

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Донецький національний університет економіки і торгівлі
 імені Михайла Туган-Барановського
 Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
 Завідувач кафедри маркетингу,
 менеджменту та публічного
 адміністрування

_____ Приймак Н.С.
 (підпис)

« ____ » _____ 2018 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
 на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
 спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління стратегічними позиціями підприємств на
 конкурентному ринку»

Виконав: Студент II курсу гр. МН-17ма
 Анпілогов Дмитро Олександрович

(підпис)

Керівник: Зав. кафедри маркетингу, менеджменту і
 публічного адміністрування, к.е.н., доцент
 Приймак Наталія Сергіївна

(підпис)

Рецензент: Начальник технологічного управління
 ПрАТ «Центральний ГЗК»
 Ртищев Андрій Борисович

(підпис)

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

Студент _____
 (підпис)

Кривий Ріг
 2018

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО**

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.
“ _____ ” _____ 2018 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Анпілогову Дмитру Олександровичу

1. Тема роботи **«Управління стратегічними позиціями підприємств на конкурентному ринку»**
керівник роботи зав. кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, к.е.н., доцент Приймак Н.С.
затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «15 » червня 2018 року № 277-с
2. Строк подання студентом роботи: 20.12.2018 року
3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні основи стратегічного позиціонування підприємства на конкурентному ринку; дослідження стратегічних позицій ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» на конкурентному ринку метало сировини; удосконалення управління стратегічними позиціями ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» на конкурентному ринку металосировини.

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

6. Дата видачі завдання _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 15.06.2018	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 01.11.2018	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 19.11.2018	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 3.12.2018	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 6.12.2018	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 20.12.2018	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 22.12.2018	
8	Захист дипломної роботи	до 31.12.2018	

Студент _____ **Антілогов Д.О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Приймак Н.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 90, рисуноків 16, таблиць 27, додатків 3,
графічного матеріалу 8, використаних джерел 47

- Об'єкт дослідження: стратегічні позиції ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» на ринку металосировини.
- Предмет дослідження: ефективність управління стратегічними позиціями ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» та напрямки її забезпечення.
- Мета дослідження: удосконалення системи управління стратегічними позиціями ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» в умовах конкурентного ринку металосировини України.
- Методи дослідження: загальнонаукові методи: аналіз, аналогія, системний аналіз, формалізація, порівняння, систематизація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, групування; маркетингові методи: спостереження.
- Основні результати дослідження: визначено підходи науковців до алгоритму формування і реалізації стратегії позиціонування підприємства. Проведено діагностику стану стратегічного управління підприємства ПрАТ «ЦГЗК». Здійснено оптимізацію конкурентної стратегії підприємства з метою підвищення ефективності діяльності на ринку металосировини.
- Ключові слова: стратегічні позиції, конкурентоспроможність, ринок металосировини, ефективність, прогнозування.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА КОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ	
1.1 Сутність стратегічної позицій підприємства, її значення для стратегічного менеджменту	9
1.2 Методика стратегічного позиціонування	15
1.3 Особливості стратегічного позиціонування підприємства на конкурентному ринку метало сировини	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» НА КОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ МЕТАЛОСИРОВИНИ	
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» та його результатів діяльності	33
2.2 Діагностика стану стратегічного управління підприємства	45
2.3 Аналіз стратегічних позицій ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» на ринку метало сировини	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ПОЗИЦІЯМИ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» НА КОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ МЕТАЛОСИРОВИНИ	
3.1 Покращення стратегічних позицій комбінату на ринку металосировини	61
3.2 Оптимізація конкурентної стратегії підприємства з метою підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» на ринку металосировини	72
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

В сьогоденнішніх умовах постійних змін на ринках та мінливих умовах ведення підприємницької діяльності на ринках України, підвищення вибагливості споживачів, а також інформаційної перенасиченості, одним із найбільш значимих завдань для більшості підприємств являється досягнення та збереження сталих ринкових позицій.

Актуальність теми дипломної роботи полягає в тому, що неабиякий вплив на сучасну ситуацію в ринковому просторі здійснюють кризові явища, наслідки яких відчують компанії майже всіх сфер діяльності. Важливим для компанії є не тільки початкове формування коректної та дієвої стратегії позиціонування, а і відслідковування її актуальності, збереження привабливості позиції для цільових споживачів, і, за необхідністю, вчасне її коригування з метою збереження чи посилення конкурентних переваг підприємства та його ринкового становища загалом.

Теоретичну основу дослідження питання вивчення та формування стратегій позиціонування підприємства склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Губанов В.А., Голубков Е.П., Бланк І.А., Старостіна А.О., М. Портер, Мазаракі А.А., Лахтіонова Л. А., Лушкін В. А., Пономарьов В. Д., Ялдин І.В., Ачкасов А. Е., Носова С. С., Шеремет А. Д., Юданов А. Ю. та інших.

Метою дипломної роботи удосконалення системи управління стратегічними позиціями ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» в умовах конкурентного ринку металосировини України. Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- визначити сутність стратегічної позиції підприємства, її значення для стратегічного менеджменту;
- дослідити методики методіку стратегічного позиціонування підприємства на конкурентному ринку;

- розглянути особливості стратегічного позиціонування підприємства на конкурентному ринку;

- надати загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» та його результатів діяльності;

- провести діагностику стану стратегічного управління підприємства;

- проаналізувати стратегічні позиції ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» на ринку металосировини;

- запропонувати шляхи покращення стратегічних позицій комбінату на ринку металосировини;

- здійснити оптимізацію конкурентної стратегії підприємства з метою підвищення ефективності діяльності на ринку металосировини.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є стратегічні позиції ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» на ринку металосировини.

Предметом дослідження є ефективність управління стратегічними позиціями ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» та напрямки її забезпечення.

У роботі використано такі методи збору та обробки інформації як спеціальні методи дослідження аналізу – при оцінці наявного рівня стратегічних позицій підприємства, обґрунтуванні методичних засад системи оцінки стратегічного позиціонування; синтезу – при розробці цілісної системи розвитку стратегій в умовах розвитку ринкових відносин; системного підходу – при визначенні складових оптимізація конкурентної стратегії підприємства.

Інформаційними джерелами дипломного дослідження була фінансова звітність ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» за 2015 - 2017 роки, інформація, отримана з офіційних ресурсів підприємства, інформація офіційних джерел Державного комітету статистики України, а також матеріали періодичних видань і мережі Internet.

Наукова новизна даної магістерської роботи полягає у узагальненні сучасних тенденцій управління та проектування бізнес-процесу розробки (планування) ринкової стратегії, яка передбачає інвестування в ресурси організації з метою вдосконалення якості продукції металосировини, що є в свою чергу ефективною стратегією для підвищення ефективності та покращення стратегічних позицій ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат».

Практичне значення одержаних результатів проведеного дослідження полягає в тому, що рекомендації щодо удосконалення процесів управління стратегічними позиціями можуть бути використані іншими підприємствами в процесі їх господарської діяльності.

Магістерська дипломна робота виконана автором цілком одноосібно, шляхом критичного опрацювання літературних джерел та застосування сучасних методів економічного дослідження при проведенні аналізу та розробки практичних пропозицій, обґрунтуванні та узагальненні їх результатів.

Апробація висновків, рекомендацій і пропозицій автора дипломної роботи відбувалась на базі статистичної та оперативної інформації промислових підприємств м. Кривого Рогу, Дніпропетровської області та України, а пропозиції й висновки магістерського дослідження презентовані під час проведення IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів».

Магістерська дипломна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків (3). Загальний обсяг роботи налічує 90 стор., що містить 16 рис., 27 табл., список використаних джерел з 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА КОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ

1.1 Сутність стратегічної позицій підприємства, її значення для стратегічного менеджменту

Поняття «конкурентна позиція» та «стратегічне позиціонування» почали активно використовуватися у вітчизняній економічній науці наприкінці дев'яностих років минулого століття. Під стратегічним позиціонуванням розуміється вибір та формування конкурентної позиції фірми та «ознайомлення» з нею учасників конкурентного оточення. Конкурентна позиція визначається положенням на ринку й ототожнюється з величиною ринкової долі того чи іншого підприємства. Конкурентне позиціонування є необхідним для: закріплення поточного рівня конкурентоздатності фірми; демонстрації конкурентному середовищу власних конкурентних переваг фірми; визначення стратегічних завдань подальшого зростання конкурентного потенціалу та посилення конкурентоздатності з метою утримання та закріплення конкурентної позиції.

Уперше концепція позиціонування була запропонована Дж. Траутом і Е. Райсом та опублікована у книзі «Позиціонування: битва за впізнаваність: «позиціонування - це створення для товару певної позиції серед конкуруючих товарів, своєї ніші, яка знайшла б віддзеркалення в ієрархії цінностей, сформованій у свідомості потенційного покупця. Водночас кількість досліджень з названої проблематики у вітчизняній науковій літературі є доволі обмеженою». Особливо це стосується прикладних розробок щодо формування стратегій позиціонування. В теорії та практиці сучасного стратегічного менеджменту склались дискусійні підходи щодо трактування конкурентних та позиційних стратегій.

Більшість науковців поняття «стратегічні позиції» та «конкурентні

позиції» розглядають як синоніми.

Найбільший внесок в теорію конкуренції та конкурентних позицій вніс М. Портер, неабияким внеском якого стали дослідження категорії «конкурентних переваг» - ключових факторів успіху, «характерних для певного підприємства чинників, що дають йому переваги над, наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу тощо». Він писав, що «конкурентні переваги поділяються на два основних види: більш низькі витрати та диференціація товарів» [23, с.55]. Досліджуючи різні підходи до розуміння сутності поняття конкурентоздатності організації та міжнародної економіки, М. Портер наголошує, що «конкурентна перевага на ринку залежить від наявності та ефективності використання ресурсів, котрі перебувають в розпорядженні організації. Причому комбінація ключових факторів успіху не є постійною та універсальною для всіх галузей промисловості. Кожна окрема галузь має свої специфічні вимоги до певної комбінації» [13, с.58].

Розглядаючи суть самого поняття «конкурентна позиція», відмітимо, що на даний період часу єдиного, уніфікованого його трактування немає, про що свідчать дані табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Трактування науковцями поняття «конкурентна позиція» підприємства

Автор	Трактування поняття
Г. Азоев	«становище суб'єкта господарювання на ринку; величина ринкової частки того або іншого суб'єкта»
А. Бондаренко	«конкурентні відносини, результат конкурентної боротьби й основа для існування того чи іншого суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі»
М. Портер	«визначається діями які направлені на забезпечення компанії конкурентоспроможного положення на ринку шляхом розробки відповідного комплексу певних чинників для отримання позицій на ринковій ніші»
Д. Резніченко	«Позиція підприємства, що відображає досягнутий рівень його конкурентоспроможності на конкретному ринку, яка відповідає системі сформованого конкурентного потенціалу і створює можливості для подальшого функціонування на ринку задля формування нових і розвитку існуючих конкурентних переваг»
І. Карлоф	«Положення, яке те або інше підприємство обіймає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності або переваг і недоліків порівняно з іншими»

Так, з наведених визначень видно, що дане поняття є широко використаним науковцями в різних напрямках досліджень: макро- та мікрорівень. Одні дослідники акцентують увагу на відмітних характеристиках підприємства як учасника ринкових (галузевих) відносин, чим фактично ототожнюють конкурентну позицію з конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства. Інші фокусуються на просторовому положенні підприємства на ринку або в галузі, що наближає їх трактування до суті ринкової та/або галузевої позиції. Проте маємо зазначити, що не вдалося виявити трактування «конкурентної позиції, яке б зосереджувалося на характері конкурентної поведінки підприємства, що дозволяло б визначити рівень активності стратегічних позицій (проактивна або адаптивна позиція), що набуває неабиякої актуальності в сучасному ринковому середовищі» [18].

Конкурентна позиція - це порівняльна характеристика основних параметрів фірми щодо лідируючого конкурента. Конкурентну позицію підприємства можна розглядати і як місце корпорації на ринку товарів і послуг, які вона виробляє.

Класичним вважається визначення позиціонування, що, вперше, було наведене в «Основах маркетингу» Філіпом Котлером: «Позиціонування - це забезпечення товару безсумнівного та чітко відмінного від конкурентів місця на ринку та у свідомості цільових споживачів» [21, с.148].

Загалом, під «позиціонуванням розуміють процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів з метою формування в свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів» [21]. Правильно розроблена і реалізована відповідним чином стратегія позиціонування здатна забезпечити суттєву конкурентну перевагу для компанії.

Варто зазначити, що стратегія позиціонування може потребувати змін чи вдосконалення у довгостроковій перспективі. Необхідність вдосконалення стратегії позиціонування може бути обумовлена як помилками при розробці

наявної стратегії, так і змінами у ринковому середовищі. У такому випадку говорять про репозиціонування.

Стратегічна позиція підприємства – це його існуюче та бажане у перспективі місце на ринку, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей з урахуванням впливу сукупності взаємодіючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Принципово по-різному тлумачать саме поняття стратегій позиціонування. У широкому розумінні даного поняття стратегії позиціонування розглядають як систему концептуальних підходів ефективної конкуренції, спрямованих на «формування перешкод конкурентним силам або на визначення позиції в галузі, де вплив цих сил є найменшим» [1, с. 59]. Прихильники даного підходу зазвичай ототожнюють стратегії позиціонування із конкурентними, суть яких, у свою чергу, полягає у виявленні джерел та напрямків конкуренції з метою досягнення підприємством бажаної ринкової позиції та стійких конкурентних переваг. У своїй книзі «Стратегія конкуренції» М. Портер вперше вводить концепцію універсальних стратегій (найменших сукупних витрат, диференціації та зосередження), кожна з яких в той чи інший спосіб може забезпечити підприємству конкурентну норму інвестицій в галузь [26, с. 72]. Універсальні стратегії визначають концептуальні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємства та відмінностей його стратегічних позицій на ринку. Низка фахівців називають означені стратегії конкурентними, оскільки вони визначають, в першу чергу, поведінку підприємства відносно фірм-конкурентів, а Ж.Ж. Лаблен - «базовими стратегіями розвитку, які сприяють покращенню (розвитку) власної позиції підприємства на ринку або її захисту, відносно позицій конкурентів» [3, с. 67].

Позиціонування - це створення та збереження за підприємством (або його продуктами) особливого місця на ринку. Це один з найважливіших процесів маркетингу, без якого не можливе успішне «життя» та розвиток жодного підприємства (галузі). Процес позиціонування в свою чергу тісно

пов'язаний з ринком, на якому представлена продукція підприємства. Тому розгляд позиціонування не можливий без визначення положення продукції на ринку.

Стратегічне позиціонування підприємства має складну природу, є одночасно процесом і результатом діяльності підприємства. Сутність його є єдиною та нерозривною, що показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Сутність поняття стратегічного позиціонування підприємства [25, с.98]

Стратегічне позиціонування підприємства розглядається в аналітичному та діяльнісному аспектах, що дозволяє вважати його одночасно процесом і результатом.

Складність природи стратегічного позиціонування підприємства досліджено з використанням відомого закону діалектики – єдності та боротьби протилежностей. Природа стратегічного позиціонування підприємства є дуалістичною. Причому властивості, що створюють дуальність стратегічного позиціонування підприємства, суперечать природі та проявам, але водночас доповнюють одна одну. Стратегічне позиціонування є одночасно передумовою і наслідком розроблення та реалізації стратегії підприємства. За змістом стратегічне позиціонування підприємства є одночасно аналізом та дією (аналітичний та діяльнісний

аспекти стратегічного позиціонування), причому позиціонування як аналіз позиції (наявної або майбутньої) та позиціонування як дії (заходи в межах стратегічного управління) за змістом суперечать один одному, але, насправді, в процесі функціонування підприємства органічно доповнюють один одного. Стратегічному позиціонуванню у діяльній аспект іманентні одночасно ергодичність і ередитарність. Ергодичність полягає в тому, що через певний доволі тривалий проміжок часу майбутня позиція підприємства не залежатиме від його наявної позиції внаслідок впливу значної кількості чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Тобто обмеження у довгостроковому періоді майбутньої позиції підприємства його наявною позицією відсутнє. Водночас у короткостроковому періоді для стратегічного позиціонування підприємства характерна ередитарність. Врахування ергодичності та ередитарності стратегічного позиціонування залужить від тривалості періоду, щодо якого розглядається майбутня позиція підприємства. При нетривалому періоді у стратегічному позиціонуванні підприємства домінує ередитарність, а при тривалому – ергодичність.

У діяльності конкретного підприємства стратегічне позиціонування є не просто управлінським поняттям, а передбачає визначення наявної та майбутньої позиції підприємства.

Отже, стратегічне позиціонування як визначення позиції підприємства (наявної або майбутньої) набуває важливості зі зростанням рівня управління, а важливість стратегічного позиціонування як досягнення позиції підприємства, навпаки, зменшується. Позиціонування – це процес створення й утримання відмінного місця на сегменті ринку. Дослідження та аналіз являються базою стратегії позиціонування, допомагають виявити можливі загрози підприємства на конкурентному ринку.

1.2 Методика стратегічного позиціонування

Основні положення, що визначають загальні теоретико-методологічні основи позиціонування приділяли увагу численні науковці: Д. Аакер, Ф. Котлер, Г. Ассель, Ж-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, Р.А. Фатхутдинов, О.Б. Чернега, А.В. Шегда та ін. Безпосередньо розробленню позиціонування присвячено праці Дж. Траута, С. Дібба, Г. Хулея, О.В. Зозульова.

Процес позиціонування вимагає прийняття підприємством таких рішень, як: географічне місце позиціонування (вибір цільового сегмента, де підприємство збирається конкурувати); конкурентна перевага позиціонування (вибір способів отримання конкурентних переваг, тобто як підприємство збирається конкурувати). Що стосується географічного позиціонування, тут класично пропонується два можливі підходи: діяти на одному ринку з конкурентами; знайти і зайняти вільну нішу.

Позиція підприємства є комплексною характеристикою його взаємовіносин із зовнішнім середовищем, яка відображає його зв'язок із зовнішнім середовищем. Для визначення позиції підприємства розроблено типологію позицій (табл. 1.2), критерії якої відображають середовище оцінювання позиції – внутрішнє або зовнішнє.

Таблиця 1.2. Типологія позиції підприємства

Критерій	Середовище оцінювання	Типи позиції підприємства
Реакція на зміни зовнішн середовища	Зовнішнє середовище	Реактивна, проактивна
Змінюваність позиції	Зовнішнє середовище	Динамічна, статична
Характер зміни позиції (тільки для динамічної позиції підприємства)	Зовнішнє середовище	Зростання, стабілізація, деградація
Принциповий напрям стратегії підприємства	Зовнішнє середовище	Атакуюча, захисна
Ресурсний напрям стратегії підприємства	Зовнішнє середовище	Розвиток сильних сторін, ліквідація слабих сторін
Орієнтація на підтримку змін у діяльності підприємства	Зовнішнє середовище	«Розмороження», «рух», «замороження»
Орієнтація на збереження існуючої або формування нової позиції	Зовнішнє середовище	Позиція, що орієнтована на розвиток, позиція, що орієнтована на стабілізацію

Надані типи позиції підприємства дозволяють надати характеристику позиції підприємства як з боку зовнішнього, так і з боку внутрішнього середовища, уточнити зміст позиції, що становить інтерес із погляду характеристики наявної і визначення майбутньої позиції підприємства.

