

«Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2022 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему **«Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємства»**

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕН-18

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Комісарчук М. В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мирошніченко Г.Б.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контроль доц. каф. УФЕБ, к.е.н., Василичина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Студент

(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“ _____ ” _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Комісарчуку Михайло Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи « Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємства»

керівник роботи Мирошніченко Ганна Борисівна к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „05” травня 2022 р. № 178

2. Строк подання студентом роботи 9 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту, звітні дані підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства. Розділ 2. Аналіз організаційно-економічного механізму розвитку підприємства. Розділ 3 Шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	06.06.2022	07.06.2022
Розділ 1 Теоретичні основи організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	05.05.2022	20.05.2022
Розділ 2. Аналіз організаційно-економічного механізму розвитку підприємства	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	21.05.2022	30.05.2022
Розділ 3 Шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	31.05.2022	05.06.2022
Висновки	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	08.06.2022	09.06.2022
Нормо-контроль	Василишина Л.М., доц. кафедри УФЕБ	09.06.2022	09.06.2022

7. Дата видачі завдання 5 травня 2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розділ 1 Теоретичні основи організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства	05.05.2022- 10.05.2022	
2.	Розділ 2. Аналіз організаційно-економічного механізму розвитку підприємства	11.05.2022- 20.05.2022	
3.	Розділ 3 Шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства	21.05.2022- 30.05.2022	
4.	Висновки за роботою, вступ	31.05.2022- 05.06.2022	
5.	Оформлення роботи	06.06.2022- 09.06.2022	

Студент

_____ (підпис)

Комісарчук М.В.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мирошніченко Г.Б.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Комісарчук М.В. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент» - ДонНТУ, Покровськ, 2022.

Досліджено сутність організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства. Визначено моделі, стратегії і принципи побудові управління розвитком підприємства. Проаналізовано існуючі методи оцінки рівня розвитку підприємства. Проведено аналіз розвитку гірничо-збагачувального комплексу України. Проаналізовано організаційна структура ПАТ «Центральний ГЗК», проаналізовано інформаційна модель бізнес-процесу «Управління розвитком ПАТ «Центральний ГЗК». Проведено стратегічний аналіз розвитку ПАТ «Центральний ГЗК» на основі SPACE-аналізу, визначено перспективна стратегія розвитку ПАТ «Центральний ГЗК». На основі проведеного аналізу запропонована стратегія розвитку ПАТ «Центральний ГЗК» інструменти якої були вбудовано в удосконалений організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємства.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, стратегія, розвиток, гірничо-збагачувальний комплекс, рівень розвитку підприємства

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність категорії «організаційно-економічний механізм».....	9
1.2 Управління розвитком підприємства: моделі, стратегії, принципи побудови.....	16
1.3 Аналіз існуючих підходів щодо визначення рівня розвитку підприємства	23
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	30
2.1 Аналіз стану і перспектив розвитку гірничо-збагачувального комплексу України	30
2.2 Аналіз організації діяльності ПАТ «Центральний ГЗК».....	38
2.3 Стратегічний аналіз ПАТ «Центральний ГЗК».....	45
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	54
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТОК А Заява.....	70
ДОДАТОК Б Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	71

ВСТУП

Актуальність теми Постійна зміна ринкових умов господарювання ставить перед підприємствами завдання щодо формування ефективних стратегії розвитку. Стратегічний розвиток підприємства неможливий без досконалого організаційно-економічного механізму в якому завжди відображаються всі методи та способи досягнення ефективної діяльності.

Для того щоб досягти поставлених цілей підприємству потрібно насамперед сформувати цілісну систему управління. Будь яка система управління базується на використанні різноманітних механізмів, у випадку підприємств (організацій) за цей процес відповідає організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємства. Тому формування цілісного і ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства є важливим завданням, вирішення якого дозволить підприємству підвищити свої конкурентні позиції в сучасних ринкових умовах господарювання.

Проблемами формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства займаються багато вчених. Саме це теоретичне питання можливо розглядати як з боку поняття організаційно-економічного механізму так і з боку вивчення стратегій розвитку підприємства. Основні теоретичні внески в поняття сутності організаційно-економічного механізму належать до наступних вчених, таких як: Ізмалков С.Б., Шишкин Д.Г., Зинов'єв Ф.В., Лисенко Ю.І., Єгоров П.В., Гочарук А.Г., Хаєцька О.П., Хринюк О.С. та інші. Питанням управлінням розвитком підприємства розглядаються у працях таких вчених як Коваленко Н.В., Раєвнєва О.Ф., Погорелов Ю.С., Мазоренко М.О., Калиніченко Ю.В., Баланович А.М., Пащенко О.П., Полозова Т.В. Але незважаючи на багато теоретичних досліджень питання формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства в сучасних

постійно змінюваних ринкових умовах господарювання все одно залишаються недостатньо вирішеними.

Мета роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства.

Для досягнення поставленою мети у роботі були поставлені і вирішені наступні завдання:

- досліджено сутність категорії «організаційно-економічний механізм»;
- визначено особливості управління розвитком підприємства;
- розглянуто аналіз існуючих підходів щодо визначення рівня розвитку підприємства;
- проведено аналіз перспектив розвитку гірничо-збагачувального комплексу України;
- проведено аналіз організації діяльності ПАТ «Центральний ГЗК» на основі процесного підходу;
- проведено стратегічний аналіз діяльності ПАТ «Центральний ГЗК»;
- запропоновано шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства на основі розроблених рекомендацій стратегії розвитку ПАТ «Центральний ГЗК».

