволить суттєво пришвидшити реакцію компанії на зміни ринкової кон’юнктури, адаптувати цінову політику, оперативно виводити нові товари або виходити на нові ринки. Тобто заплановані заходи відповідають обраній стратегії підвищення гнучкості та конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг цемент».

Ще одним пріоритетним напрямком в рамках реалізації стратегії є розширення експортної присутності компанії у найбільш перспективних регіонах. Адже нарощення частки експорту закладено серед стратегічних цілей підприємства. Для цього рекомендується зосередитися на таких ключових заходах:

1. Вихід на ринок Єгипту шляхом участі у міжнародній будівельній виставці CAIROBUILD 2024 для налагодження партнерських контактів з місцевими дистриб'юторами та забудовниками.
2. Розширення постачань цементу в Польщу та країни Балтії через польську трейдерську компанію «Cement Trade» з орієнтацією на сегмент інфраструктурного будівництва.
3. Вихід на ринок В'єтнаму шляхом участі у виставці VIBE 2024 та проведення переговорів з потенційними дистриб'юторами щодо поставок з урахуванням стандартів і вимог до цементу в країні.
4. Пошук партнерів у Саудівській Аравії та налагодження каналів постачання цементу для інфраструктурних проєктів в рамках програми розвитку країни «Візія 2030».

Отже, запропоновані заходи щодо виходу на нові експортні ринки відповідають стратегічній меті нарощення зовнішньоторговельного потенціалу ПрАТ «Кривий Ріг цемент». Визначено конкретні цільові країни з високим потенціалом попиту на цементну продукцію – Єгипет, країни Балтії, В’єтнам, Саудівська Аравія. Для кожного ринку окреслено оптимальні канали просування з урахуванням локальних особливостей, вимог та стандартів. Реалізація цих заходів у зазначені терміни сприятиме збільшенню обсягів експорту ПрАТ «Кривий Ріг цемент» та, відповідно, консолідації його позицій як одного з провідних вітчизняних виробників цементу. Таким чином, розширення експорту є важливим напрямком обраної стратегії розвитку підприємства.

Останнім запропонованим напрямком розвитку є поступове розширення асортименту продукції компанії. Адже наразі номенклатура представлена переважно цементом, тоді як на ринку присутній попит і на інші матеріали.

Для нарощення присутності у суміжних сегментах пропонуються такі заходи:

* Освоєння виробництва бетонних сумішей на основі власного цементу.
* Випуск сухих будівельних розчинів під конкретні види робіт (штукатурні, мурувальні тощо).

Розглянемо можливі шляхи практичної реалізації даних заходів в вигляді таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 - План заходів з розширення продуктового портфелю ПрАТ «Кривий Ріг цемент»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Захід | Терміни | Відповідальні | Необхідні ресурси | Очікуваний ефект |
| Запуск лінії з виробництва бетонних сумішей | 2026 | Виконавчий директор | $300 тис кредитні кошти | Збільшення асортименту |
| Розробка нової лінійки сухих сумішей | 2024 | Начальник відділу маркетингу | $50 тис маркетинг та РД | Додатковий дохід |
| Сертифікація сумішей | 2025 | Начальник відділу якості | $20 тис | Відповідність стандартам |

*Джерело: складено автором*

Аналіз даної таблиці засвідчує системний підхід до реалізації стратегічного завдання з розширення асортименту продукції підприємства. Зокрема, передбачається запуск виробництва бетонних сумішей на основі власного цементу, а також розробка та виведення на ринок лінійки сухих будівельних розчинів для різних видів робіт. Визначено необхідні обсяги інвестицій, терміни реалізації, відповідальних виконавців. Крім того, конкретизовано очікувані ефекти у вигляді додаткових джерел доходу та зміцнення ринкових позицій компанії. Отже, даний план заходів є обґрунтованим та адекватним в контексті реалізації обраної ПрАТ «Кривий Ріг цемент» стратегії розширення продуктового портфеля та підвищення конкурентоспроможності.