Стратегічне позиціонування підприємства як економічне поняття тісно пов'язане із сукупністю інших понять стратегічного управління. Такий зв'язок простежується як на теоретичному рівні шляхом аналізу змістових зв'язків, так і на практичному рівні – у вигляді послідовності дій, яка реалізується у стратегічному управлінні підприємством, починаючи від стратегічного позиціонування підприємства і закінчуючи аналізом результатів реалізації стратегії підприємства.

Стратегічне позиціонування підприємства формує його конкурентну позицію. При цьому йдеться про діяльнісний аспект стратегічного позиціонування – як сукупності конкретних дій, які створюють і підтримують позицію підприємства, у тому числі у стосунках з конкурентами, споживачами та постачальниками.

Позиціонування товару/послуги - комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують цей товар/послугу порівняно з продукцією конкурентів. Звичайно, мова йде про позитивне ставлення споживачів до продукції підприємства, яке має стати наслідком реалізації стратегії позиціонування. Особливе місце в цьому процесі займає комунікаційна політика, серед цілей якої - створення певного іміджу марки, товарів, послуг, підприємства або галузі. На сьогоднішній день у працях дослідників, які займаються проблемами позиціонування, немає єдиної думки щодо того, що саме є позиціонуванням торгової марки, товару, фірми. Наприклад, за Д. Аакером, «позиціонування - це обличчя стратегії бізнесу, що демонструє бажання компанії стосовно її сприйняття (порівняно з конкурентами та ринком у цілому) покупцями, працівниками і партнерами» [4, с. 61].

Обрана стратегія позиціонування обов'язково має узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів фірми в цілому та з окремими його елементами - товарами, ціною, збутом та просуванням. Невідповідність навіть одного з елементів маркетингового комплексу до проголошеної стратегії позиціонування може призвести до її ринкового провалу. Стратегія позиціонування повинна залишатися незмінною впродовж тривалого часу, оскільки швидка і часта її зміна не дає можливості обраним відмітним характеристикам та атрибутам закріпитися у свідомості споживачів, а отже, позиціонування, як таке, просто не відбудеться.

Позиціонування товару на зарубіжному ринку – дії з розроблення комплексу маркетингу, які забезпечують товару конкурентоспроможне становище на ринку з урахуванням наявних конкурентів.

Технологія позиціонування підприємства перш за все визначається аналізом можливостей. Таким аналітичним інструментарієм в континуумі стратегічних моделей, виступає SWOT-аналіз. Цей метод виступає як основа для визначення ключових елементів стратегічного позиціонування - цілей та стратегій. Такий аналіз проводиться на рівнях: організації, кожного основного сегменту ринку, кожного основного товару/послуги, а також конкурентної боротьби.

Слід зазначити, що група стратегічних моделей портфельного аналізу є «досить однорідною за складом щодо їх цільового призначення, технології використання та змісту аналітичних показників. Їх метою є допомога підприємству з диверсифікованою діяльністю у розробці загальної інтегруючої, збалансованої за всіма напрямками стратегії» [11, с. 118].

Загалом використання моделей портфельного аналізу передбачає проходження чотирьох етапів. Перш за все необхідно розподілити чи перерозподілити всю діяльність підприємства на окремі напрямки, які б являли собою стратегічно незалежні сегменти. На другому етапі в кожній з моделей оцінюються виділені стратегічні сегменти за двома показниками, які теж принципово не відрізняються. На третьому етапі результати оцінки

стратегічних напрямів діяльності представляються у вигляді матриці, яка у всіх випадках дозволяє – четвертий етап, – встановити рівень ризику, фінансові ситуації та стратегічні завдання щодо кожного напрямку діяльності.

Для позиціонування товару фірмі необхідно визначити позиції усіх конкурентів, виявивши їх слабкі сторони, та запропонувати такий товар, що вигідно вирізняється з-поміж аналогічних в очах споживача.

Позиціонування товару забезпечують його різні властивості: якісні показники, оформлення, бренд, ціна та ін.

Ф. Котлер усі стратегії позиціонування торговельних марок поділяє на сім груп: за атрибутами, за перевагами, за способами чи ситуацією використання, за споживачем, стосовно конкурентів, за товарною категорією, за співвідношенням «ціна/якість» [21].

Ж.-Ж. Ламбен додає «позиціонування за стилем життя». Зустрічаються стратегії, що базуються на якості товару, сервісному обслуговуванні, технологіях виробництва.

Концепцію позиціонування товару чи послуги на ринку, пошуку місця продукту в свідомості покупця справедливо вважають однією з головних в стратегічному плануванні і організації маркетингу. Якщо в конкурентній боротьбі традиційно ставка робилася на методи ефективного розподілу коштів на маркетингові заходи, то стратегія позиціонування призначена для виграшу за рахунок підвищення ефективності самих маркетингових зусиль.

Проте основна проблема класифікації всіх стратегій позиціонування – відсутність єдиних принципів, за якими їх можна розмежувати, а звідси – плутанина в тому, які стратегії є головними, які – другорядними; що є стратегіями, а що під стратегіями, а отже, не зрозумілим є те, як стратегії позиціонування можуть узгоджуватися між собою, які з них є взаємодоповнювальними, які – взаємовиключними.

За Дж. Віндом стратегії позиціонування поділять на позиціонування за функціями товару; за вигодами, за вирішенням проблеми або потребами; за

способом використання; за категорією користувачів; відносно іншого товару; таке, що ґрунтується на розриві з певною товарною категорією.

Таким чином, позиціонування - це комплекс маркетингових елементів, за допомогою яких людям необхідно навіювати, що цей товар створений саме для них і відповідає їхнім ідеалам.

Позиція товару на ринку складається з трьох складових: вибір атрибуту позиціонування; позиціонування відбувається для обраного цільового ринку; позиціонування повинне враховувати позицію конкурентів.

Вдале позиціонування дозволяє підприємству обрати такі характеристики товару, ціни і засоби його реклами і продажу, які забезпечили б його конкурентоспроможність на ринку. Рішення про точне позиціонування дозволить фірмі перейти до наступного кроку, а саме - до детального планування комплексу маркетингу.

«Можливості позиціонування різняться і передбачають: позиціонування на основі емоційних цінностей; позиціонування на основі «ціна/якість»; позиціонування на основі використання, з урахуванням споживачів товару, конкурентів, класу продукту» [6, с. 45].

Отже, можна стверджувати, що можливі різні методи позиціонування на основі певних переваг товару, задоволення специфічних потреб.

«Професійно спланована і виконана робота дає добрі результати, дозволяє фірмі успішно працювати на ринку і займати на ньому міцні конкурентні позиції» [4, с. 101].

Послідовність у позиціонуванні необхідна для того, аби споживач не плувався у величезній навалі щоденних обіцянок, які дають йому різні торгові марки та фірми.

Якщо одна і та сама фірма щодня обіцятиме щось нове своїм споживачам (спочатку економію грошей, потім додаткові гарантії), то у свідомості потенційних покупців не буде чіткого уявлення про цю фірму. Краще обрати небагато переваг, але стабільно і послідовно робити наголос саме на цих перевагах.

Існують різні типи позиціонування, але всі вони об'єднані намаганням виділити товар таким чином, що він вигідно відрізнявся в свідомості потенційних споживачів від аналогічних товарів конкурентів підвищеними або принципово новими споживчими характеристиками (рис. 1.2).

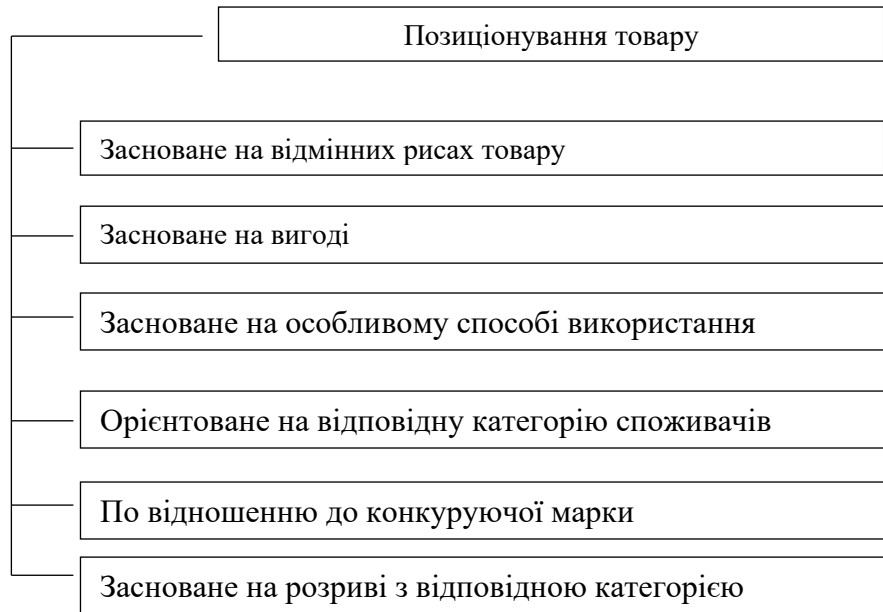


Рис. 1.2. Основні типи позиціонування товару на ринку [20]

Таким чином, «позиціонування є логічним продовженням і завершенням процесу сегментації ринку для детального планування і програмування комплексу маркетингу. Позиціонування товару в цільовому сегменті пов'язане з виділенням відмінних переваг товару, задоволенням специфічних потреб або певної категорії клієнтів, а також з формуванням характерного іміджу товару та/або фірми» [3, с. 74].

Реалізація позиціонування товару безпосередньо пов'язана з розробкою маркетингового плану, який повинен включати маркетингові дослідження, розробку товару, політику ціноутворення, методи розповсюдження і просування товару. Таким чином, сегментація ринку, результатом якої є виділення однорідних груп споживачів зі схожими потребами і звичками стосовно конкретного товару дає можливість

підприємству концентрувати кошти на одному або декількох комерційних напрямках діяльності.

Зв'язки окремих понять стратегічного управління з стратегічними позиціями підприємства надано на рис. 1.3.

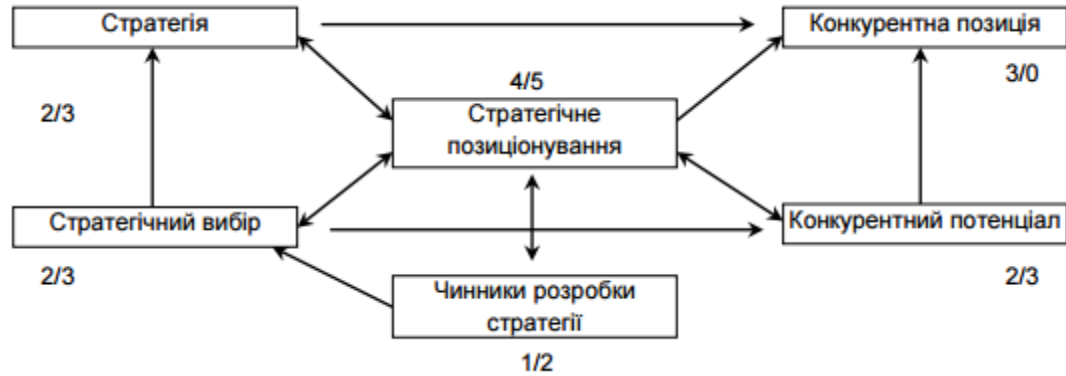


Рис. 1.3. Взаємозв'язок головних складових стратегічного управління підприємства[25]

На рисунку причинно-наслідкові зв'язки між аналізованими поняттями надано у форматі X/Y: X – кількість зв'язків, які відображають вплив на поняття, а Y – кількість зв'язків, які відображають вплив аналізованого поняття на інші поняття. Наприклад, 1/3 означає, що на поняття впливає лише одне інше поняття, а саме аналізоване поняття впливає на три інші. Взаємні зв'язки у запропонованому форматі відображено окремо, тобто для двох пов'язаних між собою одним причинно-наслідковим зв'язком понять характеристика зв'язків кожного поняття становить 1/1.

Зв'язок поняття «стратегічне позиціонування» з урахуванням двох аспектів – аналітичний і діяльнісний – з іншими аналізованими поняттями стратегічного управління є доволі складним, з математичного погляду є графом. У сформованому графі виокремлено переважно причинні та наслідкові об'єкти, що є корисним для детальнішого аналізу зв'язків між аналізованими поняттями та наслідків прийняття окремих управлінських рішень. Зв'язок поняття «стратегічне позиціонування» із стратегією, конкурентним потенціалом, стратегічним вибором і чинниками розробки стратегії є причинно-наслідковим двоспрямованим з часовим лагом. При

цьому слід зазначити на додаткові зв'язки: конкурентний потенціал опосередковано визначає конкурентну позицію, а стратегічний вибір підприємства впливає на його конкурентний потенціал і стратегію, однак, і сам стратегічний вибір залежить від впливу чинників розроблення стратегії.

Наявність значної кількості зв'язків веде до того, що лише конкурентну позицію слід визнати переважно наслідковою, бо на неї впливають стратегічне позиціонування, конкурентний потенціал і стратегія. Інші поняття стратегічного менеджменту є одночасно причинними й наслідковими (кількість причинних зв'язків несуттєво відрізняється від кількості наслідкових), а важливість стратегічного позиціонування в стратегічному управлінні полягає в тому, що воно тісно пов'язує між собою всі представлені поняття, визначаючи початок розроблення й завершення реалізації стратегії підприємства.

Отже, стратегічне позиціонування підприємства має складну природу його можна розуміти як процес і як результат. Стратегічне позиціонування як процес передує стратегічному управлінню, а як результат є його наслідком. Важливість стратегічного позиціонування підприємства зумовлює доцільність і актуальність розробки його інструментів, до яких можуть належати, зокрема, моделі відповідно до аналітичного та діяльнісного аспектів стратегічного позиціонування підприємства.

1.3 Особливості стратегічного позиціонування підприємства на конкурентному ринку металосировини

При виборі базової стратегії позиціонування виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

На вибір стратегії позиціонування організації впливає низка чинників, котрі слід враховувати на практиці: актуальна ситуація на ринку; типи

конкурентів; фаза життєвого циклу підприємства; можливості щодо виробництва продукції; забезпечення її якості тощо. Загалом всі фактори впливу можна розділити на дві групи (прямого та не прямого впливу), котрі наведені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. **Чинники впливу на вибір стратегії позиціонування підприємства**

Потрібно зазначити, що процес формування стратегії позиціонування компанії повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. На рис.1.5 наведені основні етапи розробки стратегії позиціонування, а в табл. 1.3 представлена характеристика кожного з етапів.

Оцінюючи стратегічні позиції на ринку метало сировини України, слід враховувати не лише конкурентні чинники, але й наявність безлічі сегментів ринку, присутність на яких може багато в чому визначати стратегію і політику розвитку металургійних підприємств.

Відомо, що одним з основних джерел розвитку у ринковій економіці є прибуток, а рентабельність як показник економічної ефективності відображає можливість створення додаткової вартості. Розвиток ринку метало сировини за останнє десятиріччя, процеси міжгалузевої інтеграції і глобалізації зумовили

принципи перерозподілу виробничих активів. З'являються нові металургійні гіганти, тоді як старі, навпаки, намагаються позбутися застарілих і нерентабельних активів. В умовах перенасиченого ринку вертикальна і горизонтальна інтеграція вже давно стала майже єдиним засобом розвитку міжнародного маркетингу, хоча ефективність виробництва – єдиний шлях і мета втілення стратегій розвитку.

У світі вже давно використовується показник ефективності Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA), який дає змогу порівняти зусилля компаній всього світу в отриманні прибутку.

EBITDA – прибуток до вирахування витрат за відсотками, сплати податків і амортизаційних відрахувань. EBITDA служить для визначення конкурентоспроможності й ефективності діяльності компанії, незалежно від рівня і якості її кредиторської заборгованості, податкового режиму і способу розрахунку амортизаційних відрахувань [28].

Для того, щоб визначити і порівняти позиції компаній української металургійної галузі відносно світових компаній, розробити можливі стратегії розвитку, слід сформуванати матрицю стратегічного маркетингового позиціонування за такими критеріями: рентабельність за EBITDA та продуктивність активів.

Рентабельність за EBITDA (EBITDA margin) розраховується як відношення прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків і амортизаційних відрахувань до виручки від продажів компанії (обіг компанії) [11, с.74].

Продуктивність активів як показник кількості виробленої товарної продукції за певний період вагомий для металургійної галузі критерій, що у більшості випадків характеризує кількість сегментів ринку, на яких присутня компанія. Чим більша продуктивність активів, тим більшу кількість сегментів ринку має охопити виробник

Отже, досліджені стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано. Стратегія компанії формально відображається в документі, котрий називається стратегічним планом.