Об’єкт дослідження – організаційно-економічний механізм розвитку підприємства

Предмет дослідження – процеси управління розвитком організаційно-економічного механізму підприємства

Методи дослідження – узагальнення (визначення сутності організаційно-економічного механізму, логічні (визначення стратегій управління розвитком підприємства), аналітичні (аналіз існуючих підходів щодо визначення рівня розвитку підприємства), графічні (аналіз інформаційної моделі бізнес-процесу «Управління ПАТ «Центральний ГЗК»)), статистичні (аналіз розвитку гірничо-збагачувального комплексу України, аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства), менеджменту (SPACE-аналіз підприємства).

Методологічною базою дослідження послужили теоретичні концепції видатних вчених з питань управління організаційно-економічним механізмом розвитку підприємства .

Практичне значення дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій щодо стратегії розвитку організаційно-економічного механізму підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність категорії «організаційно-економічний механізм»

В сучасних умовах господарювання, які характеризуються ризиками діяльності (як зовнішніх так і внутрішніх) підприємствам потрібно враховувати фактор глобалізації. Для сучасних підприємств характерно постійне ускладнення його як організаційної структури, так і механізмів, які регулюють його діяльність. Важливою умовою досягнення підприємством конкурентних позицій на ринку є постійної удосконалення стратегій його розвитку, яке може реалізовуватися з оглядом на правові норми і фактори, ретельної побудові і постійного удосконалення його організаційної структури в залежності від вимог постійного удосконалення його бізнес-процесів та методів управління.

Досягнення конкурентних переваг для підприємства на сучасному етапі можливо тільки при поєднанні стратегій розвитку його фінансових, трудових та матеріальних ресурсів. Управління розвитком підприємства ускладнюється обмеженістю наявних ресурсів підприємства та недосконалими законодавчими актами. Все це і вимагає формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства.

У сучасних дослідженнях науковців організаційно-економічний механізм управління підприємством (організаціях) розглядають як сукупність організаційних структур і специфічних форм і методів управління, а також правових норм, згідно з якими організаційно-економічний механізм набирає чинності.

Само поняття організаційно-економічного механізму тісно зв'язано з теорією економічних механізмів Гурвиця Л., Майерсон Р., Маскин Е., де розглядається концепція економічного механізму розвитку. Основні концепції теорії економічних механізмів запропоновані Гурвицем Л., який звернув увагу

на необхідність формального моделювання трансмісії в економічних процесах для виконання різних економічних завдань організації (підприємства). С точки зору Гурвиця Л поняття механізму розглядається в умовах сумісності до стимулів його формуючих. Він розуміє механізм як «взаємодію між суб'єктами і центром» [1]. Вклад до теорії економічних механізмів Майерсона Р. є розробка концепції оптимальних опціонів. Маскін Е. займався в теорії економічних механізмів розглядом та «...формулюванні завдання імплементації, що вимагає, щоб усі рівноваги одержуваних механізмів призводили до бажаної економічної функції» [2].

Виходячи з різних визначень поняття «механізм» як з точки зору технічних наук, так з точки зору економічних, потрібно чітко розуміти, що різниця цих визначень базується на різних підходах. Існує три підходу до визначення поняття «механізм»

- ресурсний (технічні науки) – розглядається с точки зору ресурсів залучених в систему механізму;
- системний (економічні науки) – розглядається згідно принципу формування механізму за чітко визначеними правилами та нормами;
- процесний (економічні науки) – розглядається згідно впливу та засобу поєднання ресурсів на сформовану систему.

На даному етапі розвитку економічної науки науковцями досить часто використовуються термін «організаційно-економічний механізм» але досі вченні ще не дійшли до єдиного погляду на його сутність. Генезис визначення поняття «організаційно-економічний механізм» надано у таблиці 1.1.

Проведений аналіз визначення поняття «організаційно-економічного механізм» у таблиці 1.1 дозволяє зрозуміти важливість формування цього механізму саме в аспекті діяльності підприємства, що подальшому дозволить спрогнозувати його ефективну фінансову діяльність і буде сприяти у складанні стратегічних перспективних планів розвитку.

З запропонованих визначень поняття «організаційно-економічного механізму» виходить розуміння того, що підприємство це ланцюг

Таблиця 1.1 – Генезис визначення поняття «організаційно-економічний механізм»

Автори	Визначення
Зіновєв Ф.	«...організаційно-економічний механізм – це система, що визначає порядок конкретних дій. Організаційний механізм-організаційно-технологічні засоби ведення господарства, що спираються на його потенціал з використанням ринкових принципів господарювання (самостійність, договірні відносини, комерційний інтерес, правова обґрунтованість діяльності тощо). Економічний механізм – система економічних засобів, форм і методів дії на матеріальні інтереси працівників виробничих і невиробничих засобів, що включає такі елементи: ціноутворення, стимулювання праці, економічні санкції, нормативну базу, критерії оцінки ефективності» [3].
Лисенко Ю., Єгоров П.	«...систему формування цілей і стимулів, яка дозволяє перетворити в процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства в рух засобів виробництва та його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів» [4].
Кравцова Т	«...складова (найбільш активна) частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат

	діяльності» [5].
Віхров М.	«...систему економічних важелів за допомогою якої організовуються як зовнішні, так і внутрішні господарські відносини» [6].
Гончарук А.	«система методів, операцій, важелів, організаційних структур і їх взаємозв'язків, що визначають зміст процесу управління» [7]
Хаєцька Є.	«...систему організаційних та економічних важелів, інструментів, чинників, що впливають на економічну діяльність підприємств, галузей, продуктових підкомплексів, спрямованих на підвищення його ефективності» [8]
Федорович В.	«...це певна сукупність елементів організаційного та економічного характеру (об'єктів, суб'єктів, цілей, завдань, способів взаємодії, методів, важелів, інструментів тощо), взаємозв'язаних та взаємодіючих між собою із рухливими внутрішніми та зовнішніми зв'язками на макро-, мезо-, мікрорівнях економіки, її міжгалузових комплексів, галузей, первинних ланок тощо, ефективність реалізації якого залежить від здатності створювати відсутні у конкретний момент зв'язки, елементи, стимули тощо» [9]

*Сформовано за [9]

взаємопов'язаних процесів які відбуваються на всіх ланках управління та виробництва.