Отже, для ПрАТ «Кривий Ріг цемент» найбільш оптимальною визначено помірно-адаптивну стратегію розвитку, яка передбачає поступову модернізацію виробництва, оптимізацію витрат, підвищення гнучкості та розширення експорту. Розроблено детальний план заходів з реалізації обраної стратегії у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Визначено конкретні цілі, терміни, відповідальних осіб, необхідні ресурси та очікувані результати. Передбачені заходи охоплюють такі ключові напрями як: оптимізація виробничих витрат, підвищення операційної гнучкості, розширення присутності на експортних ринках, поступова модернізація основних фондів. Реалізація запропонованого комплексного плану дозволить зміцнити конкурентні позиції ПрАТ «Кривий Ріг цемент» та підвищити ефективність його діяльності відповідно до обраної стратегії розвитку.

|  |
| --- |
| **ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ** |

В результаті комплексного дослідження теоретичних засад та практичного досвіду формування і реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств зроблено такі основні висновки:

1. Встановлено, що конкурентоспроможності підприємства є однією з ключових інтегральних характеристик, котра визначає життєздатність, ефективність функціонування та перспективи розвитку сучасного бізнесу. Конкурентоспроможність комплексно відображає потенціал і готовність підприємства конкурувати на ринку з метою досягнення своїх економічних цілей та задоволення інтересів клієнтів. Вона забезпечує можливість витримувати конкурентний тиск, швидко реагувати на зміну ринкової кон’юнктури, гнучко адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Отже, рівень конкурентоспроможності визначає перспективи виживання, стабільного функціонування та подальшого прогресивного розвитку сучасного підприємства в довгостроковій перспективі. Тому її системний моніторинг, оцінювання та підвищення має стати стратегічним пріоритетом в процесі управління будь-яким бізнесом.

2. Встановлено, що стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною багатоаспектною стратегією підприємства, спрямованою на формування його стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Вона охоплює функціональні стратегії за всіма ключовими напрямами діяльності, зокрема: інвестиційно-фінансову, соціальну, управлінську, ресурсно-ринкову, технологічну та інтеграційну. Кожен тип функціональних стратегій має свої переваги й недоліки, тому їх вибір має відбуватися з урахуванням конкретних цілей, можливостей та обмежень підприємства. Разом з тим, формування загальної конкурентної стратегії підприємства потребує дотримання певної логічної послідовності, а саме: визначення бажаної моделі конкурентних переваг → розробка функціональних стратегій забезпечення конкурентоспроможності → вибір типу конкурентної поведінки → реалізація та моніторинг обраних стратегій. Запропонований підхід дає можливість сформувати комплексну систему управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням його специфіки та стратегічних цілей.

3. З’ясовано, що дослідження сутнісного навантаження понять "стратегічне управління" та "конкурентоспроможність підприємства" є актуальним завданням для вітчизняних компаній. Адже побудова механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю дозволяє вирішити проблеми функціонування бізнесу в умовах ринкової боротьби. Встановлено, що стратегічне управління підприємством базується на процесі прийняття ефективних рішень персоналом відповідно до обраних цілей і стратегій щодо розподілу ресурсів. Це дає змогу досягти бажаного рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність витримувати конкурентний тиск на ринку порівняно з аналогічними компаніями за параметрами технологічності, кваліфікації персоналу, якості продукції, ефективності менеджменту тощо. Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю являє собою безперервний процес реалізації взаємоузгоджених рішень, орієнтованих на здобуття стійких конкурентних переваг шляхом своєчасної адаптації цілей і стратегій підприємства до мінливих ринкових умов.

5. Узагальнено, стратегічне управління конкурентоспроможністю є ключовим елементом системи менеджменту сучасного підприємства, оскільки саме конкурентоспроможність визначає перспективи його виживання та розвитку в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління конкурентоспроможністю являє собою безперервний процес аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, генерування стратегічних альтернатив, вибору оптимальної стратегії та її реалізації з метою зміцнення конкурентних позицій. Ключовими етапами в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю є: стратегічний аналіз з використанням інструментів PEST, SWOT; формулювання стратегічного бачення, місії та цілей; розробка альтернативних стратегій; вибір та реалізація обраної стратегії на основі інтегрованої системи функціональних планів. Ефективна система стратегічного управління конкурентоспроможністю має базуватися на принципах гнучкості, адаптивності, безперервності моніторингу змін зовнішнього середовища. Це дозволить підприємству своєчасно реагувати на ринкові виклики та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