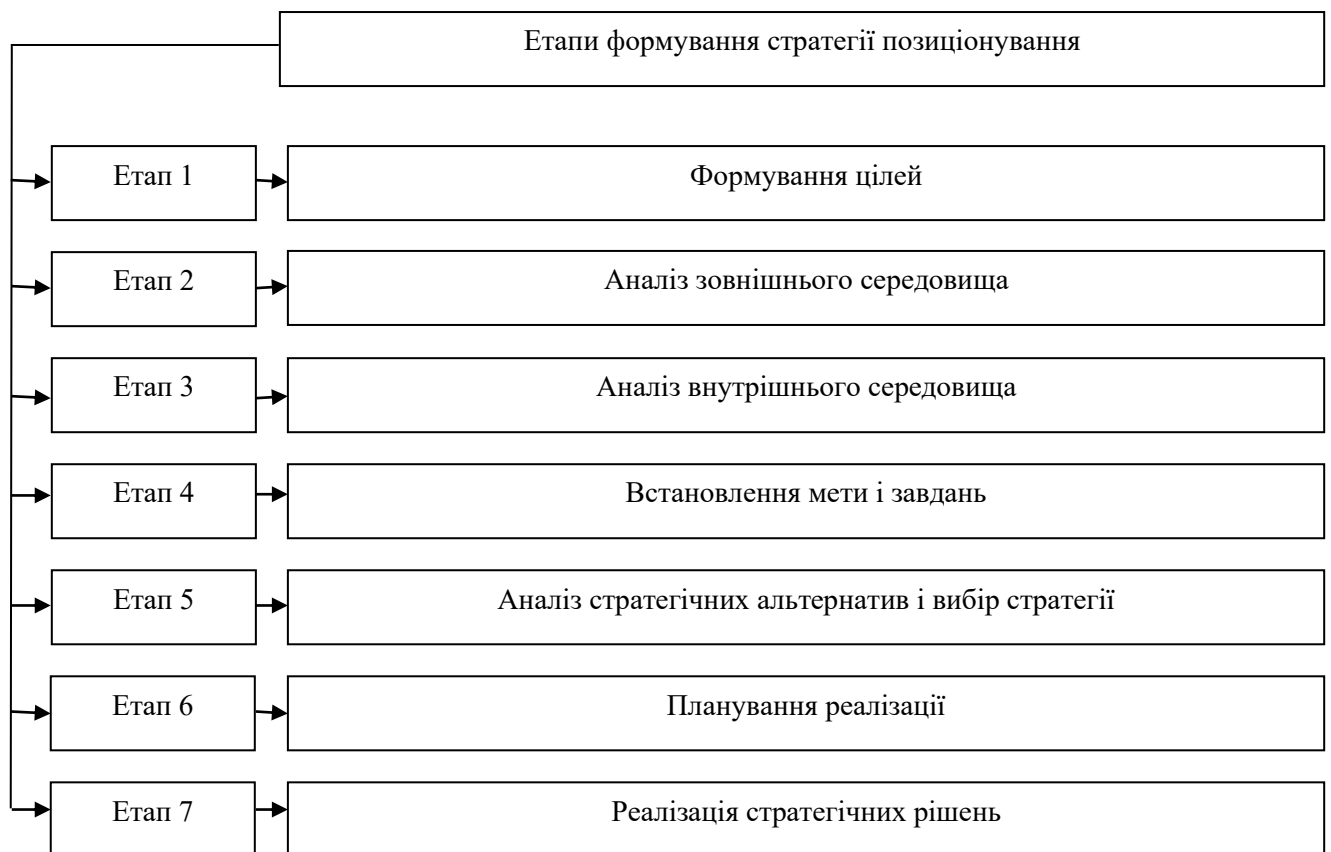


Рис. 1.5. Алгоритм формування і реалізації стратегії позиціонування підприємства

Джерело: розроблено автором за [22]

Не можна не відмітити складність вибору ефективної конкурентної стратегії з усього розмаїття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому важливим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує низку факторів, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить розробити стратегії позиціонування підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

В сьогоденні умовах розвитку ринкового середовища більш конкурентоздатними являються ті організації, в яких найкраще організована робота всіх без винятку підрозділів і служб.

**Таблиця 1.3. Основні етапи розробки та реалізації стратегії
позиціонування організації**

Етап	Опис етапів
Формування цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довгострокових цілей компанії потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети
Аналіз внутрішнього середовища	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання (СЗГ): дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації).
Встановлення мети і завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Джерело: складено автором за [22]

Всі існуючі в практиці економіки й управління методи оцінки конкурентних переваг з різних об'єктів можна класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна. В результаті типологію методів оцінки конкурентоспроможності можна подати на двомірному полі (рис. 1.6).

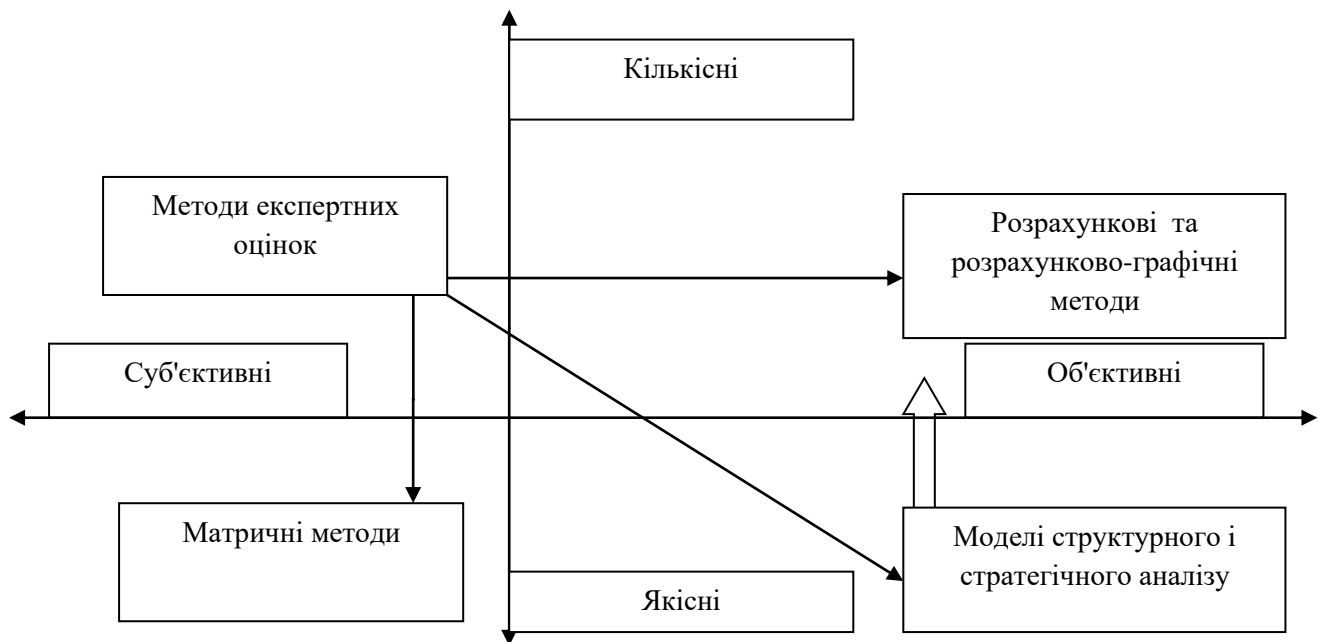


Рис. 1.6. Типологія методів оцінки конкурентоздатності організації

Джерело: побудовано автором за [23]

Розглянуті методи можна поєднати за чотирма групами в кожному з утворених квадратів. До якісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п'ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, GE / McKinsey, ADL) [26; 23].

Найбільш популярним прикладом можна вважати матрицю BCG («Бостонської консалтингової групи») (рис. 1.7), котра побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі,

тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку.

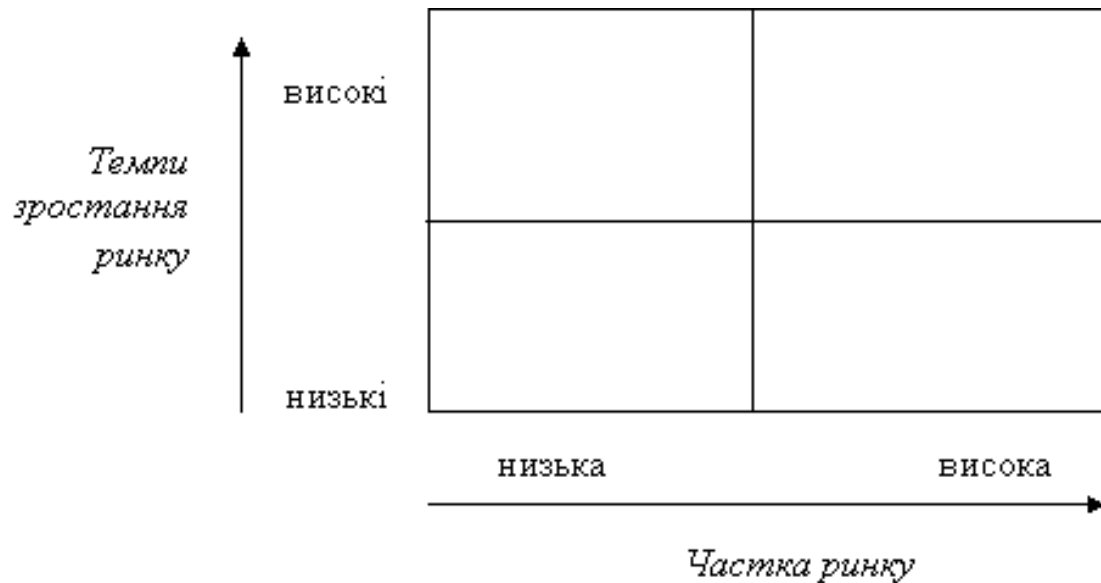


Рис. 1.7. Принциповий вигляд матриці BCG

Джерело: побудовано автором за [19]

Матриця BCG розглядає дві оцінні складові: темп росту ринку і відносна частка підприємства на ринку. У основу її покладена теорія життєвого циклу підприємства або товару. У портфелі компанії існують декілька типів продукції, товарів тих, що мають різну цінність для компанії. Одні приносять значний об'єм прибутку в короткостроковому періоді, інші знаходяться у стадії занепаду зважаючи на відсутність попиту, треті вимагають вкладень для отримання доходу в майбутньому і так далі. Ця матриця дозволяє просто і наочно проаналізувати тенденції ринку і конкурентне положення різних товарних груп на ринку. Проте її недоліком і обмеженням слід вважати значну неточність, трудність з оцінкою масштабів ринку, темпів росту ринку і частки підприємства на ній. Тим паче, що оцінні показники «ріст ринку» і «частка ринку» не завжди є чинником успіху і індикатором привабливості ринку.

Матриця McKinsy є більше модифікованою формою матриці BCG. Як видно з рис. 1.8, вона складається вже не з 4 а з 9 квадрантів і характеризує

довгострокову привабливість галузі і конкурентну позицію організації на ній. Це багатofакторна матриця, що враховує велике число впливів.

	Конкурентна позиція бізнес одиниці			
	Сильна	Середня	Слабка	
Ринкова привабливість	Висока	Інвестування, ріст, утримання позицій	Інвестування, ріст, утримання позицій	Сегментування та вибіркоче інвестування
	Середня	Інвестування, ріст, утримання позицій	Сегментування та вибіркоче інвестування	Збір урожаю, вихід з ринку
	Низька	Сегментування та вибіркоче інвестування	Збір урожаю, вихід з ринку	Збір урожаю, вихід з ринку

Рис. 1.8. Принциповий вигляд матриці McKinsy

Джерело: побудовано автором за [23]

Сукупність двох параметрів – 4 стадії життєвого циклу і 5 конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, в якій, відповідно, є 20 клітинок (рис. 1.9).

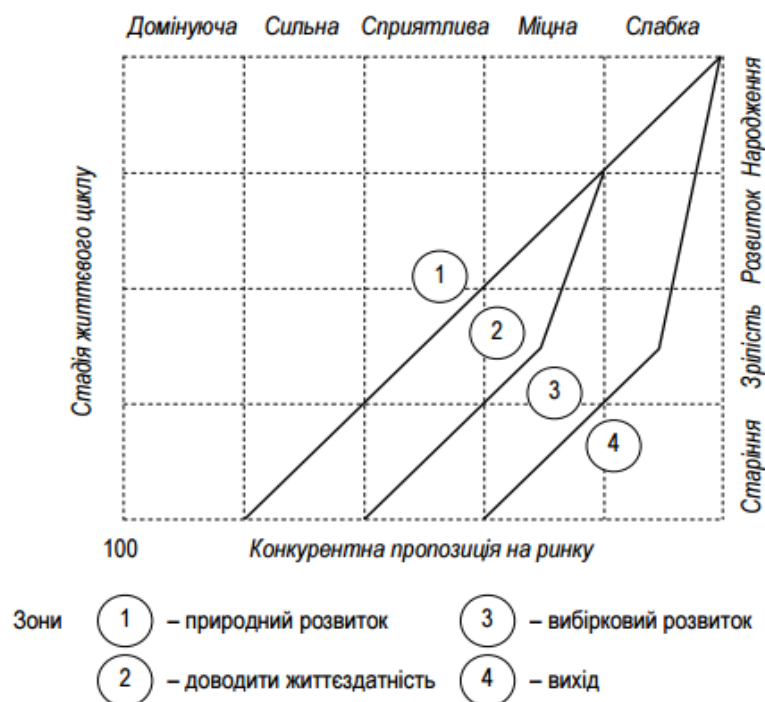


Рис. 1.9. Принциповий вигляд матриці ADL[6]

Позиція конкретного виду бізнесу вказується на матриці поряд з іншими видами бізнесу компанії. Залежно від становища певного бізнесу на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень.

Суб'єктивність матричних методів обумовлена тим, що вони хоч і дають наочні результати оцінки, але відображають рівень конкурентоспроможності об'єкта (підприємства) лише в чітко окреслених рамках галузі. Крім того, матричні моделі, як правило, надто спрощені. Так, в матриці Boston Consulting Group (BCG) привабливість ринку визначається за темпом його зростання, а конкурентний статус компанії – відповідно до її частки на цьому ринку. Тому точнішу оцінку можна отримати, якщо враховувати більшу кількість параметрів, які впливають на привабливість і конкурентний статус.

До кількісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести суб'єктивні методи експертних оцінок, що базуються на інтуїції, баченні, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою А.А. Томпсона і А.Дж. Стрикленда та ін.) [18], а також об'єктивні розрахункові і розрахунково-графічні методи.

Об'єктивність останніх пояснюється тим, що для розрахунку рівня конкурентоспроможності організації використовується перелік різноманітних оціночних критеріїв, на основі яких за фактичними даними проводиться розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності. До того ж дані методики часто підкріплюються графічною ілюстрацією для наочності отриманих результатів, а також полегшенням подальшого аналізу.

Звичайно, об'єктивні методи більш трудомісткі і більш вимогливі до наявності певної інформації, проте їх можна вважати кращими для оцінки конкурентоспроможності об'єктів зважаючи на точність отримуваних результатів. Проте експертні оцінки досить часто застосовуються в управлінській діяльності.

Завершальним етапом оцінки конкурентного середовища компанії є побудова конкурентної карти ринку. Вона має вигляд матриці, в якій по рядках фірми групуються за темпом росту ринкової частки (швидке покращення конкурентної позиції; покращення конкурентної позиції; погіршення конкурентної позиції; швидке погіршення конкурентної позиції), а по стовпцях - залежно від обсягу ринкової частки (лідер, сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція, аутсайдер) (табл.1.4).

Таблиця 1.4. Метод побудови конкурентної карти ринку

Ринкова позиція		Класифікаційні групи			
		I Лідери ринку	II Фірми з сильною конкурентною позицією	III Фірми з слабкою конкурентною позицією	IV Аутсайдери ринку
Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	I	1	5	9	13
Фірми з конкурентною позицією, що повільно поліпшується	II	2	6	10	14
Фірми з конкурентною позицією, що повільно погіршується	III	3	7	11	15
Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV	4	8	12	16

Джерело: складено автором за [21]

Графічний спосіб представлення рівня конкурентоспроможності підприємства вбачається в побудові багатокутника конкурентоспроможності.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність, а недоліком варто вважати те, що він не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Останнім часом популярність набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М. Портер [26].

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» організації, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою. Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [20].

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» та «продуктивності». Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка.

Отже, можна стверджувати, що процес позиціонування є: раціональним процесом з прийняття стратегічних рішень, що спирається на розвинутий аналітичний інструментарій; підставою для позиціонування служать переваги, відмітність, культурно-символічні цінності та соціально-статусні властивості об'єкту або суб'єкту позиціонування; інструментарієм стратегічного позиціонування виступають: стратегії, технології, методи, моделі, форми для розроблення та реалізації цілей розвитку підприємства. Тобто стратегії, стратегічні рішення, організаційні форми та заходи, аналітичні методи виступають як стратегічний інструментарій позиціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» НА КОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ МЕТАЛОСИРОВИНИ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» та його результатів діяльності

Приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (далі ПрАТ «ЦГЗК») - одне з найпотужніших підприємств в Україні по виробництву концентрату, обкотишів та іншої залізорудної сировини.

Будівництво Центрального гірничо-збагачувального комбінату було заплановано згідно Постанов Ради Міністрів СРСР №744 від 20.04.1954р. та №838 від 06.05.1954р. Проектне завдання на будівництво Центрального гірничо-збагачувального комбінату розроблялося інститутами «Кривбаспроект» і «Механобрчормет» із залученням необхідних організацій у 1955 році і було затверджене Міністерством чорної металургії СРСР 14.07.1956 р. У квітні 1957р. в складі тресту «Ленінруда» була створена Дирекція споруджуваного Центрального гірничо-збагачувального комбінату[38].

В червні 1959 року був підписаний Державний акт на введення в експлуатацію кар'єру №1. Протягом двох років розпочато будівництво подрібнювальної фабрики, робота механічних цехів, засновано цех зв'язку. 1961 рік - введено в експлуатацію першу чергу комбінату. Продовжувалася розробка сировинної бази підприємства: введені в експлуатацію кар'єр №2 (1972р.), кар'єр №3 (1980р.). (Петрівське родовище, Кіровоградська область).

В 1981 році на комбінаті було введено в експлуатацію комплекс сухої магнітної сепарації (СМС) подрібненої магнетитової руди.

Згідно наказу Фонду державного майна України №89-АТ від 26.12.1996 року державне підприємство Центральний гірничо-збагачувальний комбінат було перетворено у відкрите акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат». Державна реєстрація товариства була проведена 17.01.1997 року виконавчим комітетом Криворізької міської Ради народних депутатів (розпорядження № 17/2-р від 17.01.1997р.).

В зв'язку з приведенням діяльності підприємства у відповідність з діючим законодавством, а саме: Закону України «Про акціонерні товариства» №514-VI від 17 вересня 2008 року, та на підставі рішення загальних зборів акціонерів Товариства 25 березня 2011 року (протокол №1) Відкрите акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (код ЄДРПОУ 00190977) перейменовано з 01.04.2011р. у Публічне акціонерне товариство «Центральний ГЗК», а з 05.05.2016 - у Приватне акціонерне товариство «Центральний ГЗК» (код ЄДРПОУ 00190977).

Товарна продукція комбінату йде на експорт та внутрішній ринок. На даний момент підприємство пододало кризу минулих років і отримує прибутки про що свідчать регулярні виплати заробітної плати, грошові подарунки на честь свят та щорічна виплата чималих дивідендів.

ПрАТ «ЦГЗК» діє згідно Статуту затвердженим загальними зборами акціонерів ПрАТ «ЦГЗК», є юридичною особою, має самостійний баланс, фірмову марку та товарний знак, печатки та штампи зі своїм найменуванням. Підприємство має самостійний баланс, поточні (розрахункові), вкладні (депозитні), інвестиційні, валютні та інші рахунки в банках та інших кредитних й фінансових установах, а також круглу печатку та штамп зі своїм повним найменуванням та зареєстрованим (фірмовим) знаком торгової марку, зареєстровані знаки для товарів та послуг та інші засоби ідентифікації.

Метою діяльності підприємства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та наступний його розподіл між акціонерами.

Згідно з Статутом підприємство здійснює такі види діяльності:

- виконання робіт по видобутку і збагаченню магнетитових кварцитів, виробництво концентрату, обкотишів та іншої залізорудної сировини;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- виготовлення товарів народного споживання, надання послуг населенню;
- торгівельна діяльність, проведення товарообмінних та торгівельно-закупівельних операцій оптової та роздрібною торгівлі;
- інші види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України.

Займана площа комбінату 6262,7 гектара. У складі комбінату 8 основних та 8 допоміжних цехів, 5 управлінь.

Основною сировиною для виготовлення залізорудної продукції є магнетитові кварцити (залізна руда), видобуток яких комбінат веде відкритим способом на трьох кар'єрах Петрівського, Артемівського та «Велика Глеюватка» родовищ та підземним способом - на шахті ім.Орджонікідзе.