Як можна зрозуміти з визначення поняття організаційно-економічного механізму він включає в себе на підприємстві наступне [10]:

- розробку нормативних актів;
- організаційно-виробничу структуру;
- оперативне управління та контроль;
- маркетинг та інформаційне забезпечення;
- прогнозування та планування;
- вартісний механізм;
- фінансово-кредитний механізм;
- податковий обіг;
- матеріальне стимулювання та ін..

Сам по собі організаційно-економічний механізм на підприємстві є статичним і на практиці він постає як система, яка визначає хід виконання будь-якої діяльності, не орієнтуючись на конкретний результат, і яка враховує вплив зовнішніх сил (регульованих органів влади та конкурентного середовища).

Так як, механізм включає в себе елементи діяльності підприємства, вони переплітаються між собою та впливають один на одного за допомогою виконуваних їми своїх функцій.

Всі елементи діяльності підприємства впливають один на одного через взаємини які носять ознаки організаційної, інституційної, адміністративної дії. Тобто саме поняття організаційно-економічного механізму на підприємстві, його краще розуміння можна сформулювати з наступних етапів (див. рис.1.1):

- перший етап – це взаємодія внутрішніх елементів системи через співвідношення керованих дій для досягнення певного результату в зовнішньому середовищі;
- другий етап – це комплекс заходів щодо елементів системи, організаційних структур і конкретних методів управління, розроблених в рамках існуючих інституційних стандартів, у;

- третій етап – система діяльності та організаційна структура підрозділів компанії, специфічні методи управління, розроблені в рамках існуючих інституційних стандартів, та вплив менеджменту компанії на конкурентне середовище.

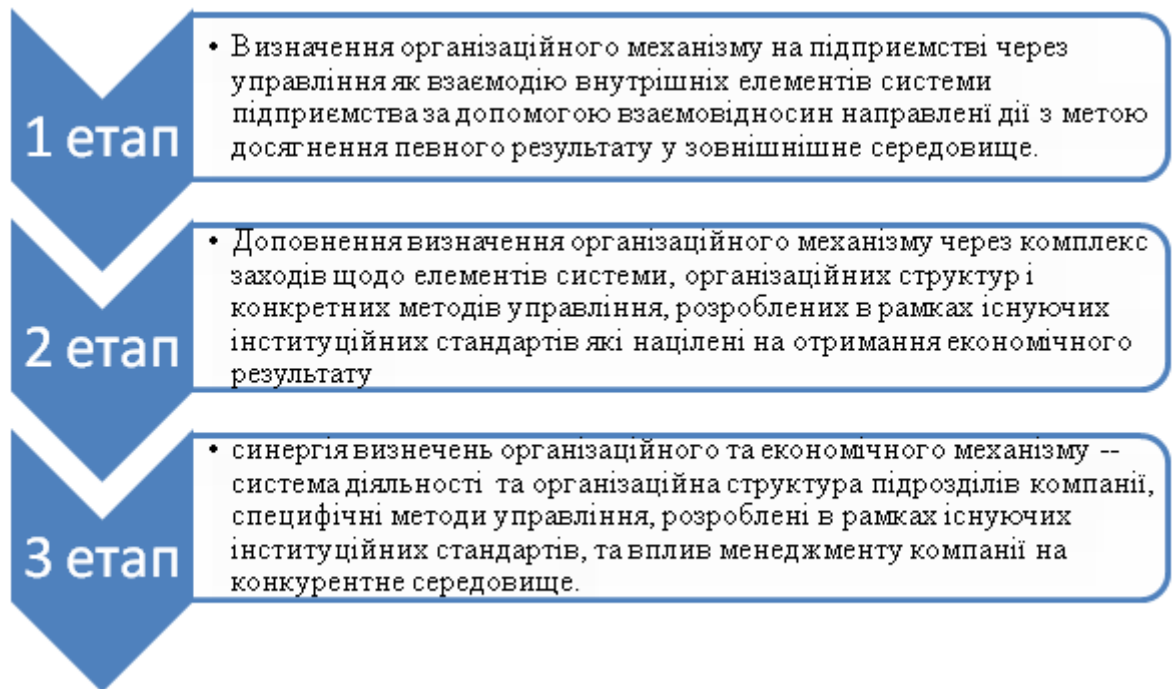


Рисунок 1.1 – Синергія розуміння понять організаційно-економічного механізму * Узагальнено [10].

Таким чином організаційно-економічний механізм розвитку підприємства засновується на гармонізації всіх учасників процесу як виробництва, так і управлінських функцій на основі стратегічних планів розвитку. І можна зробити уточнення, що організаційно-економічний механізм на підприємстві – це сукупність конкретних організаційних структур і специфічних форм і методів управління, а також правових норм націлених на отримання економічного результату, згідно з якими організаційно-економічний механізм набирає чинності.