6. Визначено, що оцінювання рівня конкурентоспроможності є надзвичайно важливим завданням в системі стратегічного управління сучасним підприємством. Адже саме на основі об'єктивного комплексного аналізу конкурентних позицій можна виявити сильні та слабкі сторони компанії, ідентифікувати стратегічні можливості та загрози, сформувати обґрунтовані напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

З'ясовано, що існує широкий спектр методів аналізу та оцінювання конкурентоспроможності підприємства: порівняльних переваг, рівноваги підприємства і галузі, ефективної конкуренції, якості продукції, матричні, комплексні та інші. Кожен з цих методів має певні переваги й недоліки, тому потребує критичного застосування з врахуванням конкретних цілей дослідження.

Встановлено, що найбільш об’єктивну інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства забезпечують комплексні кількісно-якісні методи з розрахунком узагальнюючого індексу на основі критеріальних ключових показників діяльності компанії та позицій на ринку. Водночас, ефективним інструментом стратегічного аналізу є матричні методи, що дозволяють оцінити динаміку змін конкурентних позицій підприємства.

7. З'ясовано, що ПАТ "Кривий Ріг Цемент" є потужним національним виробником сучасних будівельних матеріалів з багаторічною історією та значним досвідом. Компанія пройшла шлях від запуску першої черги виробництва у 1953 році до формування потужного виробничого об'єднання, що включає три сучасні цементні фабрики та власну сировинну базу. Встановлено, що ПАТ "Кривий Ріг Цемент" володіє значним виробничим, технологічним та кадровим потенціалом, що дозволяє гнучко задовольняти потреби внутрішнього ринку та нарощувати експорт. Компанія інвестує в модернізацію та розширення виробничих потужностей, підтверджуючи лідерські позиції в галузі. Значна увага приділяється якості та екологічності продукції згідно європейських стандартів. Географія експорту охоплює ринки Європи, СНД, Близького Сходу, Південно-Східної Азії та Америки. Входження до міжнародної групи CRH забезпечило доступ до передових технологій та світового досвіду.

8. Проаналізовано, що ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» є потужним виробником цементу та бетону, який має багаторічну історію та значний досвід роботи. Підприємство продемонструвало позитивну динаміку розвитку у 2021 році, збільшивши обсяги виробництва та реалізації продукції на тлі відновлення будівельної галузі. Водночас з початком військової агресії рф в 2022 році компанія зіткнулася з низкою дестабілізуючих факторів, як-то: пошкодження виробничих потужностей внаслідок обстрілів, складнощі з логістикою та постачанням сировини, різке падіння попиту на тлі економічної кризи. Це призвело до істотного скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції майже на 60%, зменшення валового прибутку на 60%, зниження рентабельності. Загалом фінансово-господарський стан підприємства суттєво погіршився під впливом кризових явищ в економіці та військової агресії РФ. Водночас слід зазначити, що в мирний час ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» демонструвало стійку динаміку зростання та прибутковість завдяки потужному виробничому потенціалу, налагодженим коопераційним зв'язкам, стабільному попиту на продукцію компанії. Отже, після стабілізації ситуації та відновлення економічної діяльності у звичайному режимі, підприємство має хороші шанси повернутися до позитивної динаміки розвитку та збільшення обсягів виробництва і збуту продукції на внутрішньому й експортних ринках. Ключовими напрямами підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у поствоєнний час можуть бути: відновлення виробничих потужностей шляхом модернізації та цифровізації обладнання; оптимізація бізнес-процесів для скорочення витрат; розширення каналів збуту продукції як на внутрішньому, так і на експортних ринках; диверсифікація постачальників сировини для зменшення ризиків; розвиток кадрового потенціалу шляхом підвищення кваліфікації персоналу. Ефективна реалізація цих заходів за підтримки держави дасть можливість ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» відновити обсяги виробництва та реалізації, наростити прибутковість, підвищити інвестиційну привабливість і при цьому зберегти робочі місця та соціальну відповідальність. Це сприятиме відновленню економіки України після перемоги у війні з російським агресором.