Центральний гірничо-збагачувальний комбінат (м.Кривий Ріг) - складний промисловий комплекс, що спеціалізується на видобутку, переробці та випуску сировини для чорної металургійної промисловості - обкотишів та залізорудного концентрату. Основною сировиною для виготовлення залізорудної продукції є магнетитові кварцити (залізна руда), видобуток яких комбінат веде відкритим способом на трьох кар'єрах Петрівського, Артемівського та «Велика Глеюватка» родовищ та підземним способом - на шахті ім.Орджонікідзе.

Комбінат має могутню сировинну базу - запаси магнетитових кварцитів в проектних контурах кар'єрів станом на 01.01.2018 року становлять 382,9 млн.т.

Головне призначення організаційної структури – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. До його складу на

підприємстві входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці, обслуговуючий персонал (технічний). На ПрАТ «ЦГЗК» питома вага кадрів управління дорівнює 20-25% усієї кількості працюючих.

Організаційна структура ПрАТ «ЦГЗК» встановлює чіткий взаємозв'язок різних завдань усередині колективу, підкоривши їх досягненню певних цілей. Кінцевим результатом логічно задуманої організаційної структури є загальне підвищення ефективності роботи інноваційної організації.

В основі проектування організаційної структури лежить концептуальна модель організації досліджень і розробок, що враховує вплив усіх факторів на цей процес і знаходить своє вираження в ієрархії цілей, на основі яких повинна бути побудована збалансована структура.

Розглянемо структуру управління та організаційну структуру ПрАТ «ЦГЗК» яка зображена в додатку А.

Головними розпорядчими органами підприємства є Наглядова рада, що вибирається на 5 років Загальними зборами, для функціонування в періоди між зборами. Дані органи вирішують основні питання функціонування підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності, а також розпоряджаються результатами господарської діяльності підприємства.

Головним функціональним органом є Правління у складі 9 осіб на термін 5 років, на чолі Правління - Голова Правління, він же є директором підприємства. Основними функціями Правління є: 1) робота з вкладниками; 2) безпосередня організація виробництва. В його склад, крім Голови, входять: 1-й заступник Голови Правління (замісник директора), заступник Голови Правління, головний бухгалтер, секретар Правління та інші члени Правління.

Організаційна структура підприємства у своєму складі має такі відділи: планово-економічний, тендерний, виробничий, транспортний, комерційний, збуту, бухгалтерія, охорони праці, лабораторія; та такі служби: юридична, енергетична, механічна.

Правління товариства ПрАТ «ЦГЗК» виконує такі функції: визначає перелік й персональний склад посадових осіб товариства (за представленням голови), порядок та розміри оплати їх праці; вирішує питання поточності діяльності товариства; затверджує угоди; забезпечує підготовку документів для розгляду на загальних зборах та організовує виконання прийнятих ним рішень; визначає порядок ведення ділової документації товариства; здійснює контроль за діяльністю посадових осіб; щорічно звітує про роботу перед загальними зборами.

Оперативне керівництво діяльністю товариства здійснює голова правління товариства, який виконує такі функції: організовує роботу правління, забезпечує підготовку для обговорення на його засідання, виконання рішень; здійснює оперативне керівництво діяльністю товариства; вносить пропозиції по переліку та персональному складу посадових осіб товариства; представляє інтереси товариства у всіх інстанціях, видає доручення, має право першого підпису документів товариства; сприяє роботі ревізійної комісії; організовує ведення протоколів засідань правління; щорічно звітує про свою діяльність загальними зборами.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства здійснює ревізійна комісія, яка обирається загальними зборами і виконує такі функції: контролює дотримання статуту, збереження майна та коштів товариства, законність проведення фінансових та господарських операцій; перевіряється достовірність звітів про діяльність товариства; бере участь у складанні ліквідаційного балансу при ліквідації товариства; вимагає скликання загальних зборів при виникненні загрози інтересам товариства чи при виявленні зловживань з боку його посадових осіб; щорічно звітує про роботу перед загальними зборами.

Гірничо-транспортний комплекс комбінату представлений такими цехами, як Глеюватський кар'єр, Петрівський кар'єр, Шахта ім. Орджонікідзе, Управління залізничного транспорту, Гірничо-транспортний цех №1 та Гірничо-транспортний цех №2.

1. Глеюватський кар'єр - розробка кар'єру №1 (видобування і вивіз руди (залізистих кварцитів)), проведення гірничих робіт.

2. Петрівський кар'єр - розробка кар'єрів №3 та №4 (видобування і вивіз руди (залізистих кварцитів)), проведення гірничих робіт.

3. Шахта ім.Орджонікідзе - видобування руди (залізистих кварцитів) підземним способом.

4. Гірничотранспортний цех №1 - обслуговує кар'єр №1, забезпечує транспортування автосамоскидами руди і вивезення пустої породи у відвали.

5. Гірничотранспортний цех №2 - обслуговує кар'єри №3 і №4, забезпечує транспортування автосамоскидами руди і вивезення пустої породи у відвали.

6. Управління залізничного транспорту - забезпечує транспортування руди і пустої породи залізничним транспортом з трьох кар'єрів і транспортування руди з шахти ім. Орджонікідзе.

Діючий перероблюючий комплекс включає в себе дробильну фабрику з сухою магнітною сепарацією, збагачувальну фабрику, фабрику огрудкування та цех шламового господарства.

На дробильній фабриці руда, що надходить з кар'єрів, проходить чотири стадії дроблення.

Подрібнена руда кар'єру №1 подається на суху магнітну сепарацію, де від неї відокремлюється частка пустих порід і підвищується зміст магнітного заліза в руді. Після дробильної фабрики промпродукт подається на збагачувальну фабрику. Також на збагачувальну фабрику для подальшої переробки надходить промпродукт з корпусу попереднього до збагачення залізовмісних пісків. Частка концентрату подається на фабрику огрудкування для виробництва обкотишів, а решта реалізується як товарна продукція.

Цех шламового господарства виконує транспортовку відходів збагачення до хвостосховища комбінату та постачання технічної води виробничим підрозділам.

Допоміжні цехи, такі як цех мереж та підстанцій, цех технологічного енергозабезпечення, цех технологічної диспетчеризації, цех зберігання та відпуску матеріалів та інш., обслуговують основне виробництво.

Фінансовий стан підприємства є важливою складовою ділової активності підприємства, визначається наявним майном підприємства та джерелами його фінансування, фінансовими результатами діяльності, залежить від обсягів реалізації продукції, рівня попиту та коливання цін на продукцію, що виробляється, а також від цін на матеріальні та енергетичні ресурси, що використовуються підприємством.

Визначимо основні фінансово-економічні показники господарської діяльності «ЦГЗК» за 2015-2017 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. **Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ЦГЗК»**

Найменування показника	2015	2016	2017	Відхилення, 2017до 2016	
				Абсолютне (+/-)	Відносне %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	6531705	7102181	10727577	3625396	51,05
Всього активів, у т. ч. тис. грн.	7426384	12610750	14217607	1606857	12,74
Оборотні активи, тис. грн.	5151800	6482264	7810824	1328560	20,5
Необоротні активи, тис. грн..	227458	6128486	6406783	278297	4,541
Власний капітал, тис. грн.	6265384	5958360	7121893	1163533	19,53
Вартість основних фондів, тис. грн	1035577	5094567	4923221	-171346	-3,36
Чисельність працівників, осіб	5201	4617	4521	-96	-2,08
Фондовіддача, грн./грн.	6,24	1,42	2,18	0,76	53,52
Продуктивність праці тис. грн./осіб.	1241,88	1571,1	2372,8	801,7	51,03
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4157351	3197372	5690238	2492866	77,97
Валовий прибуток, тис. грн..	2374354	3904809	5037339	1132530	29
Чистий прибуток, тис. грн.	687976	2218225	2709012	490787	22,13
Рентабельність продукції, %	16,5	69,4	47,6	-21,8	-31,4
Рентабельність активів, %	9,3	17,6	19,1	1,5	8,523

Так, враховуючи особливості розвитку підприємства за 2015-2017 рр. варто зазначити, що протягом аналізованого періоду відбувається зростання

основних доходних показників підприємства у 2017 році, а саме: чистий дохід від реалізації зріс на 51,05%, валовий прибуток зріс на 29%, результуючий показник чистого прибутку зріс на 22,13%. Це є свідченням того, що знизилась собівартість зростала набагато меншими темпами ніж дохід.

Негативним можна назвати той факт, що на підприємстві відмічається скорочення персоналу на 2,08%. Проте зменшення чисельності персоналу призвело до зростання продуктивності праці на 51,03% по відношенню до 2016 р.

Зростання фондівіддачі на 53,52% свідчить, з одного боку, про більш ефективне використання основних засобів порівняно з минулим роком, а з іншого видно, що це відбулось за рахунок зменшення вартості основних фондів, що говорить про пасивну інвестиційну діяльність.

В цілому, дані табл. 2.1 вказують на те, що у 2015-2017 роках діяльність підприємства покращилась, проте є й негативні моменти, на які керівництву слід звернути увагу.

За даними додатків Б та В проведемо комплексний аналіз основних показників діяльності ПрАТ «ЦГЗК».

Комплексна оцінка показників майнового стану ПрАТ «ЦГЗК» за 2015-2017 рр. передбачає розрахунок показників, наведених в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз показників майнового стану ПрАТ «ЦГЗК» за 2015-2017 рр.

Показники	Нормативне значення	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення (+/-)	
					2016-2015рр.	2017-2016рр.
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	Збільшення	0,07	0,03	0,04	-0,04	0,01
Частка основних засобів в активах	Зменшення	0,63	0,24	0,35	-0,39	0,11
Коефіцієнт зносу основних засобів	Зменшення	0,007	0,09	0,1	0,083	0,01
Частка оборотних виробничих фондів	Збільшення	0,02	0,02	0,05	0	0,03
Коефіцієнт мобільності активів	Збільшення	0,41	2,27	2,62	1,86	0,35

Дані табл. 2.2 характеризують зміни в майновому стані ПрАТ «ЦГЗК».

З таблиці слідує, що у 2017 році показники дещо покращились, так частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах характеризує частку

оборотних коштів у виробничій сфері, зростання показника в 2017 р. на 0,01 пункти - позитивна тенденція, особливо, в умовах інфляції.

Частка основних засобів в активах характеризує частку коштів, інвестованих в основні засоби, у валюті балансу. Зростання на 0,11 по відношенню до 2016 р. є позитивною зміною, адже все більше коштів вкладається в модернізацію устаткування.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2017 р. зріс 0,1 це свідчить про зростання рівня фізичного і морального зносу основних фондів.

Частка оборотних виробничих активів у 2017 році складає 0,05, цей показник тримається майже на одному рівні протягом аналізованого періоду.

Коефіцієнт мобільності активів показує скільки обігових коштів припадає на одиницю не обігових: потенційну можливість перетворення активів у ліквідні кошти. Рекомендований рівень 0,5, тобто даний показник в межах норми. Зниження показника у динаміці негативна зміна.

У табл. 2.3 проведемо розрахунки показників ділової активності ПрАТ «ЦГЗК» за 2015-2017 рр.

Таблиця 2.3. Аналіз показників ділової активності ПрАТ «ЦГЗК» за 2015-2017рр.

Показники	Нормативне значення	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення (+/-)	
					2016-2015рр.	2017-2016 рр.
Коефіцієнт оборотності ОС	Збільшення	1,27	1,1	1,37	-0,17	0,27
Коефіцієнт завантаження ОС	Зменшення	0,79	0,91	0,73	0,12	-0,18
Тривалість обороту ОС	Збільшення	288	333	266	45	-67
Рентабельність (збитковість) обігових коштів	Збільшення	13,3	34,2	34,7	20,9	0,5

Отже, проаналізувавши всі показники можна зробити висновок, що коефіцієнт оборотності оборотних активів характеризує ефективність використання всіх оборотних коштів, незалежно від джерел їхнього залучення. На 1 грн., інвестовану в оборотні активи підприємства у 2015 р. було отримано 1,27 грн. чистої виручки від реалізації продукції, а у 2016 р. – 1,1 грн. Зростання цього показника протягом 2017 р. (на 0,27) вказує на

зростання ефективності використання оборотних коштів підприємства у 2017 р.

Тривалість обороту також зменшилась у 2017 році на 67 днів, що теж позитивно характеризує діяльність підприємства.

Далі проаналізуємо обсяг, динаміку і структуру власного капіталу підприємства.

Таблиця 2.4. Аналіз динаміки та структури власного капіталу

Показник	2016 р.		2017 р.		Відхилення, 2017/2016	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	2966350	4,938	296635	4,165	0	-0,77
Капітал у дооцінках	2523986	42,01	2090605	29,35	-433381	-12,7
Додатковий капітал	239236	3,982	239236	3,359	0	-0,62
Емісійний дохід	103526	1,723	103526	1,454	0	-0,27
Резервний капітал	73238	1,219	73238	1,028	0	-0,19
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2874483	47,85	4422188	62,09	1547705	14,25
Вилучений капітал	-9	-0	-9	-0	0	0
Всього власного капіталу	6007569	100	7121893	100	1114324	0

Дані таблиці свідчать, що у 2017 р. власний капітал зріс на 1114324 тис.грн., це відбулось завдяки зростанню нерозподіленого прибутку на 1547705 тис.грн.

Найбільшу частку у 2017р. в структурі капіталу складав саме нерозподілений прибуток 62,09%, 29,35% - капітал в дооцінках.

Статутний капітал займав на протязі 2016-2017 років малу частку, а саме 4,94% та 4,17% відповідно.

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «ЦГЗК» за 2015-2017 рр. наведено в таблиці 2.5.

**Таблиця 2.5. Аналіз показників рентабельності ПрАТ «ЦГЗК»
за 2015-2017 рр.**

Показники	Нормативне значення	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення (+/-)	
					2016-2015рр.	2017-2016 рр.
Рентабельність власного капіталу	Збільшення	11	22,5	38	11,5	15,5
Рентабельність виробничих фондів	Збільшення	57	48	62	-9	14
Рентабельність продукції,%	Збільшення	16,5	69,4	47,6	52,9	-21,8
Рентабельність активів,%	Збільшення	9,3	17,6	19,1	8,3	1,5

Проаналізувавши показники рентабельності видно, що у 2017 році зросли майже всі показники. Так рентабельність власного капіталу ПрАТ «ЦГЗК» зросла на 15,5%, рентабельність виробничих фондів на 14%, а рентабельність активів на 1,5%. Дане зростання стало можливим із-за зростання чистого прибутку у 2017 році.

ПрАТ «ЦГЗК» являється підприємством, що здійснює видобуток та збагачення залізних руд. Зазначені види діяльності являються енергоємними, а також пов'язані з транспортуванням власної продукції залізничним транспортом. Основними споживачами продукції товариства являються металургійні підприємства як вітчизняні, так і зарубіжні. Погіршення ситуації в галузі може бути пов'язане з ризиками, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, слідством яких може бути підвищення цін на енергоносії, зростання залізничних тарифів, встановлення обмежень для металургійних підприємств по експорту продукції, коливання цін на ринку залізничної продукції. На внутрішньому ринку основні ризики - це ситуація на Донбасі, нестача вугілля, зупинка роботи основних споживачів гірничодобувної промисловості, значний рівень інфляції, девальвація національної валюти, зниження рівня затребуваності виробленої емітентом продукції через зріст цін на електроенергію та енергоносії, зростання залізничних тарифів і цін на паливно-мастильні матеріали, які спричиняють

збільшення собівартості продукції, слідством якого є зниження її конкурентоспроможності та зменшення прибутку емітента.

На зовнішньому ринку основні ризики – це продовження падіння світових цін на продукцію ГМК, введення заборонних імпорتنих мит на вироблену емітентом продукцію, а також на продукцію основних вітчизняних контрагентів емітента, - що зменшить обсяг експортованої продукції, збільшить митні витрати та спричинить зниження прибутку. Крім того, підприємства гірничорудної промисловості піддані ризику перевиробництва. Чорні метали були й залишаються основним конструктивним матеріалом в промисловості. Проте, існують прогнози зниження споживання чорних металів в найближче десятиріччя. Фактором ризику являється, також, значний знос основних фондів, потреба в модернізації виробництва. Гірничорудні підприємства відносяться до сфери з тривалим інвестиційним циклом, що потребує залучення значних інвестиційних ресурсів. Враховуючи значний знос основних виробничих фондів, нестача коштів може стати причиною зниження обсягів виробництва. Крім того, існує потреба в значних ресурсах для підтримання гірничо-геологічних умов розробки родовищ. В теперішній час багато гірничодобувних підприємств потребує значних вкладень в розвиток кар'єрів та ускладнення гірничотехнічних умов видобутку, з урахуванням вибуття потужностей. Зниження ступеню схильності вищезазначеним ризикам - складова частина комплексної програми розвитку ПрАТ «ЦГЗК».

Отже, Центральний ГЗК реалізує свою продукцію як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Споживчим сегментом продукції комбінату виступає металургійний комплекс. Обкотиші та концентрат можуть перевозитись на далекі відстані, тому споживчий сегмент компанії формується на значній по величині території. У 2017 році обсяги поставок комбіната продукції власного виробництва на загальнодержавному ринку України склали 2,22 млн.т (2024 млн.грн.) проти 2,47 млн.т (2273 млн.грн.) в 2016 році. Питома вага реалізації товарного концентрату на внутрішній

ринок в натуральному виразі склала 49,65%, що на 12,12% менше, ніж в 2016 році. На внутрішньому ринку основними споживачами залізорудної продукції ПрАТ «ЦГЗК» є металургійні комбінати та заводи України.

2.2 Діагностика стану стратегічного управління підприємства

Місією діяльності ПрАТ «ЦГЗК» є забезпечення споживачів якісною продукцією, одержання прибутку і задоволення інтересів трудового колективу.

Філософія існування: ПрАТ «ЦГЗК» має широку систему зв'язків. Дана система зв'язків обумовлена характером продукції, які виробляє підприємство. Підприємство має розвернуту систему зв'язків з постачальниками сировини, матеріалів та обладнання. На ПрАТ «ЦГЗК» постійно оновлюються вантажні вагони, впроваджуються автоматизовані системи управління процесами, завдяки чому підвищуються якість надаваних послуг.

Ціллю ПрАТ «ЦГЗК» є постійне нарощення виробничого і технічного потенціалу організації. Це означає не лише вдосконалення технічного оснащення, але й пошук нових рішень і шляхів розвитку. У системі управління підприємством сфери обслуговування цілі виконують кілька важливих функцій.

Стратегічні цілі відносяться в більшій мірі до напрямку зміцнення становища компанії в галузі, збереження і підвищення її довгострокових конкурентних позицій на ринку. Ці цілі, як правило, встановлюються на більш довгострокові періоди в порівнянні з фінансовими цілями й орієнтовані на досягнення ефекту в досить віддаленому майбутньому.