Елементами організаційно-економічного механізму на підприємстві є:

- внутрішня середа (підходи та принципи управління, методи та форми стимулювання, система збалансованих показників ефективності діяльності

підприємства, прогнози розвитку підприємства;, стратегії розвитку підприємства; планування; акти діяльності підприємства; ресурсне забезпечення; інформаційне забезпечення).

- зовнішня середа (державне регулювання, інституційна середа, інвестиційна середа, конкурентне ринкове середовище).

Схема організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства наведена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Схема організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства

Отже, структура організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства розгортається відповідно до особливостей сфери галузі підприємства організації та специфіки підконтрольної системи, у тому числі

матеріально-технічних, кадрових, фінансових, інформаційних, правових, науково-методичних умов її функціонування. Різноманітність характеристик, змісту і можливостей реалізації даного організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства дає велику кількість взаємодіючих суб'єктів управління та їх цілей, бажані ефектів функцій управління, різноманітність методів управління та засобів контролю.

1.2 Управління розвитком підприємства: моделі, стратегії, принципи побудови

В сучасних ринкових умова підприємства стискаються багатьма трансформаційними процесами. Це обумовлено нестабільною економічною ситуацією, жорстокою конкуренцією на ринку. Для того щоб зістатися на ринку та мати ефективні конкурентні переваги підприємствам постійно потрібно удосконалювати свої існуючі бізнес-процеси, а це можливо тільки в тому випадку, коли всі ці перетворення засновані ефективних методах управління розвитком підприємства, що дозволять в свою чергу побудувати конкурентну стратегію розвитку підприємства.

Коли науковці розглядають поняття розвитку, вони в першу чергу аналізують його в аспекті наступних взаємопов'язаних характеристик (див. рис.1.3).

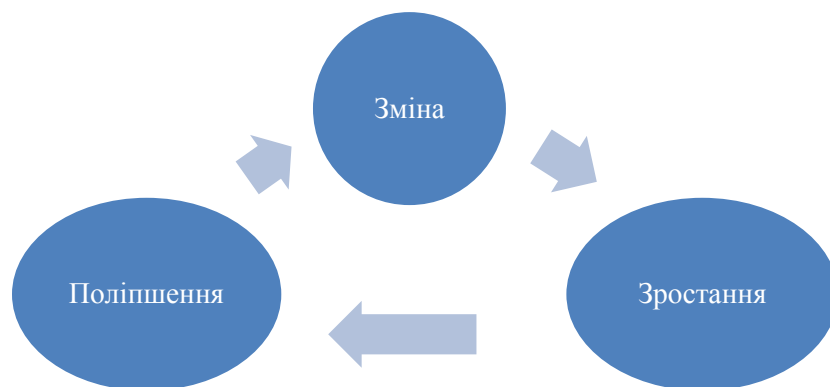


Рисунок 1.3 – Характеристики категорії «розвиток»

При чому в аспекті розвитку із запропонованих характеристик, які притаманні категорії «розвиток», головною характеристикою є саме «поліпшення», які дають конкурентні переваги підприємству «організації» при формуванні стратегії управління розвитком.

Під розвитком на думку Гаєця В.М. потрібно розуміти зміну системи, яка націлена на покращення та економічне зростання: «Розвиватися означає збільшувати свою компетенцію» [11].

Раєвнева О.В. вважає, що «... управління розвитком, це необоротний, спрямований, закономірний і унікальний процес змін відкритої системи у просторі і часі ...усунення протиріч, що виникають на двох рівнях...» [12].

За думкою Погорелова Ю.С. управління розвитком підприємства (організації) мається на увазі синергетична праця всіх елементів підприємства тобто як якісних, так і кількісних змін в його діяльності: «... які призводять до призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища» [13]. За його визначенням поняття «розвиток» можна поділяти на наступні види (дивись рис.1.4).

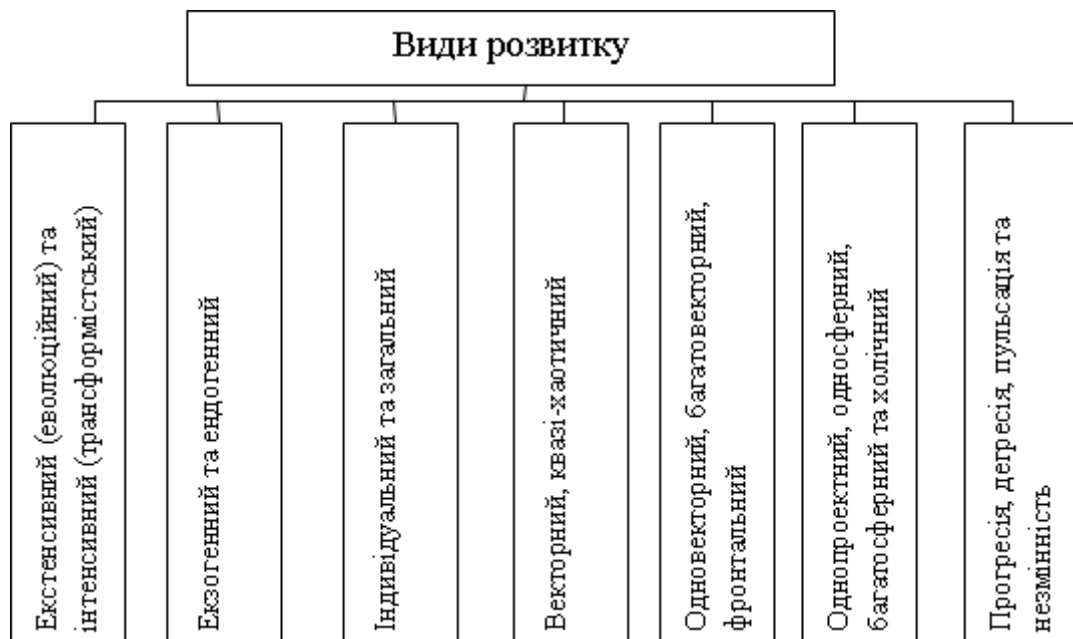


Рисунок 1. 4 – Класифікація видів розвитку *Систематизовано [13]

Виді розвитку поділяються:

- за характером змін;
- за джерелом;
- за масштабом;
- за формою;
- за векторами;
- за комплексністю та кількістю змін.