9. Проведено комплексний аналіз розвитку ринку цементу в Україні, що дозволив виявити основні тенденції та фактори впливу на дану галузь. З'ясовано, що за 2010-2021 роки спостерігалася позитивна динаміка зростання обсягів виробництва цементу вітчизняними підприємствами з 10,2 млн тонн до 11,5 млн тонн відповідно. Це корелювало із загальним піднесенням в будівництві та відновленням економіки після криз 2008-2009 років. При цьому основним фактором попиту є активність саме в будівельному секторі. Проаналізовано динаміку обсягів реалізації продукції у цементній галузі за 2010-2022 роки. Встановлено тенденцію до зростання в грошовому вимірі з 6,39 млрд грн у 2010 році до понад 26,13 млрд грн у 2021 році, або в 4,1 рази. Водночас у 2022 році через шоковий вплив війни відбувся обвал цього показника до 15,5 млрд грн. Встановлено, що обсяги реалізації цементу позитивно корелювали з тенденціями у будівництві. Досліджено циклічну динаміку цієї галузі з загальним трендом зростання, за винятком кризового 2022 року. Тому саме тенденції у будівельній індустрії є ключовим фактором, що визначає попит на цемент в Україні. Оцінено регіональну структуру цементного ринку та провідних гравців галузі. Визначено найбільш перспективні ринки з точки зору ємності та темпів зростання (Київська, Дніпропетровська, Львівська області). З'ясовано основних конкурентів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», аналіз діяльності яких необхідний для оцінки конкурентних переваг.

10. Проаналізовано ключових конкурентів ПАТ «Кривий Ріг Цемент» на ринку будівельних матеріалів України. З'ясовано, що основними гравцями, які формують конкурентне середовище для компанії, є: ПАТ «Балцем», ПрАТ «Подільський цемент», ПАТ «Миколаївцемент». Проведено порівняльний аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Кривий Ріг Цемент» та провідних виробників цементу за допомогою матричних методів (БКГ, Мак-Кінсі). Визначено, що за показником частки ринку компанія поступається лідеру галузі ПАТ «Балцем» (12% проти 25% відповідно), проте демонструє задовільні фінансові результати. Детально проаналізовано конкурентні переваги та недоліки ПАТ «Кривий Ріг Цемент». Сильними сторонами є: наявність власної сировинної бази, оптимальне географічне положення, розвинені експортні можливості. Водночас існують проблеми зношеності виробничих фондів та недостатності потужностей для повного забезпечення внутрішнього попиту. Кількісна оцінка фінансово-економічних показників підтвердила високу рентабельність та прибутковість ПАТ «Кривий Ріг Цемент» на тлі конкурентів, незважаючи на поступку за масштабами бізнесу. Це свідчить про раціональне використання наявних ресурсів. Отже, проведений аналіз конкурентного середовища в цементній галузі дозволив об'єктивно оцінити поточний рівень конкурентоспроможності ПАТ «Кривий Ріг Цемент» та визначити напрями його подальшого зміцнення за рахунок реалізації конкурентних переваг і нейтралізації загроз