Основні фінансові цілі ПрАТ «ЦГЗК» можна сформулювати наступним чином:

- збільшення прибутку;
- збільшення рентабельності;

- збільшення виручки від реалізації продукції;
- підвищення заробітної плати працівників;
- збільшення розміру власного капіталу.

Основні стратегічні цілі ПрАТ «ЦГЗК»:

- повне задоволення потреб покупців;
- збільшення долі ринку;
- покращення іміджу, репутації фірми;
- підвищення якості продукції;
- нижчі витрати по відношенню до основних конкурентів;
- розширення асортименту послуг;
- підвищення рівня обслуговування клієнтів;
- вихід на міжнародний ринок.

Використовуючи SWOT-аналіз, необхідно визначити проблеми підприємства та виявити стратегічні напрямки його розвитку.

Складемо матрицю SWOT діяльності підприємства ПрАТ «ЦГЗК», застосовуючи метод експертних оцінок (табл.2.6). Умовно зазначимо в ній ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність об'єкту дослідження (вона повинна зазначатися по п'ятибальній шкалі (можливості: 5-дуже високі, 4-високі, 3-середні, 2-низькі, 1-дуже низькі; загрози: 5-дуже високі, 4-високі, 3-середні, 2-низькі, 1-дуже низькі; слабкі та сильні сторони: 5-дуже високі, 4-високі, 3-середні, 2-низькі, 1-дуже низькі)). Найбільший вплив на діяльність досліджуваного підприємства зазначають його зовнішні загрози (30 балів). Істотний вплив також здійснюють можливості та сильні сторони підприємства (по 21 балу). Вплив, яким не можна знехтувати, здійснюють на діяльність підприємства його слабкі внутрішні сторони (16 балів).

Таблиця 2.6. Карта SWOT діяльності підприємства

Можливості	бали	Загрози	бали
Утримання позицій та збільшення частки ринку на внутрішньому ринку	3	Політична стабільність	4
Платоспроможність	4	Визначеність законодавчої бази	2
Вихід на нові ринки збуту	4	Криза на світовому ринку металопродукції	4
Рентабельність	4	Наявність сильних конкурентів, особливо на Східноєвропейському ринку	4
Залучення іноземних інвестицій	2	Залежність від іноземних та вітчизняних постачальників необхідного обладнання та устаткування	4
Зниження собівартості продукції	4	Нестабільна економічна ситуації в країні, інфляція	6
		Зростання цін на основне та змінне обладнання	6
Всього	21	Всього	30
Сильні сторони	бали	Слабкі сторони	бали
Низька ціна на перевезення	3	Рівень технологій	4
Висока якість послуг	3	Кваліфікаційний склад робітників	4
Співвідношення “ціна-якість”	4	Рівень технічного забезпечення працівників	4
Фінансова стабільність	4	Маркетингові навички	4
Постійне удосконалення техніки, що використовується	3		
Інвестиційні проекти по зниженню собівартості	4		
Всього	21	Всього	16

Для визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами функціонування комбінату складемо узагальнюючу матрицю SWOT (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Узагальнююча матриця SWOT підприємства ПрАТ «ЦГЗК»

		Можливості	Загрози
		Бали (21)	Бали (30)
Сильні сторони	Бали(21)	21*21=441	21*30=630
Слабкі сторони	Бали(16)	16*21=336	16*30=480

Перемноження факторів, наведених в карті SWOT, дає можливість отримати відповідні значення в полях матриці SWOT («Слабкість та можливість», «Слабкість та загрози», «Сила та можливість», «Сила та загрози»).

До слабких сторін підприємства можна віднести високу паливозатратність послуг, високий ступінь зносу виробничого обладнання, високу ресурсомісткість.

Виходячи з сильних та слабких сторін підприємства, загроз та можливостей, які потенційно можуть виникнути в зовнішньому середовищі відповідно розробляються певні заходи та рішення управлінського характеру.

Результати розрахунків показали, що найбільше значення відображене в полі «Сила та загрози» (СИЗ), якому відповідає значення 630 балів.

З цього виходить, що зусилля підприємства повинні бути направлені на мінімізацію слабких сторін та загроз, пов'язаних з факторами зовнішнього середовища. Тобто ціллю підприємства повинна стати стратегія росту, направлена на пом'якшення зовнішніх загроз на ринку, яка може бути досягнута за допомогою стратегічних альтернатив, така як, наприклад, освоєння нових ринків збуту продукції комбінату, або інтеграція з конкурентами чи постачальниками для ослаблення загроз з їх сторони.

Сильними сторонами підприємства є значний досвід робіт на вітчизняному ринку, ефективна організація збутового процесу, ефективна кадрова політика та мотиваційний механізм, висока якість послуг, що надаються, наявність значних обсягів коштів для техніко-організаційного розвитку, можливість лобювання інтересів підприємства.

До слабких сторін підприємства можна віднести високу енергомісткість, високий ступінь зносу вагонів, високу ресурсомісткість.

Виходячи з сильних та слабких сторін підприємства, загроз та можливостей, які потенційно можуть виникнути в зовнішньому середовищі відповідно розробляються певні заходи та рішення управлінського характеру.

Таблиця 2.8. SWOT-аналіз ПрАТ «ЦГЗК»

<i>Зовнішнє середовище</i>			
	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>	
	1. Оновлення та модернізація обладнання 2. Доступ до новітніх технологічних розробок 3. Гарна репутація підприємства 4. Вихід на нові ринки збуту 5. Покращення якості послуг 6. Використання енергозберігаючих технологій	1. Високі темпи інфляції 2. Висока залежність від імпорту паливно-енергетичних ресурсів та співробітництва з іноземними партнерами 3. Наявність потужних конкурентів 4. Нестабільна політична та фінансово-економічна ситуація в країні 5. Втрата споживачів на міжнародній арені	
<i>Внутрішнє середовище</i>	Сильні сторони:	Поле С і М	
	1. Значний досвід роботи на вітчизняному ринках 2. Наявність власного інжинірингового бюро, яке займається дослідно конструкторськими розробками. 3. Ефективна організація збуту 4. Ефективна кадрова політика та мотиваційний механізм 5. Можливість лобювання інтересів підприємства	1. Розширення міжнародного технологічного співробітництва 2. Поступове технічне переозброєння 3. Забезпечення стабільного зростання продуктивності праці 4. Підвищення якості послуг	Поле С і З
		1. Наявність великого досвіду в умовах постійної економічної та політичної нестабільності дає можливість розробляти заходи по зменшенню можливих ризиків зовнішнього середовища в майбутньому 2. Використання наукових розробок з метою зменшення зростаючої собівартості під впливом зовнішнього середовища 3. Ефективна кадрова політика дозволяє забезпечити високий рівень продуктивності праці та стабільність кадрового складу	
	Слабкі сторони:	Поле Сл і М	Поле Сл і З
1. Висока енергомісткість перевезень 2. Високий ступінь зносу виробничого обладнання 3. Висока ресурсомісткість 4. Не висока рентабельність	1. Впровадження передових технологій з метою зниження питомих витрат матеріальних ресурсів та їх втрат в ході виробничого процесу 2. Оновлення основних засобів підприємства, використання прискорених методів амортизації	Кризові явища в економіці (підвищення інфляції) зменшують можливість стабілізації прибутку підприємства. Задля ліквідації наявних загроз і слабких сторін необхідним є: 1. Розробка стратегічних напрямків щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства 2. Оновлення ОЗ 3. Зниження витрат на перевезення 4. Пошук інвесторів задля реалізації інноваційних проектів на підприємстві, завоювання значної частки ринку як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках	

Рекомендації по відношенню до наявної і майбутньої стратегії – фокусування на продукції:

- 1) активно підтримувати вдосконалювання збутового процесу;
- 2) поліпшувати якість послуг й розроблювати привабливі для споживача характеристики продукції;
- 3) швидко реагувати на технологічні зміни;
- 4) використовувати зниження цін для залучення групи покупців, чутливих до зміни цін.

Таким чином для подальшої успішної реалізації стратегії фокусування підприємству необхідно провести ряд обґрунтованих заходів. Пріоритетами стратегічного розвитку ПрАТ «ЦГЗК» є: підвищення якості послуг; зменшення витрат на 1 грн. послуг; підвищення рентабельності. Рекомендації, щодо доцільної бізнес стратегії для ПрАТ «ЦГЗК» спрямованої на розвиток продукту та розвиток ринку отримають своє розширення на наступних логічно і структуро-послідовних етапах стратегічного аналізу та планування розвитку підприємства та будуть уточнені з використанням відповідних даному завданню стратегічних методик.

2.3 Аналіз стратегічних позицій ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» на ринку металосировини

Залізорудна галузь, як правило, розглядається науковцями у складі гірничо-металургійного комплексу (ГМК), але окремо практично не аналізується.

Світові розвідані запаси залізних руд складають на даний час близько 140 млрд т, в яких міститься близько 74 млрд т заліза. Однак поширення залізорудних родовищ на планеті нерівномірне. Тільки три країни – Україна, Росія й Австралія – володіють 46 % світових запасів заліза. Ресурси цього металу в Україну становлять майже 12 млрд т, що перевищує 16 % світових розвіданих запасів.

Публічне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» - одне з найпотужніших підприємств в Україні по виробництву концентрату, обкотишів та іншої залізорудної сировини.

Виробництво основних видів продукції ПрАТ «ЦГЗК» не залежить від сезонних змін і є безперервним на протязі усього року.

Центральний ГЗК реалізує свою продукцію як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Споживчим сегментом продукції комбінату виступає металургійний комплекс. Обкотиші та концентрат можуть перевозитись на далекі відстані, тому споживчий сегмент компанії формується на значній по величині території.

Україна є великою мінерально-сировинною базою залізних руд, яка представлена 80 родовищами, 30 з яких експлуатується (58 % розвіданих запасів). Загальні запаси залізних руд сягають понад 30 млрд т, що складає близько 6 % світових запасів і 30 % запасів країн СНД. Багаті залізні руди і залістисті кварцити видобуваються на родовищах Криворізького, Кременчуцького і Білозерського залізорудних басейнів, до 1992 р. розроблялися також «табачні» руди Керченського басейну. В цілому залізні руди представлено трьома основними типами: багатими мартитовими, залістистими кварцитами і бурими залізняками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. Діючі підприємства на ринку металосировини, виробничі потужності, номенклатура та якість продукції

Підприємства	Територіальне розміщення	Вид продукції
1	2	3
Підприємства з видобутку та переробки залізорудної сировини підземним способом		
ПАТ «Криворізький ГЗК»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл..	Руда залізна неагломерована
ПАТ «ЄВРАЗ Суха Балка»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл..	Руда залізна неагломерована
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл..	Руда залізна неагломерована
ЗАТ «Запорізький ЗРК»	Дніпрорудний, Запорізька обл.	Руда залізна неагломерована
Підприємства з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом		
ПАТ «Південний ГЗК»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл..	Концентрат, агломерат
ПАТ «Центральний ГЗК»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл..	Концентрат, окатиші
ПАТ «Північний ГЗК»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл..	Концентрат, окатиші
ПАТ «Інгулецький ГЗК»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл..	Концентрат

Продовження табл. 2.9

1	2	3
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	Концентрат, агломерат
ПАТ «Полтавський ГЗК»	Комсомольськ, Полтавська обл.	Концентрат, окатиші
Підприємства з видобутку та переробки флюсової і доломітної продукції		
ПАТ «Балаклавське РУ»	Севастополь, АР Крим	Вапняк, будівельні матеріали
ПАТ «Новотроїцьке РУ»	смт Новотроїцьке, Донецька обл.	Вапняк, доломіт, будівельні матеріали
ПАТ «Докучаївський ФДК»	Докучаївськ, Донецька обл.	Вапняк, доломіт, будівельні матеріали
ПАТ «Комсомольське РУ»	Комсомольське, Донецька обл.	Вапняк, будівельні матеріали

Отже, як бачимо більшість підприємств сконцентрована в м. Кривий Ріг. Обсяги виробництва залізорудної продукції провідними гірничо-збагачувальними комбінатами (ГЗК) України узагальнено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10. Обсяги реалізації металосировини гірничо-збагачувальними комбінатами України, тис.т.

Показник	Роки					Відносне відхилення, % 2017-2013
	2013	2014	2015	2016	2017	
Концентрат						
ПрАТ «ІнГЗК»	14670	12628	10722	14627	13567	-4,6
ПАТ «ПівдГЗК»	7659	7560	6379	7408	8846	15,5
ПрАТ «ПівнГЗК»	13021	12602	13476	13368	14879	15,5
ПрАТ «ЦГЗК»	7941	5721	3655	4827	6383	-34,9
Обкотиші						
ПрАТ «ПівнГЗК»	9410	9421	9488	9744	10289	9,3
ПрАТ «ЦГЗК»	2241	1959	2223	2211	2209	-1,4
Агломерат						
ПАТ «ПівдГЗК»	3240	3680	1073	1700	1809	-44,2
Сумарний обсяг ЗРП ГЗК	46183	53571	36016	42885	44503	-3,6

Динаміка обсягів виробництва вітчизняними ГЗК не корелює з загальносвітовими тенденціями: спостерігається сумарне зменшення обсягів реалізації ЗРП на 3,6% за 2015-2017 рр. Зростання доходів від реалізації протягом досліджуваного періоду зумовлене, переважно, ціновими параметрами продукції. Прогнозоване нарощення виробничих потужностей провідними компаніями світу у найближчі роки сприятиме задоволенню

зростаючого попиту та, відповідно, позначиться на уповільненні зростання цін на ЗРП.

Для визначення часті ринку, яку займає ПрАТ «ЦГЗК» на ринку концентрату наведемо спочатку дані по обсягу продажу даного виду продукції (табл. 2.11)

Таблиця 2.11. Продаж концентрату підприємствами України за 2015-2017р., тис.т.

Роки	Україна	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПАТ «Полтавський ГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»
2015	46978	6379	13476	12746	3655	10722
2016	53103	7408	13368	12873	4827	14627
2017	67581	8846	14879	13207	6383	13567

На основі таблиці 2.11 визначимо частку ринку, яку займає ПрАТ «ЦГЗК».

$$\text{ЧР}_{\text{конц.ЦГЗК}(2015)} = 3655 * 100 / 46978 = 7,8 \%$$

$$\text{ЧР}_{\text{конц.ЦГЗК}(2016)} = 4827 * 100 / 53103 = 9,1 \%$$

$$\text{ЧР}_{\text{конц.ЦГЗК}(2017)} = 6383 * 100 / 67581 = 9,4 \%$$

Головними конкурентами по даному ринку є ПАТ Полтавський ГЗК, ПрАТ «ПівнГЗК» та ПрАТ «ІнГЗК». Розрахуємо їх частки у 2017 році.

$$\text{ЧР}_{\text{конц.ІнГЗК}} = 13567 * 100 / 67581 = 20,1\%$$

$$\text{ЧР}_{\text{конц.ПівдГЗК}} = 8846 * 100 / 67581 = 13,1\%$$

$$\text{ЧР}_{\text{конц.Полтавський ГЗК}} = 13207 * 100 / 67581 = 19,5\%$$

$$\text{ЧР}_{\text{конц. ПівнГЗК}} = 14879 * 100 / 67581 = 22,02 \%$$

$$\text{ЧР}_{\text{конц.інші}} = 100 - 22,02 - 19,5 - 20,1 - 9,4 - 13,1 = 15,88\%$$

Далі розрахуємо частку ринку обкотишів, котру займає ПрАТ «ЦГЗК» та його конкуренти.

$$\text{ЧР}_{\text{обк.ЦГЗК}(2015)} = 2223 * 100 / 11711 = 18,98 \%$$

$$\text{ЧР}_{\text{обк.ЦГЗК}(2016)} = 2211 * 100 / 11955 = 18,5 \%$$

$$\text{ЧР}_{\text{обк.ЦГЗК}(2017)} = 2209 * 100 / 12498 = 17,7 \%$$

Головним і єдиним конкурентом по обкотишам є ПрАТ «ПівнГЗК», цього частка у 2017 році склала:

$$\text{ЧР}_{\text{обк.ПівнГЗК}(2017)} = 10289 * 100 / 12498 = 82,3 \%$$

Тобто можна сказати, що перевагою ПрАТ «ЦГЗК» є виробництво обкотишів.

В Україні найбільшими виробниками залізорудної сировини на внутрішньому ринку України є: Інгулецький ГЗК, Північний та Центральний ГЗК та Південний ГЗК.

Для аналізу інтенсивності конкуренції в галузі скористаємося індексом Херфіндаля-Хіршмана:

$$\text{ІНН} = \sum_{i=1}^m (S_i)^2 \quad (2.1)$$

Таблиця 2.12. Розрахунок індексу Херфіндаля-Хіршмана ринку металосировини в Кривому Розі за 2015-2017 роки

Підприємство	2015р.			2016 р.		2017 р.	
	Обсяг реалізації (тис. т)	Ринкова частка (S_i)	ІНН _i	Обсяг реалізації (тис. т)	ІНН _i	Обсяг реалізації (тис. т)	ІНН _i
ПрАТ «ПівнГЗК»	22964	0,465	0,216	23112	0,167	25168	0,171
ПАТ «ПівдГЗК»	7452	0,151	0,023	9108	0,026	10655	0,031
ПрАТ «ІнГЗК»	10722	0,217	0,047	14627	0,067	13567	0,05
ПрАТ «ЦГЗК»	5878	0,119	0,014	7038	0,016	8592	0,02
Інші	2417	0,049	0,002	2611	0,002	2895	0,002
Всього	49433	1	0,302=3020	56496	0,278	60877	0,273

ІНН<0,4 – можна стверджувати, що за індексом Херфіндаля-Хіршмана ринок металосировини є нестабільним, а конкуренція – високою. Частка лідируючого підприємства (ПрАТ «ПівнГЗК») становить 0,41, а отже, ринок металосировини не є монополізованим (0,119<0,35). За отриманими розрахунками ринок не концентрований.

Розрахуємо чотирьохчастковий показник концентрації ринку (CR₄):

$$\text{CR}_4 = (13586,94 + 8913,555 + 3919,53 + 3756,5) / 33011,545 = 0,91.$$

Індекс концентрації ринку:

$$\text{CR} = 13989,94 / 33011,545 * 100 = 41,2$$

$$\text{CR}_3 = 0,412 + 0,27 + 0,119 = 0,801$$

Отримані показники свідчать про високий рівень концентрації ринку та слабкий розвиток конкурентного середовища ($CR_3 = 0,801$, $ІНН > 2000$).

Метою аналізу мікро маркетингового середовища діяльності підприємства є виявлення тих визначальних факторів мікро маркетингового середовища, які вплинули на виникнення маркетингової управлінської проблеми (МУП) та способи їх подолання:

- аналіз споживачів в рамках попиту ринку;
- аналіз конкуренції в рамках пропозиції ринку;
- аналіз постачальників;
- аналіз посередників;
- аналіз контактних аудиторій.