Підприємство може мати гарні показники конкурентоспроможності але не мати розвитку, а може і розвиватися без будь якого визначеного розвитку. Тому сама категорія «розвитку» цікава підприємству (організації) тільки в аспекті ефективного управління розвитком.

Основними завданнями управління розвитком підприємства є узгодження бізнес-цілей і вирішення конфліктів між елементами організаційно-економічного механізму діяльності. Умовою розвитку компанії є зміни, економічне зростання та вдосконалення. Це означає, що якщо є лише зміни, які не ведуть до зростання, то немає вдосконалення та розвитку [11]. Якщо показники змін економічного зростання не змінилися, не було ні розвитку ані покращення.

Виходячи з цього можна зробити висновок, що управління розвитком підприємства поділяється на дві моделі розвитку:

- еволюційна модель розвитку підприємства [15];
- революційна модель розвитку підприємства [15].

Перша модель базується на принципах планування та прогнозування розвитку підприємства (організації). Друга – на принципах реінжирування.

Під принципами реінжирування розуміють радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших чинників системи показників ефективності підприємства [14].

При формуванні моделі управління розвитком підприємства потрібно враховувати виробничий та людський і фінансовий потенціал підприємства.

У роботі Коваленко Н.В. пропонується наступна структура моделі управління розвитком підприємства, яка враховує його наявний потенціал, етапи розвитку, цілі. (див. рис. 1.5).

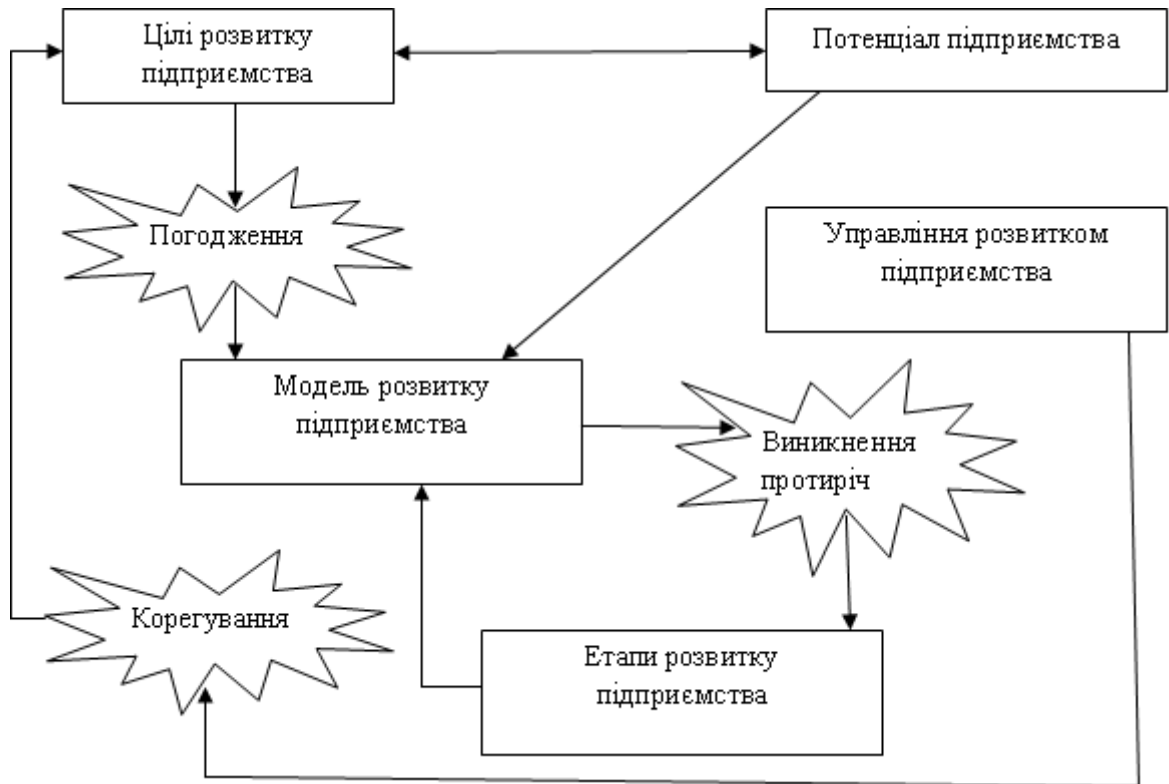


Рисунок 1.5 – Модель управління розвитком підприємства [11; 15]

Управління розвитком підприємства дозволяє при здійсненні операційної діяльності підприємства впливати на зовнішній та внутрішній ризик.

Розвиток підприємства, а саме – управління розвитком, нерозривно пов’язано зі стратегічними планами розвитку – стратегій розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства – це поетапний план дій задля досягнення цілей і місії підприємства. Так, Калиниченко Ю говорить: «Для розроблення стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру» [17].

Існує чотири групи базових стратегій розвитку підприємства, причому три з них це стратегії росту та одна стратегія скорочення:

- стратегії концентрованого зростання;
- стратегії інтегрованого зростання;
- стратегії диверсифікованого зростання;
- стратегії скорочення.