11. За результатами комплексного аналізу та оцінювання конкурентного середовища цементної галузі, провідних гравців ринку та поточного стану ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» було сформовано альтернативні стратегії подальшого розвитку компанії. Встановлено, що підприємство має суттєвий нереалізований потенціал завдяки вигідному географічному розташуванню, розвиненій транспортній інфраструктурі, значним експортним можливостям, позитивному іміджу та впізнаваності торгової марки. Проте його подальше зростання стримується через застарілі основні фонди та недостатні виробничі потужності для повного задоволення попиту на внутрішньому ринку. У якості альтернативних стратегій було визначено: 1) наступальна стратегія швидкого нарощування потужностей та частки ринку; 2) помірно-адаптивна стратегія поступової модернізації за рахунок оптимізації витрат; 3) обмежувальна стратегія мінімізації інвестицій у розвиток. Зважаючи на високу невизначеність та ризиковість зовнішнього середовища через продовження бойових дій та економічної кризи, найбільш прийнятною визнано помірно-адаптивну стратегію, що передбачає наступні кроки: оптимізація бізнес-процесів для мінімізації витрат, підвищення ефективності та гнучкості операційної діяльності; впровадження диверсифікації через розширення асортименту та оновлення продуктової лінійки (цементні суміші, бетони). Це дозволить зміцнити позиції як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках; активна подальша робота над нарощуванням та диверсифікацією експорту в перспективні регіони (Північна та Південна Америка, Африка, Близький Схід), поступова модернізація застарілого обладнання та збільшення виробничих потужностей по мірі стабілізації економічного становища в країні. Завдяки такій гнучкій адаптивній стратегії компанія збереже фінансову стійкість, утримає наявні позиції на внутрішньому ринку та продовжить нарощувати експортний напрямок бізнесу. Це дасть можливість реалізовувати конкурентні переваги ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» без залучення значних зовнішніх інвестицій, а фінансувати модернізацію власними коштами по мірі генерування прибутку. Такий підхід забезпечить поступове покращення позицій компанії в конкурентній боротьбі і масштабне зростання після завершення активної фази воєнного конфлікту та стабілізації економічної ситуації в країні.

12. Для забезпечення подолання негативних наслідків військової агресії Росії та мінімізації впливу дестабілізуючих факторів на діяльність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» було розроблено та обґрунтовано реалізацію помірно-адаптивної стратегії розвитку компанії. Дана стратегія передбачає мобілізацію внутрішнього потенціалу та поступову модернізацію підприємства для збереження його конкурентоспроможності в складних економічних умовах.

Конкретизовано ключові напрями реалізації стратегії у коротко- та середньостроковій перспективі: 1) оптимізація витрат шляхом автоматизації, модернізації обладнання та енергозбереження; 2) підвищення гнучкості операційної діяльності завдяки наданню повноважень менеджерам середньої ланки та спрощення процедур прийняття рішень; 3) розширення присутності на перспективних експортних ринках Єгипту, Балтії, В'єтнаму та ін.; 4) диверсифікація за рахунок освоєння виробництва бетонних сумішей та сухих будівельних розчинів.

Сформовано детальний план заходів з реалізації стратегії, який містить конкретні цілі, терміни, виконавців, джерела фінансування та очікувані результати. Зокрема для впровадження автоматизованих систем управління виділено $150 тис.; модернізацію цементних печей заплановано на 2024-2026 рр. за 2 млн дол.; освоєння виробництва бетонних сумішей - у 2026 р. з інвестиціями $300 тис.

Обґрунтовано, що реалізація даного комплексного плану заходів забезпечить щорічну оптимізацію витрат на 3-5%, збільшення експорту на 5% річних та поступове скорочення зносу основних фондів. Це дозволить підприємству адаптуватися до кризових явищ в економіці та галузі, зберегти фінансову стабільність і утримати позиції на цільових ринках.

Реалізація помірно-адаптивної стратегії також сприятиме нарощуванню виробничого, кадрового та інноваційного потенціалу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», що закладе підґрунтя для майбутнього масштабного розвитку і зміцнення конкурентних позицій після стабілізації ситуації в Україні. Збільшення частки високотехнологічної та експортоорієнтованої продукції відповідатиме ключовим напрямам сталого розвитку економіки країни.

Особливістю запропонованого підходу є його гнучкість та адаптивність до можливих коливань кон'юнктури ринку. Залежно від зміни ситуації, компанія зможе коригувати темпи оновлення активів, масштаби виходу на нові ринки чи запуску додаткових продуктів. Систематичний моніторинг реалізації стратегії та її уточнення за потреби є критичними факторами успіху в умовах високої невизначеності.