На внутрішньому ринку основними споживачами продукції є:

Прямі споживачі (каолінові кар'єри відкритого добутку в Україні):

- ПрАТ «ІнГЗК»;
- ПАТ «Полтавський ГЗК»;
- Українська коалінова компанія;
- ПАТ «Тельмановський кар'єр»;

Посередники (постачальники шин для прямих споживачів):

- ТОВ «Укртехпром»;
- ТОВ «Промінвестекскавація»;
- ТОВ Альтех ТМ-Сервис;
- ПП «Сігма Сэйл»;
- ТОВ «Стройекспорт»;
- Маркет-сервис.

Основними імпортерами експортної продукції ПАТ «ЦГЗК» є наступні фірми посередники (Британські Вірджинські острови, Росія та Казахстан) та окремі прямі споживачі (Росія):

- Industy Supplay ТОО.Республика Казахстан;
- АНВ-Групп ООО, Россия;
- Алроса АК ЗАО, Россия;

- EUROTYRE S.A. (Британські Вірджинські острови):
- ООО «Евротайп» (посередництво EUROTYRE S.A. в м. Кемерово, Росія);
- ОАО «Угольная компания Кузбасразрезуголь», Росія;
- ОАО «Евразруда» (Ірбінськв філія), Росія.

Оскільки підприємство ПрАТ «ЦГЗК» практично на 95% відправляє експортну продукцію посереднику – головному офісу концерну «EUROTIRE S.A.» (Британські Вірджинські острови), в склад якого воно входить за власником підприємства, то маркетинговий комплекс просування експортної продукції ПрАТ «ЦГЗК» до кінцевих споживачів промислового ринку складається із маркетингової політики головного офісу концерну та підпорядкованої йому маркетингової політики українського заводу – «Виробляти якісну та дешеву шинну продукцію, як товар - замітник фірмових брендів іноземного виробництва».

На думку М. Портера, що сильніше розвинута конкуренція на внутрішньому ринку країни і вище за вимогу покупців, тим більшою є ймовірність успіху компаній із цієї країни на міжнародних ринках. Портер аналізував чотири види конкурентних стратегій - на основі «чинників» (природних ресурсів, дешевої робочої сили тощо), інвестицій, інновацій і багатства (накопичених ресурсів), показавши, що економічного домінування досягають ті країни, які конкурують на основі інновацій.

Дослідимо конкурентоспроможність продукції гірничозбагачувальних комбінатів Криворізького ринку залізорудної сировини на основі порівняння концентрату на вміст заліза у ньому (табл. 2.13).

Отже, залізорудний концентрат найвищої якості виробляє ПрАТ «ЦГЗК», це свідчить про ефективність системи якості на підприємстві. Другу позицію за якістю залізорудного концентрату займає ПрАТ «ПівнГЗК» - на кінець 2017 р. вміст заліза становить 65,7%.

Таблиця 2.13. Якість товарного концентрату ГЗК Криворізького ринку металосировини, % Fe

Підприємство	Роки					Відхилення 2017/2016, +/-
	2013	2014	2015	2016	2017	
ПрАТ «ЦГЗК»	68,5	68,28	68,02	68,1	68,17	0,07
ПрАТ «ІнГЗК»	63,85	63,7	63,85	63,92	63,9	-0,02
ПрАТ «ПівнГЗК»	65,73	65,84	66,57	65,68	65,7	0,02
ПАТ «ПівдГЗК»	65,55	65,62	65,33	65,4	65,4	0

На третьому місці знаходиться ПАТ «ПівдГЗК» - вміст заліза у концентраті дещо нижчий порівняно з ПрАТ «ПівнГЗК» та становить 65,4% на кінець 2017 року. Останню позицію за якістю залізорудного концентрату посідає ПрАТ «ІнГЗК». Найбільший вміст заліза в концентраті був в 2017 р. (63,92%), проте навіть тоді підприємство не досягло рівня конкурентів.

Визначимо конкурентні позиції гірничо-збагачувальних комбінатів на основі карти стратегічних груп (рис. 2.1).

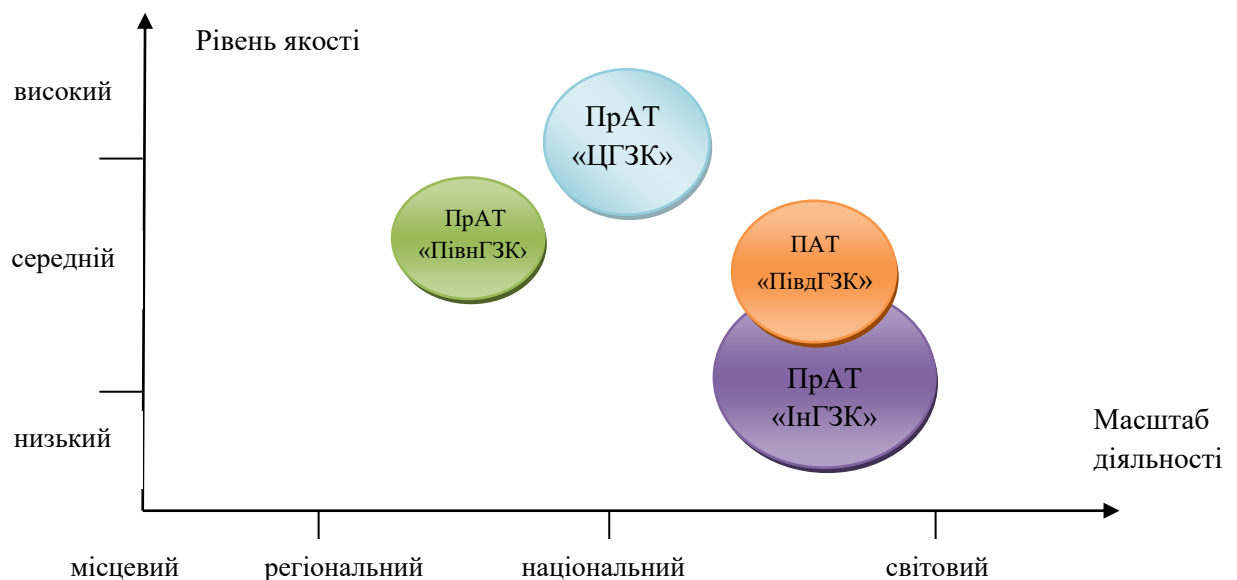


Рис. 2.1 Карта стратегічних груп підприємств металосировини

Отже, найкращу позицію займає ПрАТ «ІнГЗК». Свідченням цього є високі обсяги реалізації продукції та значна частка ринку. Проте, це

підприємство займає найгіршу позицію за рівнем якості залізородного концентрату. Наступне місце посідає ПАТ «ПівдГЗК», яке стрімко зайняло у 2017 р. друге місце за обсягами реалізації, а показник рівня якості в даного підприємства знаходиться на середньому рівні. Третю позицію за показником обсягу реалізації займає ПрАТ «ЦГЗК». Проте хоч підприємство і має невисокий рівень реалізації продукції, однак за рівнем якості дане підприємство займає високий рівень.

Для визначення місця кожного з конкуруючих підприємств на ринку побудуємо конкурентну карту ринку залізородної сировини (табл.2.14).

Таблиця 2.14. Матриця побудови конкурентної карти ринку металосировини Криворізького регіону

Ринкова частка Темп приросту ринкової частки, T_i		Класифікаційні групи			
		I	II	III	IV
Ді		Лідери ринку	Фірми із сильною конкурентною позицією	Фірми зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	I	1	ПАТ «ПівдГЗК»	9	ПрАТ «ЦГЗК»
Фірми з конкурентною позицією, що поліпшується	II	2	6	10	14
Фірми з конкурентною позицією, що погіршується	III	3	7	11	ПрАТ «ПівнГЗК»
Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV	ПрАТ «ІнГЗК»	8	12	16

Таким чином, виходячи з побудованої конкурентної карти ринку металосировини ПАТ «ПівдГЗК» є підприємством з сильною конкурентною позицією, конкурентна позиція якого швидко поліпшується. Найгірші позиції на ринку займають ПрАТ «ПівнГЗК» та ПрАТ «ЦГЗК». Стосовно ПрАТ «ЦГЗК» є розбіжності в отриманих розрахунках. За часткою ринку

підприємство є аутсайдером ринку, а за критерієм темпу приросту ринкової частки підприємством, конкурентна позиція якого швидко покращується.

Для того, щоб оцінити життєздатність стратегічного простору в галузі слід визначити ключові фактори успіху, які дозволять задовольнити запити споживачів. Отже, розглянемо матрицю конкурентного профілю ПрАТ «ЦГЗК» та його конкурентів (рис. 2.2.)



Рис. 2.2. **Визначення ключових факторів успіху на ринку металосировини**

Таким чином для подальшої успішної реалізації стратегії фокусування підприємству необхідно провести ряд обґрунтованих заходів, а саме:

- оновлення основних заходів;
- зниження витрат на виробництво продукції;

– впровадження передових технологій з метою зниження питомих витрат матеріальних ресурсів та їх втрат в ході виробничого процесу.

Для виявлення додаткових конкурентних переваг проведемо дослідження витрат на 1т.продукції (табл. 2.15).

Таблиця 2.15. Аналіз витрат на 1т. продукції ПрАТ «ЦГЗК» та його конкурентів, грн.

Підприємство	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення, % 2017 до 2016
ПрАТ «ПівнГЗК»	0,57	0,64	0,49	-23,4
ПАТ «ПівдГЗК»	0,54	0,41	0,55	34,15
ПрАТ «ІнГЗК»	0,58	0,64	0,46	-28,1
ПрАТ «ЦГЗК»	0,64	0,45	0,53	17,78

Дані таблиці свідчать, що у ПрАТ «ЦГЗК» у 2017 році зросли витрати на виробництво 1 т. продукції на 17,78% по відношенню до 2016 року.

Отже, споживчим сегментом продукції ПрАТ «ЦГЗК» виступає металургійний комплекс. Обкотиші та концентрат можуть перевозитись на далекі відстані, тому споживчий сегмент компанії формується на значній по величині території. У 2017 році обсяги поставок комбіната продукції власного виробництва на загальнодержавному ринку України склали 2,22 млн.т проти 2,47 млн.т в 2016 році. SWOT аналіз виявив такі слабкі сторони компанії: висока паливозатратність послуг, високий ступінь зносу виробничого обладнання, високу ресурсомісткість. Виходячи з цього запропоновано рекомендації по відношенню до наявної і майбутньої стратегії – фокусування на продукції. Підприємство в стратегічних позиціях поступилося ПрАТ «ІнГЗК» та ПАТ «ПівдГЗК» внаслідок від'ємного темпу приросту ринкової, не зважаючи на високоякісну продукцію та високу ціну. Його конкурентні позиції значно погіршують від'ємний темп приросту та найнижчі обсяги реалізації. Конкуренція на ринку створила дуже складну і важливу проблему для успішної діяльності підприємства – забезпечення стійкого положення на конкурентному ринку. Тому в сьогоденній конкурентній боротьбі за всієї її гостроти та динамізму виграє той, хто аналізує та змагається за свої стратегічні позиції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ПОЗИЦІЯМИ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» НА КОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ МЕТАЛОСИРОВИНИ

3.1 Покращення стратегічних позицій комбінату на ринку металосировини

Вибір стратегії та її реалізація становлять основну частину змісту діяльності зі стратегічного управління. Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності необхідно мати обґрунтовану стратегію дій, яка залежить у першу чергу від того, яким бачиться той чи інший бізнес у майбутньому, тобто реалізація стратегії повинна забезпечити розвиток підприємства.

При формуванні загальної стратегії покращення позицій на ринку металосировини необхідно врахувати, що вона являє собою стратегічний набір, під яким розуміють систему стратегій різного типу, що розробляються на певний відрізок часу, та який відбиває специфіку функціонування й розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Формування програми зміцнення та підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу підприємства доцільно розпочати з побудови дерева цілей ПрАТ «ЦГЗК», де зазначаються основні напрямки діяльності підприємства та визначити заходи для реалізації цілей, спрямованих на покращення використання стратегічного потенціалу (рис.3.1).

На рис. 3.1 наведено комплекс заходів для розвитку та підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу ПрАТ «ЦГЗК» за його функціональними складовими. Обґрунтовуючи наведений перелік заходів, потрібно зазначити, що для підвищення ефективності використання

виробничого та маркетингового потенціалів пропонується закупівля нового імпортного обладнання, що в свою чергу дозволить підвищити темпи, продуктивність та вийти на більш якісний рівень з підвищенням точності підготовки робіт; також забезпечити більш якісний випуск сталі, що стабілізує якість товарної продукції для розширення ринку збуту; допоможе підвищити рівень оновлення та заміни ОЗ, знизити рівень зносу.

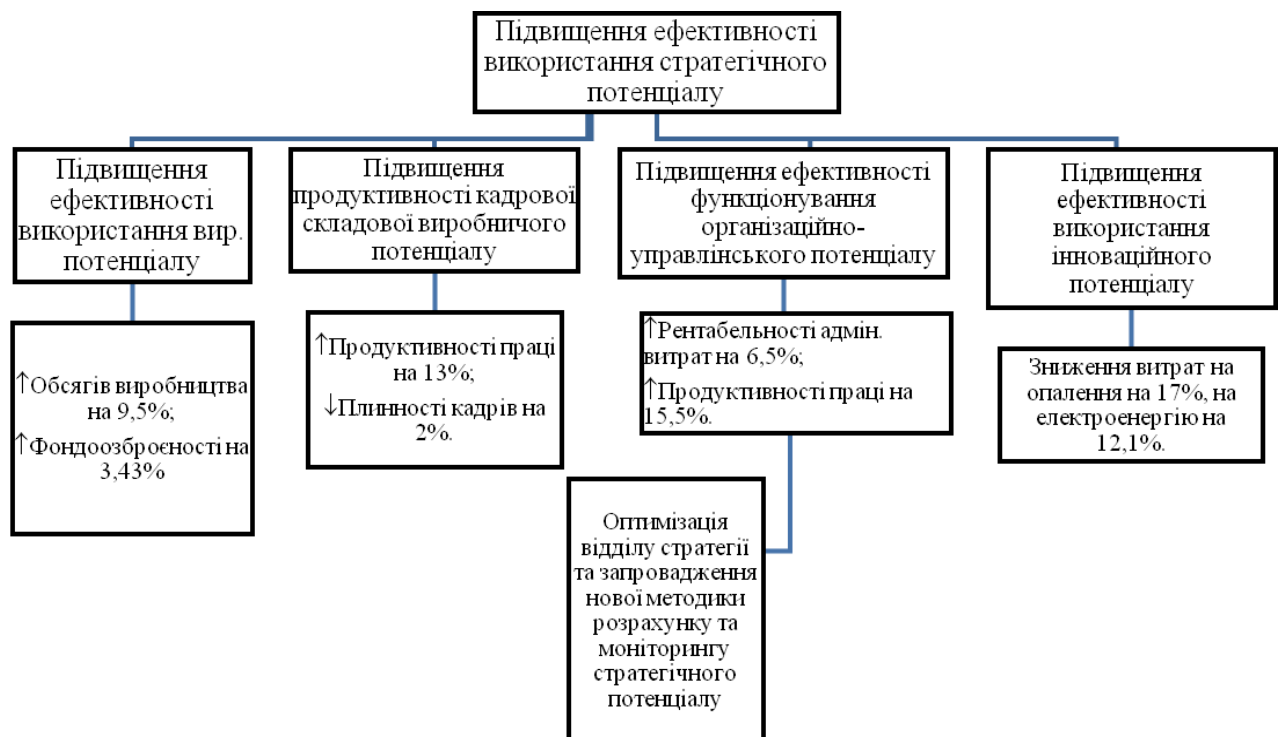


Рис. 3.1. Дерево цілей підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу ПрАТ «ЦГЗК»

За базову основу втілення стратегічних змін в організації приймають інтегрований підхід до головних функцій менеджменту - аналіз, планування, організація, мотивація та контроль.

Ціль управління організацією як наукової категорії проявляється в реалізації наступних внутрішніх взаємозв'язків:

1. Виділення відповідних напрямків забезпечення конкурентоспроможності організації (забезпечення зовнішньої (маркетингової) і внутрішньої (ресурсної) конкурентоспроможності підприємства).

2. Виділення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного і поточного (оперативного).

Стратегічне управління здійснюється на рівні вищого керівництва підприємства і орієнтується на довгострокові (від трьох років) перспективи розвитку.

Сьогодні підприємство співпрацює з одним сегментом сучасного ринку в регіонах: приватні особи (підприємства) і на новий ринок виходити не планує.

Саме тому більш ефективною для підвищення ПрАТ «ЦГЗК» та підвищення обсягів продажів є застосування стратегії розвитку продукції та наданих послуг, яка передбачає удосконалення існуючих товарів на існуючому ринку. В межах даної стратегії розвитку товару необхідним є поєднання таких стратегій:

1) горизонтальної диверсифікації (введення нових якісних характеристик товарів);

2) вертикальної диверсифікації (введення нових товарів в асортимент існуючих типів товарів).

Для обрання стратегії ПрАТ «ЦГЗК» в залежності від конкурентної позиції та привабливості галузі можна використати матрицю Мак-Кінзі (рис. 3.2).

Для ПрАТ «ЦГЗК» ефективною є стратегія інвестування, а саме - інвестування в розвиток продукції, випуск оновленої продукції, котра затребувана споживачами. Позиції підприємства на ринку середні, проте існує ризик їх послаблення через ігнорування оновлення товарного асортименту.

		Перспективна стратегія для ПрАТ «ЦГЗК»		
		Конкурентні позиції		
		Сильні	Середні	Слабкі
Привабливість галузі	Сильна	Утримання позицій/ інвестування	Інвестування/ реінвестування прибутку	Інвестування/ реінвестування/ вихід з ринку
	Середня	Реінвестування прибутку/ Максимізація вигоди	Максимізація вигоди/ вихід з ринку	Залишитись/ Повільний вихід
	Слабка	Максимізація вигоди/ вихід з ринку	Повільний вихід	Швидкий або повільний вихід/ залишитись

Рис.3.2. Перспективні стратегії ПрАТ «ЦГЗК» за матрицею Мак-Кінзі

Здійснимо вибір стратегії ПрАТ «ЦГЗК» з застосуванням матриці Хофера Шенделя, котра наведена (рис. 3.3).

		Конкурентні позиції			
		Сильні	Середні	Слабкі	Найгірші
Стадія еволюції ринку	Розвиток / витіснення	Стратегії збільшення ринкової частки			Розкручення
	Зростання	Стратегії зростання (саме для ПрАТ «ЦГЗК», котре знаходиться на стадії зростання ринку та конкурентну			або ліквідація
	Зрілість/ насичення	Стратегії збільшення прибутку	Концентрація на своєму ринку		або відмова
	Скорочення	Стратегії скорочення активів			

Рис. 3.3. Перспективна стратегія ПрАТ «ЦГЗК» згідно матриці Хофера-Шенделя

Зважаючи на те, що ПрАТ «ЦГЗК» знаходиться на стадії зростання ринку та конкурентну середню позицію підприємства на ринку товарів, визначено перспективними саме стратегії зростання. В даному випадку ефективними є стратегії зростання доходів шляхом оновлення якісних характеристик випускаємої продукції.