Всі базові стратегії характеризуються факторами, які пов'язані зі змінами у станом підприємства (наявний стан – бажаний результат – фактичний результат). Стан компаній оцінюються з позицій сегменту ринку, якості продукту, інноваційних технологій, галузі підприємства, та позицій підприємства всередині галузі. На рисунку 1.6 наведені види стратегій розвитку підприємства.

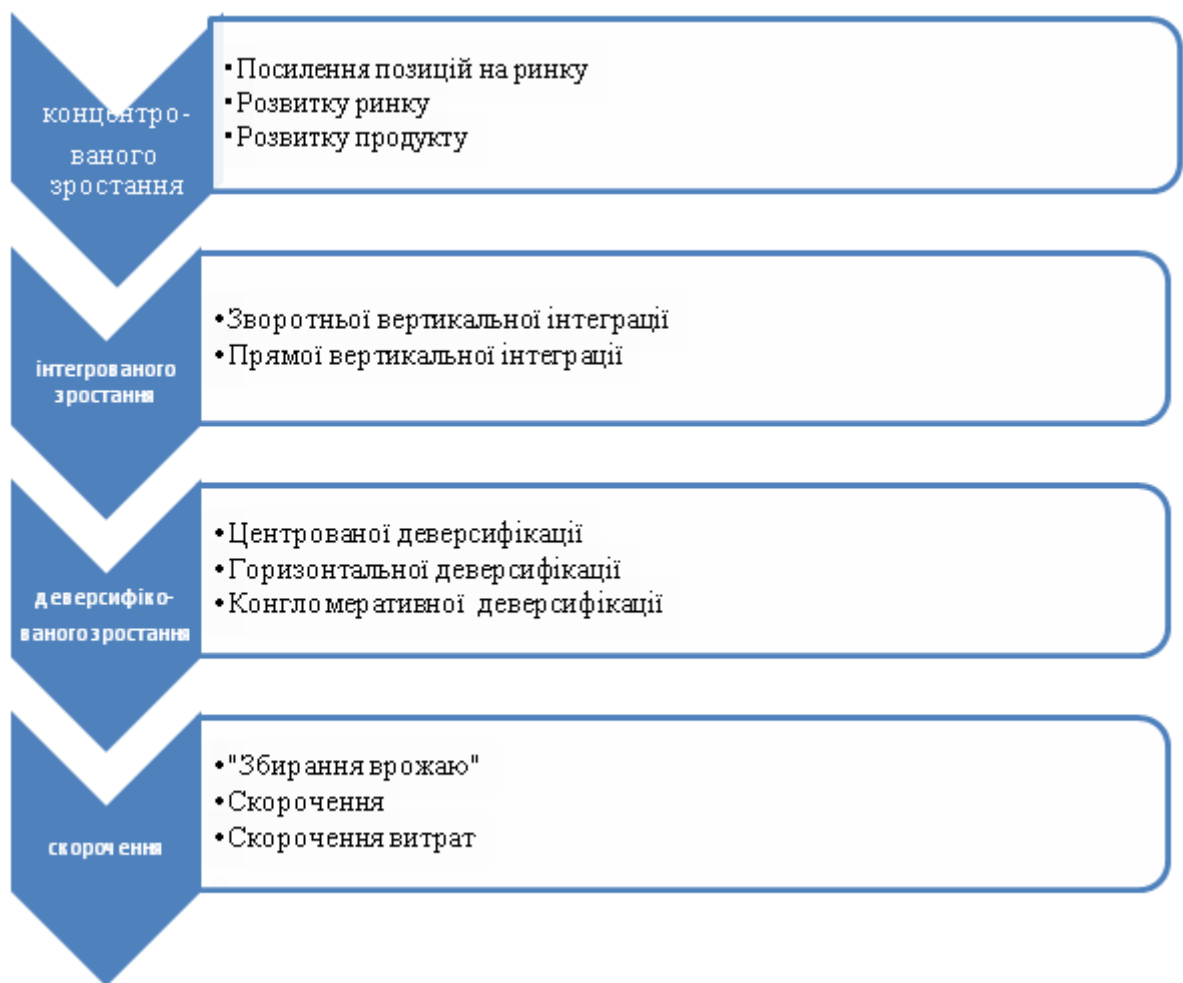


Рисунок 1.6 – Базові стратегії управління розвитком підприємства.

Метою стратегічного управління розвитком підприємства є створення такої змінюваної в динаміки системи, яка забезпечує своєчасне визначення місії, цілей і стратегії та розробку та впровадження системи планування, забезпечуючи при цьому довгострокову конкурентну перевагу компанії на ринку.

Стратегічне управління розвитком підприємства має наступні характеристики [18]:

1) базується на сукупності теорій управління, пов'язаних з діяльністю компанії (включаючи системний та ситуаційний аналіз, цільові та інноваційні підходи до управління тощо); підприємство вважається відкритою соціально-економічною та фінансовою системою. Застосування лише одного з цих принципів не дозволяє досягти бажаних результатів – довгострокового розвитку компанії;

2) орієнтується на вивчення зовнішніх та внутрішніх умов діяльності компанії. В результаті можуть бути створені умови, що відповідають існуючим умовам системи стратегічного управління;

3) стратегічне управління розвитком підприємства передбачає використання стратегічної інформації, яку заносять в бази даних. Аналіз, інтерпретація та використання інформації в стратегічних рішеннях дозволяє визначити зміст і послідовність змін у компанії і тим самим зменшити невизначеність;

4) допомагає передбачати наслідки прийнятих рішень, впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, встановлення ефективних взаємовідносин і розвитку стратегічної поведінки управлінців на підприємстві;

5) використовує наукові розробки щодо вибору методів та рекомендацій по розвитку підприємства;

6) створює умови для створення системи управління, що дає можливість організаціям здійснювати стратегічні дії, що забезпечують їхнє довгострокове існування.