Таким чином, реалізація помірно-адаптивної стратегії дозволить ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» ефективно протистояти зовнішнім загрозам та внутрішнім викликам. Завдяки раціональному використанню наявних активів, оптимізації бізнес-процесів та гнучкому реагуванню на зміни компанія зможе не лише вистояти в кризових умовах, а й реалізувати частину свого потенціалу, наростити нові конкурентні переваги та в майбутньому вийти на траєкторію активного зростання і підвищення ефективності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Добрянська Н.А, Варгатюк М.О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* № 20.2015. С.84-87.
2. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2005. №11.С. 17-20.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник.; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр.справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
4. Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006.272 с.
5. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с
6. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір .*2020.№ 156.С.129-135.
7. Корінько М.Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 1. С. 2–5. 13.
8. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 256 с.
9. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Маркетинг*. URL : http://posibniki.com.ua/post strategiya zabezpechennya konkurentospromozhnosti yak kompleksna strategiya (дата звернення: 24.10.2023).
10. Тараненко А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства металургійної промисловості. *Вісник Запорізького національного технічного університету*. 2010. № 2. С. 5–9.
11. Філатова Л.С., Волчаста К.В. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі методів стратегічного маркетингу*. Науковий вісник Херсонського державного університету*.2016*.* Випуск 18. Частина 2.С. 110-113.
12. Менеджмент організацій: за ред. Л. Федулової. К.: Либідь, 2004. 448 с.
13. Шмиголь Н.М., Соловйов О. Методи управління конкурентоспроможністю галузі промисловості. *Держава та регіони* 2019. № 5 (110). С.55-59.
14. Радченко О.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/40.pdf> (дата звернення: 17.10.2023).
15. Драган О. І.Управління конкурентоспроможністю підприємств теоретичні аспекти моногр. Київ :ДАКККіМ, 2006. 144 с.
16. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. Логістика: *Вісник НУ «Львівська політехніка*». 2008. No 633. С. 627–636.
17. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. No 4. С. 27–32.
18. Суханова, А. (2021). Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 17.10.2023).
19. Іванова А.С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 113. С.147-157.
20. Кавтиш О.П., Погребняк А.Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут*». 2016. № 13. С. 180–187.
21. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018> (дата звернення: 02.12.2023).
22. Банера Н.П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи URL:<http://globalnational.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1885-banera-n-p-antikrizoveupravlinnya-yak-odin-iz-shlyakhiv-vikhodu-izfinansovoji-krizi> (дата звернення: 27.11.2023).
23. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96.
24. Красноруцький О.О., Зайцев Ю.О. Детермінанти розвитку систем ринкового розподілу продукції. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 162. С. 20–31
25. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 1. С. 116–120.
26. Москаленко В.В., М. Д. Годлевський Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка». 2018. 208 с.
27. Офіційний сайт державної служби статитстики URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2023).
28. Офіційна сторінка ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» URL: https://krcement.com/ (дата звернення: 01.11.2023).
29. Перебийніс В.І., Помаз О.М., Перебийніс О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2012. № 1 (52). С. 23–28.
30. Пономарьова М.С., Єфремова Н.О., Нагорнюк О.П. Інструменти маркетингу в умовах зростання конкурентних переваг агробізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1. С. 247–257.
31. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А.Р 21 Методи антикризового управління. Монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
32. Соколова Е., Чернявська Г. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. Збірник наукових праць Державного економікотехнологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. 2016. Вип. 35. С. 330-338.
33. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник дляспеціальності 073 «Менеджмент». Укладачі: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка››. 2021. 129
34. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб..К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
35. Стратегічний менеджмент: Підручник .І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Поколодна, Н.Б. Петрова. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ. 2009. 287 с.
36. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.
37. Східницька Г. В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 212-216. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51> (дата звернення: 10.10.2023).
38. Таран-Лала, О., & Сухорук, К. (2021). Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (25). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення: 11.11.2023).
39. Фучеджи В. І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління URL: <http://dspace.oneu.edu.ua> (дата звернення: 27.10.2023).
40. Шалдюшов, С.Н. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги організації. *Конкурентоспроможність в глобальному світі: економіка, наука, технології* URL: <http://www.cprsob.ru/_ld/0/29_3Hc.doc> (дата звернення: 27.10.2023).
41. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник* *Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222–229
42. Янковий О.Г. Конкурентноспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

**ДОДАТКИ**

Додаток А

Таблиця А.1 - Кількість виробників цементу, вапна та гіпсових сумішей в розрізі регіонів України за період 2014-2021 рр.



*Джерело: [27]*

Таблиця А.2 - Кількість виробників цементу в розрізі регіонів України за період 2014-2021 рр.

*Джерело: [27]*