Результатом вибору має стати концентрування сил та ресурсів на тих товарах, які найбільш актуальні та перспективні з погляду довгострокового розвитку підприємства.

Підсумовуючи всі запропоновані стратегії, необхідною є модифікація асортиментної стратегії від стратегії забезпечення постійного асортименту (збереження асортименту) до стратегій горизонтальної та вертикальної диверсифікації асортименту.

Взявши за основу дерево цілей ПрАТ «ЦГЗК» і виявлені у другому розділі стратегічні прогалини, сформовано управлінські рішення, спрямовані на підвищення рівня ефективності використання стратегічного потенціалу ПрАТ «ЦГЗК» та поліпшення його економічної діяльності (табл.3.1).

Таблиця 3.1. Управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу ПрАТ «ЦГЗК»

Резерви	Управлінські рішення
1	2
<p>Виробничий потенціал:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зменшення обсягів підготовлених запасів залізної руди та вмісту заліза в ній; - збільшення зносу ОЗ. 	<p>Підвищити темпи, продуктивність та вийти на більш якісний рівень з підвищенням точності підготовки гірничо-підготовчих, гірничо-розвідувальних та нарізних робіт. Також забезпечити більш якісний видобуток руди з використанням нової (імпортової) техніки. Підвищити рівень оновлення та заміни ОЗ за рахунок: 1. закупки нового обладнання; 2. проведення капітальних ремонтів; 3. списання морально та фізично зношених ОЗ.</p>
<p>Кадрова складова виробничого потенціалу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - збільшення плинності кадрів; - зростання заробітної плати швидшими темпами, ніж продуктивності праці. 	<p>Стабілізувати кадрову політику підприємства та знизити плинність кадрів. Збільшити темпи зростання продуктивності праці, щоб вони перевищували темпи зростання фонду оплати праці.</p>

Продовження табл. 3.1

1	2
Маркетинговий потенціал: - збільшення обсягів реалізованої продукції в натуральному вигляді.	Забезпечити стабільність та якість товарної продукції для розширення ринку збуту
Інноваційний потенціал: - мала кількість нововведень на підприємстві.	Збільшити обсяг матеріального стимулювання інноваційної діяльності та інвестицій в інновації
Організаційно-управлінський потенціал: - недостатня увага приділяється проблемі підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу підприємства	Впровадження нової методики розрахунку та моніторингу стратегічного потенціалу підприємства. Оптимізація роботи відділу стратегії.

У табл. 3.2 наведено комплекс заходів для розвитку та підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу ПрАТ «ЦГЗК» за його функціональними складовими.

Обґрунтовуючи наведений перелік заходів, потрібно зазначити, що для підвищення ефективності використання виробничого та маркетингового потенціалів пропонується закупівля нового імпортного обладнання, що в свою чергу дозволить підвищити темпи, продуктивність та вийти на більш якісний рівень з підвищенням точності підготовки гірничо-підготовчих, гірничо-розвідувальних та нарізних робіт; також забезпечити більш якісний видобуток руди, що стабілізує якість товарної продукції для розширення ринку збуту; допоможе підвищити рівень оновлення та заміни ОЗ, знизити рівень зносу.

У ПрАТ «ЦГЗК» нерозвиненою є система навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Таким чином, доречно буде запропонувати виділення додаткових коштів для проведення навчальних семінарів, підвищення кваліфікації та обмін досвідом з залученням фахівців ззовні, поїздки на професійне навчання в інші міста.

Таблиця 3.2. Програма зміцнення та підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу ПрАТ «ЦГЗК»

Елемент потенціалу та його розвиток	Захід	Витрати (грн.)	Спрямованість заходу
1, 2. Забезпечення подальшого розвитку і підвищення ефективності використання виробничого та маркетингового потенціалів	Закупівля нового обладнання: * Імпортне бурове та самохідне обладнання; * Електровози; * Скреперні лебідки; * Навантажувальні машини; * Заміна парку автобаз; * Заміна навантажувального обладнання парку	32 000 000	↑ Обсягу видобутку; ↑ Середньорічної вартості ОЗ; ↑ Фондоозброєність і праці; ↑ Вмісту заліза в руді; ↑ Продуктивність праці.
3. Розвиток трудового потенціалу і підвищення ефективності його використання.	Проведення навчальних семінарів, підвищення кваліфікації та обмін досвідом з залученням фахівців ззовні, поїздки на професійне навчання в інші міста.	2 000 000	↑ Продуктивності праці; ↓ Плинності кадрів.
4. Розвиток організаційно-управлінського потенціалу та підвищення ефективності його функціонування	* Оптимізація системи документообігу на підприємстві; * Впровадження нової методики розрахунку та моніторингу стратегічного потенціалу підприємства. * Оптимізація роботи відділу стратегії та інвестицій.	360 000	↑ Рентабельності адміністративних витрат; ↑ Продуктивності праці службовців та управлінців.
5. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу	Впровадження інноваційних проєктів: * Заміна скіпової підйомної машини на кар'єрі; * Впровадження Міні-ТЕЦ GE типу JMC-316	861 000	Витрат на опалення; ↑ Фондоозброєності праці; ↑ Вмісту заліза в руді; ↓ Витрат на електроенергію; ↑ Продуктивності видобутку руди.
Всього		102221000	

Для підвищення ефективності функціонування організаційно-управлінського потенціалу необхідним є: оптимізація системи документообігу на підприємстві; розробка та впровадження комп'ютерних програм, за допомогою яких зникає необхідність дублювання розрахунків та

механічних дій.

Також дуже важливо приділити належну увагу правильному аналізу стратегічного потенціалу ПрАТ «ЦГЗК». Для цього необхідним є впровадження нової методики розрахунку і моніторингу стратегічного потенціалу підприємства та оптимізація роботи відділу стратегії та інвестицій.

Також для підприємства буде дуже корисним впровадження ряду інноваційних проектів. Наприклад заміна скіпової підйомної машини дозволить підвищити продуктивність підйому з 20-25т за раз до 30т.

Економічний ефект від впровадження модуля GE типа JMC-316 здійснимо за основними показниками роботи підприємства. Для цього будуть використані наступні вихідні дані:

Вартість купівлі та монтажу модуля GE типа JMC-316 – 5056,6 тис. грн. (за даними ЧНПП «СІНАПС»).

У табл. 3.3 вказані капітальні витрати на впровадження модуля.

Таблиця 3.3. Капітальні витрати на установку міні-ТЕЦ GE типу JMC-316

№	Показник	Вартість, тис. грн.
1	Вартість поставки устаткування міні-тец з ПДВ митними платежами і доставкою	4470,0
2	Вартість проекту	155,6
3	Вартість додаткового устаткування і монтажу і пуско-наладки	431,0
4	Загальна вартість устаткування і робіт	5056,6

Міні-ТЕЦ GE типу JMC-316 - установка, призначена для сумісного виробництва тепла і електроенергії, встановлювана в безпосередній близькості від кінцевого споживача.

Характеризується високим ККД - близько 90%, - і більш низькими, ніж при централізованому виробництві тепла і електроенергії втратами через розподіл. Складається з двигуна, генераторної установки з теплообмінниками для утилізації теплової енергії, системи автоматизації і контролю. У разі потреби комплектується додатковими водонагрівальними казанами. Крім газового, як привід можуть використовуватися дизельний двигун або двигун

подвійного палива (газ-дизель). Проте їх основним недоліком є високий рівень емісій, тобто високий вміст у вихлопних газах шкідливих викидів. Крім того, ці установки характеризуються меншою надійністю і більш високими експлуатаційними витратами.

Компанія GE Energy Jenbacher gas engines є одним з піонерів в розробці і виробництві газових двигунів. Перші двигуни на коксівному і природному газі були виготовлені компанією ще в 1957 році.

Однією з найсильніших сторін компанії GE Energy Jenbacher gas engines є її досвід по роботі з складними газами, що мають як низьку теплотворну здатність, малий вміст Метану і низький ступінь детонації, так і дуже високу теплотворну здатність.

В протилежність багатьом виробникам, які переобладнали дизельні двигуни в газові за допомогою стандартних наборів, фірма GE Energy Jenbacher gas engines проектує і проводить тільки газові двигуни і є лідером по рівню вживаних технологій. До відмінних рис устаткування можна віднести:

- великий ресурс. Загальний ресурс установок перевищує 240 тис. годинника. Ресурс до капітального ремонту - не менше 60 000 годин;

- високу надійність. За сорок років виробництва енергетичних установок фірмі GE Energy Jenbacher gas engines жодного разу не довелося відкликати своє устаткування у зв'язку з несправністю самих модулів або їх компонентів;

- високий ступінь автоматизації. Для експлуатації станції, незалежно від числа що входять в неї модулів достатньо 1 людини на 1 годину в день. Для проведення регламентного обслуговування достатньо двох чоловік. Система «Germes», встановлювана на всіх модулях, дозволяє проводити діагностику обладнання дистанційно, по телефонному або супутниковому каналу;

- гнучке забезпечення електроенергією і теплом. Загальна система управління забезпечує злагоджену роботу необмеженого числа блоків. При

цьому потужність може збільшуватися за рахунок установки нових блоків або зменшуватися за рахунок демонтажу і перевезення частини модулів на нове місце роботи. Адаптація під новий склад газу, в більшості випадків, не займає багато часу і не вимагає великих фінансових витрат.

Крім природного газу модулі GE Energy Jenbacher gas engines дозволяють використовувати як паливо пропан, бутан, попутний нафтовий газ, гази хімічної промисловості, коксівний, деревний і піролізний газ, газ сміттєвих звалищ, біогаз, газ стічних вод і т.ін. Близько 30% від загального числа встановлених модулів працюють саме на таких газах.

Модельний ряд включає 3 типи модулів: JMS-312, 316 і 320 (відповідно 12, 16 і 20 циліндрів) електричною потужністю 625ч1 064 кВт, а також модуль JMS-312' потужністю 526 кВт (зменшений тиск наддуву).

Джерелом тепlopостачання є агрегати (модулі), що передбачають використання теплової енергії у вигляді гарячої води 110/70 °С, або пара. Вода, що виробляється, з температурою 110°С використовується холодильними машинами абсорбції для виробництва холоду (лід-води). Технічні характеристики установки наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Технічні характеристики міні-ТЕЦ GE типу JMS-316

№	Загальні дані	Показник
1	Конфігурація	V70°
2	Діаметр циліндра, мм	135
3	Хід поршня, мм	170
4	Робочий об'єм циліндра, л	2,43
5	Частота обертання, оборот/хв	1 500
6	Середня швидкість поршня, м/с	8,5
7	Варіанти виконання	генераторна або когенераційна установка
8	Виконання в контейнері 40"	допускається
9	Види газів, що використовуються	природний; біогаз; піролізний, коксівний, шахтний газ і ін.
10	Тиск паливного газу, мбар	80ч200 (20 за запитом)
11	Протитиск на вихлопі, мбар	до 60
12	Питома витрата масла, г/кВтч	0,3

Ціна електроенергії – 136,5 коп. без ПДВ.

Розрахунок собівартості електроенергії власного виробництва наведений в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Розрахунок собівартості електроенергії власного виробництва

№	Складові в собівартості електроенергії:	Значення (без ПДВ)
1	Питомі витрати на мастило (з урахуванням чаду 0.3 г/кВтч і заміни кожні 1800 р.год.)	0,6 коп/кВтч
2	Питомі витрати на планове обслуговування (середні за 8 років; залежать від типу модуля, виду палива, курсу Євро і від середнього навантаження)	2,4 коп/кВтч
3	Питомі витрати на черговий персонал, у тому числі відрахування	0,5 коп/кВтч
4	Питомі витрати на природний газ (при ціні газу 1584,4 грн./1000м ³ з ПДВ, теплоті згоряє 8469 ккал/м ³ , електричному ККД 42,94% і витраті електроенергії на потреби станції 1%)	14,5 коп/кВтч
5	Разом:	18 коп/кВтч

Отже, собівартість електроенергії власного виробництва 1 кВт/ год - 18 коп. Витрати на купівлю та виробництво теплової енергії в даному випадку однакові, але перевага використання модуля JMS-316 у безперебійності тепло-холодо постачання.

Розрахуємо доцільність проведення семінарів для підвищення кваліфікаційного рівня.

Вартість курсів бухгалтерського обліку на 1 чол. становить 3 600грн.; англійської мови - 3 500грн.; в розрізі програми підготовки MBA - 8 600грн..

Кількість працівників, які щорічно проходять підвищення кваліфікації на курсах становить 25 чол. (за даними відділу кадрів ПрАТ «ЦГЗК»). При чому, 65% з них планується направити на курси вивчення англійської мови, 34% - на курси бухгалтерського обліку та 21% - на освоєння основ міжнародних відносин (з плану кадрового розвитку підприємства).

$$\begin{aligned} & \text{Таким чином, сукупні щорічні витрати на даний захід} = \\ & = 3600 * 25 * 0,34 + 3500 * 25 * 0,65 + 8600 * 25 * 0,21 = 132,6 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Очікується, що даний організаційний захід допоможе підвищити кваліфікаційний рівень службовців, а також істотно підвищить їхню продуктивність праці, що значно покращиться на конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Таким чином, додаткова потреба в ресурсах для всіх вищезазначених заходів складає 35 221 тис. грн.

Нерозподілений прибуток станом на кінець 2017р. складав 4 422 188тис. грн., що є достатнім для впровадження всіх запропонованих заходів комплексно. Для покриття витрат за всіма заходами буде взято кошти з власних джерел.

Запропоновані варіанти рішень допоможуть комплексно покращити ефективності використання стратегічного потенціалу ПрАТ «ЦГЗК», тим самим покращивши стратегічні позиції підприємства на ринку. Оскільки нововведення направлені на різні сфери діяльності підприємства та спрямовані на зменшення впливу кризових явищ, боротьбу з їх наслідками та запобігання майбутніх криз.

3.2 Оптимізація конкурентної стратегії підприємства з метою підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» на ринку металосировини

За базову основу здійснення системи конкурентоспроможності організації приймають інтегрований підхід до головних функцій менеджменту - аналіз, планування, організація, мотивація та контроль.

Ціль управління конкурентоспроможністю організації як наукової категорії проявляється в реалізації наступних внутрішніх взаємозв'язків:

1. Виділення відповідних напрямків забезпечення конкурентоспроможності організації (забезпечення зовнішньої (маркетингової) і внутрішньої (ресурсної) конкурентоспроможності підприємства).

2. Виділення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного і поточного (оперативного).

Стратегічне управління здійснюється на рівні вищого керівництва підприємства і орієнтується на довгострокові (від трьох років) перспективи розвитку.

Конкурентна перевага організації може бути визнано стратегічною конкурентною перевагою, якщо вона є глобальною, тобто стійкою в часі і привертає широку і постійну увагу з боку зовнішнього середовища підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», принципова блок-схема організаційно-економічного механізму якої наведена на рис. 3.4, являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчують на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність. Як видно з блок-схеми, структуру системи управління конкурентоспроможністю формують вісім програмно-цільових комплексних блоків, які відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності. Всі блоки системи об'єднані базовим принципом - кожен з них забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти.

Структуру системи управління конкурентоспроможністю становить:

– функції - визначення мети, планування, організація, мотивація, контроль;



Рис.3.4. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»

– методи - економічні, технологічні, соціально психологічні, адміністративні, організаційні, розпорядчі та дисциплінарні;

– принципи - аналізу механізму дії економічних законів, аналізу механізму дії законів організації структур і процесів, застосування сучасних методів аналізу, орієнтації на кількісні методи оцінки, економічні та управлінські чинники функціонування підприємства, конструкції формул (моделей) для оцінки конкурентоспроможності об'єктів;

– елементи - місія, цілі, стратегія, прогнозування, концепція управління, система управління виробництвом, система управління персоналом, техніка і технологія управління, інформаційне забезпечення.

Дана структура може служити основою для формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат».

Проте дана структуризація дає змогу здійснювати системний та цілеспрямований пошук методів об'єднання головних складових організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління з метою концентрації зусиль та управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який допомагає забезпечити підвищення його конкурентних переваг.

Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства потребує удосконалення організаційної структури управління ним, уточнення функцій робітників відділу, підвищення якості роботи, раціоналізації взаємозв'язків між відділом та іншими підрозділами, витрат зростання прибутку.

Вибір стратегії удосконалення конкурентних переваг ПрАТ «ЦГЗК» здійснюється за системою забезпечення конкурентоспроможності щодо підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення або утримання конкурентних позицій на ринку метало сировини.

Розробка стратегії базується на визначені цілей організації, що призводить до прийняття управлінських рішень на трьох основних рівнях організації: загальному рівні; функціональному рівні; операційному рівні - виробничих підрозділів. Узагальнюючи наукові праці можна запропонувати таке визначення: «Ціль організації ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» - це виробництво високоякісної продукції для забезпечення потреб і повноцінного задоволення споживачів з метою створення позитивного іміджу підприємства на вітчизняному та закордонному ринках та максимізації прибутку».

Методика стратегічного планування організації повинна ґрунтуватися на ієрархічній підпорядкованості «зверху-вниз» на основі зворотного зв'язку «знизу-вгору», що з'єднує інтереси керівництва з інтересами трудових

колективів при виборі конкурентної стратегії організації з урахуванням прийняття кардинальних змін у виробництві, поліпшення якісних характеристик послуг, організаційної структури та економічного потенціалу.

Оцінка здійснення різноманітних конкурентних стратегій (лідерства за витратами, диференціації, зосередження) свідчить про потребу втілення даних заходів системи забезпечення конкурентоспроможності, які враховують характерні особливості підприємств галузі, умови застосування й обмеження.

Потрібен розвиток інноваційної діяльності ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», який має бути націлений на підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищення виробничого потенціалу, забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Активізацію інноваційного розвитку підприємства доцільно здійснювати за такими напрямками:

- ✓ закупівля нового обладнання;
- ✓ оновлення та модернізація існуючого транспорту;
- ✓ автоматизація виробничих процесів, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню тривалості виробничого циклу.

Для розвитку інноваційної діяльності підприємства можна запропонувати:

- ✓ залучення ресурсів та формування інноваційного фонду;
- ✓ виробництва отримання кредиту на оновлення техніки;
- ✓ зростання вартості продукції, що дасть змогу максимізувати прибуток та використати його на інноваційний розвиток.

Нижче наведено складові стратегії інноваційного розвитку фірми за рядом напрямків (табл. 3.6).

Незалежно від джерела інформації рекомендується така послідовність дій щодо формування системи інформаційного забезпечення для оцінки проектів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання:

1. Виділити стадії процесу обґрунтування, кожен з них поділити на

етапи.