В сучасних умовах господарювання концепція стратегічного управління розвитком підприємством повинна здійснюватись відповідно до наступних принципів (див. рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Принципи формування стратегічного управління розвитком підприємства

При побудові системи управління розвитком підприємства необхідно враховувати, що будь-які управлінські рішення повинні прийматися за алгоритмом, який включає в себе етапи розвитку подій, які визначаються саме обраним видом стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку відбувається за попередньо затвердженим планом (стратегічний план розвитку). В свою чергу ефективний стратегічний план розвитку базується на цілях і місії підприємства (організації). При чому при затвердженні стратегічного плану розвитку підприємства враховують всі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що будуть впливати на можливість без ризикової діяльності підприємства (організації). Врахування цих чинників дозволяє побудувати схему системи управління розвитком підприємства, в якій буде посідати основне місце саме управління розвитком, тому що управління розвитком і відповідає місії підприємства, дозволяє прогнозувати і нівелювати ризики фінансової і операційної діяльності підприємства, досягати заплановані рівні розвитку і встановлювати нові цілі перед підприємством (організацією).

1.3 Аналіз існуючих підходів щодо визначення рівня розвитку підприємства

Сучасні нестабільні економічні умови господарювання та постійні трансформаційні процеси в зовнішньому середовищі мають значний вплив на управління розвитком підприємства. Покращення розвитку вітчизняних підприємств потребує, перш за все, необхідної ідентифікації та діагностики, серед яких найважливішими є продукція та інформація про послуги. Таким чином, ключові критерії за якими можливо оцінити розвиток, необхідні для досягнення розвитку підприємства, і є важливим і пріоритетним завданням для обґрунтування ефективної стратегії управління розвитком підприємства. Нажаль на сьогодні досі не існує однієї загальноприйнятої методики оцінки розвитку підприємства. Отже визначення показників оцінки рівня розвитку підприємства дає можливість побудувати загальну систему управління розвитком підприємства відповідно до цілей та місії організації.

Критерії і показники оцінки рівня розвитку підприємства групуються за методами [19, 20]:

- метод оцінки конкурентоспроможності підприємства (використання даного методу обґрунтовується виходячи з того, що сучасним підприємствам доводиться постійно підвищувати свою конкурентоздатність задля отримання прибутку, і деякі вчені вважають, що рівень розвитку підприємства можна оцінити за показниками конкурентоспроможності підприємства. Динаміка показників конкурентоспроможності і буде відображати рівень розвитку).

- метод оцінки потенціалу підприємства (обґрунтовується тим, що потенціал підприємства – це фінансові і матеріальні ресурси, якими володіє підприємства і які задіяні в його господарчій діяльності для досягнення економічного результату в результаті їх використання).

- метод оцінки фази розвитку підприємства (вважається, що рівень розвитку підприємства дорівнює фазі життєвого циклу, на якій підприємство знаходиться).

- методи оцінки за еталоном (використовуються методи бенчмаркінгу).
- методи інтегральної оцінки (враховуються всі показники ефективності якісної і кількісної оцінки діяльності підприємства на основі узагальнення в один інтегральний показник. Динаміка цього показника і оцінює рівень розвитку підприємства)
- методи багатокритеріальної оцінки розвитку підприємства (використовуються для оцінки рівня розвитку «... моделі багатокритеріального оцінювання для визначення сталості розвитку за сукупністю градацій для кожного критерію».[19]).

Як бачимо, що як і методів та і методик оцінки розвитку підприємства багато. Тому доцільно розглянути основні показники оцінки розвитку підприємства за кожною із наведених груп методів оцінки.

За групою методів визначення конкурентоспроможності підприємства рівень розвитку підприємства визначають за загальними показниками ефективності фінансово-господарської діяльності:

- коефіцієнти ліквідності підприємства – дають можливість оцінити в динаміці можливість швидко гасити заборгованість оцінюваного підприємства власними коштами:

$$K_{\text{абс.л.}} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (1.1)$$

де ГК – грошові кошти підприємства;

ПЗ – поточні зобов'язання

- коефіцієнт автономії – дає можливість оцінити залежність підприємства від зовнішнього фінансування:

$$K_{\text{авт}} = \frac{ВК}{А}, \quad (1.2)$$

де ВК – власний капітал;

А – активи.

- коефіцієнт платоспроможності – оцінка ймовірності банкрутства та можливості розраховуватися за своїми зобов'язаннями:

$$K_{\text{платоспром}} = \frac{BK}{ЗЗ}, \quad (1.3)$$

де ЗЗ – загальні зобов'язання.

- рентабельність продукції – дає можливість оцінити прибутковість продукції (послуг) підприємства:

$$R_{\text{прод}} = \frac{ЧД}{СП}, \quad (1.4)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства;

СП – собівартість продукції (послуг) підприємства.

- рентабельність продажу -- характеризує положення підприємства на ринку збуту:

$$R_{\text{продаж}} = \frac{П}{V}, \quad (1.5)$$

де П – прибуток підприємства;

V – обсяг продажу.

- показник продуктивності праці – оцінює конкурентоспроможність підприємства на ринку праці:

$$ПП = \frac{V_{\text{в.п.}}}{Ч}, \quad (1.6)$$

де $V_{\text{в.п.}}$ – обсяг випуску продукції (послуг);

Ч – середньорічна чисельність працівників підприємства.