Таблиця 3.6. **Складові стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «ЦГЗК»**

Напрямки стратегії	Заходи
Цільовий ринок	Збільшити частку ринку, зробивши ставку на зацікавлених споживачів конкретної продукції
Позиція товару	Забезпечити привабливість продукції за рахунок підвищення якості
Асортимент товару	Розширення супутніх послуг і підтримки високої конкурентоспроможності з метою окупації ринкових сегментів, які можуть зайняти конкуренти
Ціноутворення	Проводити політику гнучких цін, здатних швидко реагувати на зміни цін конкурентів і переваг споживачів. Розробити програму зі зниження цін
Реклама	Розгорнути нову рекламну кампанію, орієнтовану на цільовий ринок, з урахуванням стратегії щодо положення товару на ринку. Перерозподілити витрати на рекламні заходи на користь стимулювання цільових споживачів
Просування товару	Збільшити бюджет на просування товару; брати активну участь у виставках та інших формах просування товару
Стимулювання збуту	Розробити процедуру надання продукції в кредит, а також систему гнучких знижок та надбавок залежно від умов надання послуг
Маркетингові дослідження	Замовити аналіз ринку товару, що виробляється, фірмі, яка спеціалізується на проведенні маркетингових досліджень

2. Для кожного з виділених етапів сформулювати цілі, виділити комплекс завдань, вирішення яких веде до досягнення поставлених цілей.

3. Визначити критерії, за якими буде оцінена ефективність проведення робіт кожного етапу.

4. Для кожного з етапів виділити види інформації, необхідної для вирішення поставлених завдань (відомості про споживачів, конкурентів, торговельних і збутових посередників, дані про загальноекономічні умови господарювання, відомості про правові аспекти конкретних видів діяльності і т. ін.).

5. Визначити джерела інформації і методи її збору, установити їх кількісні та якісні характеристики. Наприклад, для збору інформації методом опитування - категорії опитуваних, їхню кількість, територію опитування, час опитування, періодичність опитування і т.ін.; для аналізу друкованих джерел - назви видань, глибину огляду (кількість років, за які буде зібрана

інформація), обсяг одного джерела і періодичність видання, кількість джерел і т. ін.

6. Визначити час, терміни і періодичність збору інформації і встановити, хто буде здійснювати її збір, обробку й аналіз і якими методами.

7. Розрахувати витрати на збір, збереження, обробку й аналіз інформації.

8. Визначити джерела й умови фінансування процесу формування інформаційної бази.

9. Зібрати інформацію.

10. Виконати аналіз зібраної інформації.

11. Подати отримані результати.

Процес планування стратегії ПрАТ «ЦГЗК» повинен охоплювати такі фази: фаза аналізу та вибору ринків залежно від цілей і ресурсів, фаза розробки плану маркетингу, фаза реалізації та контролю.

Напрямки розширення ділової активності Товариства визначаються тим, на якому ринку діє підприємство (старому чи новому для нього), з яким товаром (старим чи новим для підприємства) воно виходить на ринок (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7. Стратегії росту підприємства залежно від видів ринку та товару

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар	Старий	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розвитку ринку
	Новий	Стратегія розробки товару	Стратегія диверсифікації

Стратегія глибокого проникнення на ринок забезпечується активізацією маркетингової діяльності для збільшення продажу за рахунок підвищення якості продукції, модернізації виробів, зниження цін на них, залучення споживачів продукції конкуруючих підприємств, розширення кола споживачів. Стратегія ринку збуту забезпечується просуванням наявних

товарів у нові географічні райони чи на інші сегменти ринку, що пов'язано з формуванням нових модифікацій товару поліпшення реклами.

Стратегія розробки нового товару заснована на розробці нового товару з метою збільшення продажу на освоєних сегментах ринку. Для цього можуть бути поліпшені споживчі властивості продукції, створені нові її модифікації з метою більш повного задоволення запитів споживачів.

При аналізі необхідності диверсифікованості дається оцінка можливостей зміцнення ринкових позицій за рахунок освоєння виробництва нових видів продукції. Досвід розробки стратегії різних організацій показує, що їхнє керівництво рідко зупиняє свій вибір на будь-якому одному варіанті. Звичайно загальна стратегія представляє комбінацію декількох стратегічних підходів.

На першому етапі управління конкурентоспроможністю - планування ринкової стратегії - розробляється ділова стратегія підприємства - стратегія досягнення і підтримки цільового рівня конкурентоспроможності, а потім ця бізнес-стратегія реалізується поряд з іншими із застосуванням загальноприйнятих стратегічних концепцій і методів (рис. 3.5).

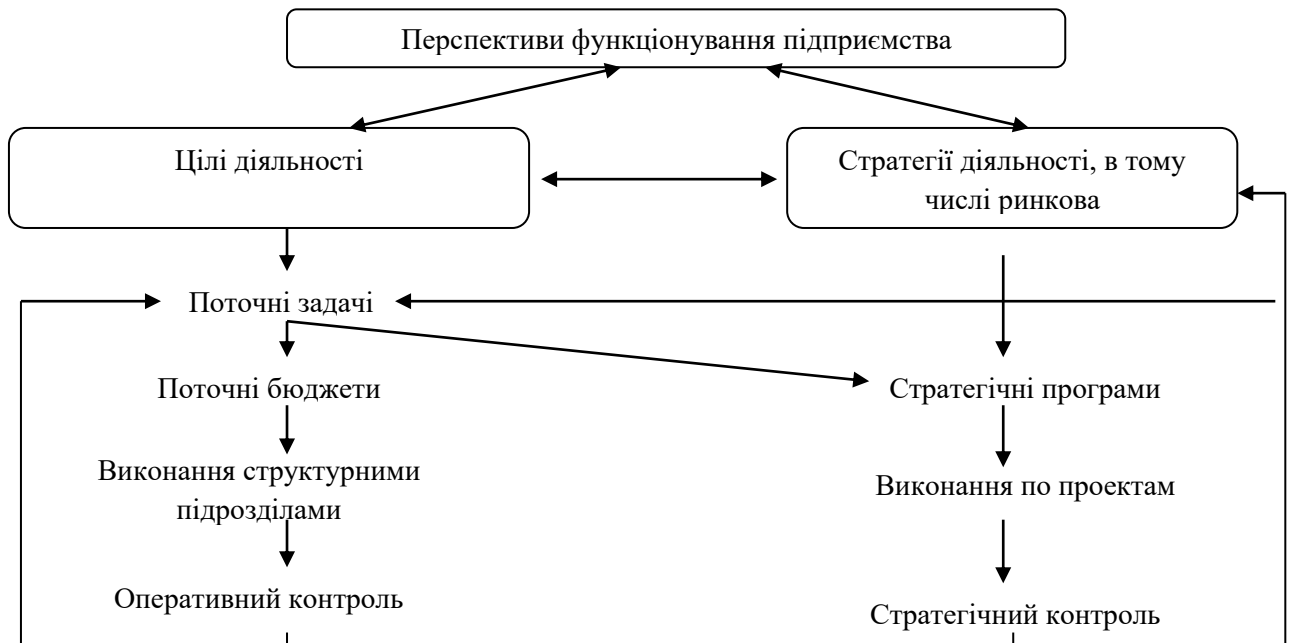


Рис.3.5. Взаємозв'язок поточної і стратегічної діяльності ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» [30]

В табл. 3.8 наведемо ефективність програми удосконалення управління стратегічними позиціями підприємства.

Таблиця 3.8. Ефективність програми удосконалення управління стратегічними позиціями ПрАТ «ЦГЗК»

Назва заходу	Спрямованість заходу	Ефективність, тис.грн.
Закупівля нового обладнання	Зростання обсягу виробництва та фондоозброєності	44000000
Установка міні-ТЕЦ GE типу JMC-316	Виробництво власної електроенергії	1147500 Зниження витрат на опалення
Проведення семінарів для працівників	Підвищення кваліфікаційного рівня працівників	Організаційно-управлінська (зростання продуктивності праці)
Впровадження нової методики розрахунку та моніторингу стратегічного потенціалу	Розвиток організаційно-управлінського потенціалу, та підвищення ефективності його функціонування, удосконалення управління стратегічними позиціями підприємства	Зростання рентабельності адміністративних витрат

З даних табл. видно, що покращиться організаційно-управлінська складова стратегічного розвитку, зросте обсяг виробництва, продуктивності праці, фондоозброєності. Установка міні-ТЕЦ GE типу JMC-316 дасть змогу знизити витрати на опалення.

Таким чином, створення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає, перш за все, проектування бізнес-процесу розробки (планування) ринкової стратегії. Більш ефективною для покращення стратегічних позицій ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» та підвищення обсягів продажів на конкурентному ринку є застосування стратегії розвитку продукції та наданих супутніх послуг, яка передбачає інвестування в ресурси організації з метою вдосконалення якості продукції металосировини.

ВИСНОВКИ

В даній роботі були надані пропозиції з удосконалення системи управління стратегічними позиціями ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» в умовах конкурентного ринку металосировини України. Було визначено такі завдання: визначено сутність стратегічної позицій підприємства, її значення для стратегічного менеджменту; досліджена методика методичку стратегічного позиціонування підприємства на конкурентному ринку; розглянуті особливості стратегічного позиціонування підприємства на конкурентному ринку; надано загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» та його результатів діяльності; проведено діагностику стану стратегічного управління підприємства; проаналізовані стратегічні позиції ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» на ринку металосировини; запропоновані шляхи покращення стратегічних позицій комбінату на ринку металосировини; здійснено оптимізацію конкурентної стратегії підприємства з метою підвищення ефективності діяльності на ринку металосировини.

Так, процес позиціонування є: раціональним процесом з прийняття стратегічних рішень, що спирається на розвинутий аналітичний інструментарій; підставою для позиціонування служать переваги, відмітність, культурно-символічні цінності та соціально-статусні властивості об'єкту або суб'єкту позиціонування; інструментарієм стратегічного позиціонування виступають: стратегії, технології, методи, моделі, форми для розроблення та реалізації цілей розвитку підприємства. Тобто стратегії, стратегічні рішення, організаційні форми та заходи, аналітичні методи виступають як стратегічний інструментарій позиціонування підприємства.

Приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (далі ПрАТ «ЦГЗК») - одне з найпотужніших підприємств в Україні по виробництву концентрату, обкотишів та іншої залізородної сировини.

Товарна продукція комбінату йде на експорт та внутрішній ринок. На даний момент підприємство пододало кризу минулих років і отримує прибутки про що свідчать регулярні виплати заробітної плати, грошові подарунки на честь свят та щорічна виплата чималих дивідендів.

Метою діяльності підприємства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та наступний його розподіл між акціонерами.

У 2017 році обсяги поставок комбіната продукції власного виробництва на загальнодержавному ринку України склали 2,22 млн.т проти 2,47 млн.т в 2016 році. SWOT аналіз виявив такі слабкі сторони компанії: висока паливозатратність послуг, високий ступінь зносу виробничого обладнання, високу ресурсомісткість. Виходячи з цього запропоновано рекомендації по відношенню до наявної і майбутньої стратегії – фокусування на продукції. Підприємство в стратегічних позиціях поступилося ПрАТ «ІнГЗК» та ПАТ «ПівдГЗК» внаслідок від'ємного темпу приросту ринкової, не зважаючи на високоякісну продукцію та високу ціну. Його конкурентні позиції значно погіршують від'ємний темп приросту та найнижчі обсяги реалізації. Конкуренція на ринку створила дуже складну і важливу проблему для успішної діяльності підприємства – забезпечення стійкого положення на конкурентному ринку. Тому в сьогоденній конкурентній боротьбі за всієї її гостроти та динамізму виграє той, хто аналізує та змагається за свої стратегічні позиції.

При формуванні загальної стратегії покращення позицій на ринку металосировини було враховано, що вона являє собою стратегічний набір, під яким розуміють систему стратегій різного типу, що розробляються на певний відрізок часу, та який відбиває специфіку функціонування й розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Для підвищення ефективності використання виробничого та

маркетингового потенціалів пропонується закупівля нового імпортного обладнання, що в свою чергу дозволить підвищити темпи, продуктивність та вийти на більш якісний рівень з підвищенням точності підготовки робіт; також забезпечити більш якісний випуск сталі, що стабілізує якість товарної продукції для розширення ринку збуту; допоможе підвищити рівень оновлення та заміни ОЗ, знизити рівень зносу.

Для підвищення ефективності функціонування організаційно-управлінського потенціалу необхідним є: оптимізація системи документообігу на підприємстві; розробка та впровадження комп'ютерних програм, за допомогою яких зникає необхідність дублювання розрахунків та механічних дій.

Також дуже важливо приділити належну увагу правильному аналізу стратегічного потенціалу ПрАТ «ЦГЗК». Для цього необхідним є впровадження нової методики розрахунку і моніторингу стратегічного потенціалу підприємства та оптимізація роботи відділу стратегії та інвестицій.

Було визначено, що собівартість електроенергії власного виробництва за допомогою модуля JMC-316 складе 18 коп. за 1 кВт/ год. Витрати на купівлю та виробництво теплової енергії в даному випадку однакові, але перевага використання модуля JMC-316 у безперебійності тепло-холодо постачання.

Додаткова потреба в ресурсах для всіх вищезазначених заходів складає 35 221 тис. грн. Нерозподілений прибуток станом на кінець 2017р. складає 4 422 188 тис. грн., що є достатнім для впровадження всіх запропонованих заходів комплексно. Для покриття витрат за всіма заходами буде взято кошти з власних джерел.

Процес планування стратегії ПрАТ «ЦГЗК» повинен охоплювати такі фази: фаза аналізу та вибору ринків залежно від цілей і ресурсів, фаза розробки плану маркетингу, фаза реалізації та контролю.

Таким чином, створення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає, перш за все, проектування бізнес-процесу розробки (планування) ринкової стратегії. Більш ефективною для покращення стратегічних позицій ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» та підвищення обсягів продажів на конкурентному ринку є застосування стратегії розвитку продукції та наданих супутніх послуг, яка передбачає інвестування в ресурси організації з метою вдосконалення якості продукції металосировини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. А. Системний аналіз факторів конкурентоспроможності продукції промислового підприємства в ринкових умовах / О. А. Адлер, І. В. Охріменко // Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – С. 257–258.
2. Балабанова, Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. - К.: Професіонал, 2009. - 448 с.
3. Биба В.В. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства / В.В. Биба, Н.Б. Теницька // Економіка та суспільство [Електронний ресурс]. – 2017. –Вип. 12. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua>
4. Близнюк С.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід.-2016.-№7.-с. 41-42.
5. Блонська В.І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції / В.І. Блонська, Н.Т. Депа //Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.15, с.115-120
6. Бондаренко С. М. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства: Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. / Ред. О. П. Степанов. - К.: АСК, 2007. – Вип. 7. - С. 404-408.
7. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління/ І.В. Бурачек, О.О. Біленчук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. - №14. – С. 288-293
8. Вагнер І. М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу / І. М. Вагнер // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб.наук. праць / Державний вищий навчальний

заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». - Суми. – 2009. – № 26. – С. 169–178.

9. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник.-Вид.2-ге, виправл. і доп. - К.: Центр Навчальної літератури, 2011.- 400с.

10. Гевко О.Б. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

11. Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду // Вісник Української академії банківської справи. – 2016. – № 2. – С. 3–10.

12. Гребешкова О. М. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом / Гребешкова О. М., Горбатько А. О. // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: І. М. Рєпіна (відп. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2018. – № 39. – С. 125–144.

13. Громова Я. А. Стратегічне маркетингове позиціонування металургійної галузі України на світовому ринку і перспективи її розвитку / Я. А. Громова // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 5. - С. 72-82.

14. Дерев'янюк О.Г. Логіка формування системи репутаційного менеджменту підприємств // Стратегія економічного розвитку України. – 2017. – Випуск 41. – С. 5-14.

15. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р. Дименко // Економіка розвитку. – 2011. – № 3 (39)

16. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотко - К.: Центр учбової літератури, 2007.- 208с.

17. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2017. – № 6(35). – С. 29–35.
18. Должанський, І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. - К. : Центр навчальної літератури, 2010. - 384 с.
19. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>
20. Желуденко К. В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України / К. В. Желуденко // Інтелект ХХІ. – 2017. – № 1. – С. 66–71.
21. Зозульов А.В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія: Навч. посібн. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 576с.
22. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. – 2016. – № 8. – С. 33-38.
23. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. - Х. : ІНЖЕК, 2008. - 352 с.
24. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / Кизим М.О., Тищенко О.М., Іванов Ю.Б. та ін. – Х.: ВД «Інжек», 2010. – 248 с.
25. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / О.М. Тищенка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. - 384 с.
26. Квятковська Л. А., Кулінічев П. К. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 6 (ч. 2). – С.183-188.

27. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. - М., СПб., К.: Изд. дом «Вильямс»/ Г. Армстронг , Дж. Сондерс , В. Вонг,- 2009. - 1152 с.
28. Котлик А. В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними // Управління розвитком. – 2011. – №4. – С.135-136
29. Літвінова В. О. Проблеми класифікації факторів конкурентоспроможності продукції / В. О. Литвинова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія економіка. – 2011. - Вип. 33. – Ч. 2. – С. 165–171.
30. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю. О. Літвінова // Управління розвитком. – 2016. – № 9. – С. 35–37.
31. Маслюк О. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / О. В. Маслюк // Фінанси і кредит. – 2016. – № 1. – С 57-61.
32. Мірошнік М. В. Розробка моделі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства / М. В. Мірошнік, В. М. Кобелев // Вісн. НТУ «ХП». – 2014. – №32. – С. 182–187
33. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – №5.Т.2. – С.212–215.
34. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства/ І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Х.: ХНЕУ, 2010. – 212 с.
35. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: [монографія] / В.А. Павлова [та ін.]. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2015. – 352 с.
36. Паздрій В. Я. Теоретичні і прикладні аспекти розгортання проактивної поведінки підприємства // Стратегія економічного розвитку України. –2015. – Випуск 37. – С. 25-36.

37. Погорелов Ю. С. Стратегічне позиціонування підприємства: зміст поняття / Ю. С. Погорелов, К. І. Белоусова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 6. - С. 95-101.
38. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. - 454 с.
39. Резніченко Д. В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально-економічної системи // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2012. – № 8. – С. 171–175.
40. Смачило В. В. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств / В. В. Смачило, І. С. Головко-Марченко // Молодий вчений. - 2015. - № 2(3). - С. 61-65.
41. Тарнавська Н. П. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств / Н. П. Тарнавська, І. І. Макарова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 12. - С. 57-66.
42. Фальченко О.О. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства / О. О. Фальченко, Н. Б. Токарь // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х. : НТУ «ХП». – 2017. – № 67(1040). – С. 156–158.
43. Циганюк О.О. Система конкурентних стратегій підприємства и перспективи внедрения стратегической культуры на предприятиях Украины /О.Циганюк //Економічний вісник Донбасу. - 2010. - №3. - С. 108-111.
44. Черненко О.В., Тарасенко О.М. Процес вибору атрибутів позиціонування товару // Маркетинг в Україні. – К., 2015.
45. Швед В.В. Конкурентоспроможність та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2016. – Випуск 7/1. – С. 92-97.

46. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. - 2-е изд. испр. и доп. М.: «Гном-пресс», 2008.

47. Сайт підприємства – Режим доступу до ресурсу:
<https://cgok.metinvestholding.com/ua>