- фондодіддача – дає можливість оцінити використання виробничих фондів підприємства.

$$\Phi = \frac{V_{\text{в.п.}}}{СОФ}, \quad (1.7)$$

де СОФ – середньорічна вартість основних фондів підприємства.

За методами визначення оцінки потенціалу підприємства основні елементи потенціалу і одиночні показники його оцінювання наведені на рис. 1.8



Рисунок 1.8 – Складові оцінки рівня потенціалу підприємства

*Узагальнено за [21]

За методом оцінки фази розвитку підприємства рівень управління розвитком підприємства оцінюється за показником конкурентного статусу

підприємства. Цей метод був запропоновано Пономаренко М.С., Тридідом О.М. та Кизим М.О. у своїй роботі «Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи» [22]. За їх методикою вони пропонуються оцінювати розвиток підприємства за конкурентним статусом використовую якісні і кількісні критерії. Самуляк В.Ю. аналізую дану методику пише: «...Фазу життєвого циклу підприємства, а відповідно й фазу його розвитку можна визначити за допомогою показника конкурентного статусу підприємства, під яким розуміють порівняльну характеристику стосовно основних конкурентів, внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в окремих сегментах ринку і спроможності підприємства протистояти впливу чинників зовнішнього середовища» [20].

Методика визначення конкурентного статусу базується на основі матричного методу. Із запропонованих показників для оцінки беруться середні значення. Ті підприємства які попали в ранг вище середнього значення призначають статус високо рівня розвитку, у всіх інших ранжуванням визначають – нижчий рівень конкурентного розвитку. Кожний статус підприємств нижчого рівня поділяється на фази життєвого циклу та рівня розвитку див.табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Відповідність фази життєвого циклу і рівень розвитку

Фаза	Рівень розвитку
Зростання	Високий
Стагнація	Достатній
Спад	Середній
Криза	Низький

Показник конкурентного статусу підприємства розраховується:

$$КС = \{КП_j(t), КР_j(t), КС_j(t)\}, t = t_i \quad (1.8)$$

де $КП_j(t)$, $КР_j(t)$, $КС_j(t)$ – якісні оцінки відповідно конкурентної позиції, конкурентоспроможності та конкурентної стійкості j-го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$.

Метод оцінки за еталоном визначається за методикою безмаркенгу. Методика наступна, за визначиними якісними і кількісними критеріями оцінки фінанси-господарської діяльності підприємства його порівнюють з обраним підприємством-еталоном по галузі. Цей метод має недоліки, так як підприємства можуть бути різними по масштабу діяльності і оцінка рівня розвитку, наприклад малого підприємства і також малого підприємства, але яке входить до складу корпорації не є доречним.

Метод інтегральної оцінки рівня розвитку підприємства базується на моделі Хофера-Шендела [20; 23]. Інтегрально оцінка рівня розвитку підприємства за інтегральним показником визначається за допомогою приватних індикаторів сталого розвитку підприємства, ці індикатори відображають оцінку виробничої, економічної, соціальної та екологічної стійкості та відрізняються з точки зору їх важливості. В загальному виді інтегральний показник буде розраховуватися так [24]:

$$I = I_{\text{вс}} * q_1 + I_{\text{ес}} * q_2 + I_{\text{сс}} * q_3 + I_{\text{ек.с}} * q_4, \quad (1.9)$$

де I – загальник показник розвитку підприємства;

$I_{\text{вс}}$ – показник виробничої стійкості підприємства;

$I_{\text{ес}}$ – показник економічної стійкості підприємства;

$I_{\text{сс}}$ – показник соціальної стійкості підприємства;

$I_{\text{ек.с}}$ – показник екологічної стійкості підприємства.

На основі отриманого значення інтегрального показника стійкого розвитку підприємства можна вивести рівень розвитку компанії. Оцінка є і є першим кроком у плануванні сталого розвитку компанії і основою для визначення цільового стану підприємства.

Використання методів багатокритеріальної оцінки розвитку підприємства дозволяють, використовуючи методику нечітких множин або методів економіко-математичного моделювання, підприємствам визначити рівень управління розвитком підприємства з урахуванням всіх напрямків діяльності. Лисенко К.Е

[25] у своїй роботі наводить ще одну перевагу використання багатокритеріального аналізу – можливість дослідити основних конкурентів, які мають подібний бізнес-портфель.

Як свідчить проведений аналіз методів оцінки рівня управління розвитком підприємства всі вони мають, як недоліки так і переваги. Зрозуміло, що виділити один метод оцінки неможливо.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено сутність організаційно-економічного механізму розвитку підприємства, що дало змогу сформувати структуру організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства, що розгортається відповідно до особливостей сфери галузі підприємства організації та специфіки підконтрольної системи, у тому числі матеріально-технічних, кадрових, фінансових, інформаційних, правових, науково-методичних умов її функціонування.

Розглянуто класифікацію видів розвитку. Визначено, що основними завданнями управління розвитком підприємства є узгодження бізнес-цілей і вирішення конфліктів між елементами організаційно-економічного механізму діяльності. Запропоновано модель управління розвитком підприємства, що враховую цілі та місію організації. Розглянуто характеристики базових стратегій розвитку підприємства Зроблено висновок, що метою стратегічного управління розвитком підприємства є створення такої змінюваної в динаміці системи, яка забезпечує своєчасне визначення місії, цілей і стратегії та розробку та впровадження системи планування, забезпечуючи при цьому довгострокову конкурентну перевагу компанії на ринку. Проаналізовано методи визначення рівня розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз стану і перспектив розвитку гірничо-збагачувального комплексу України

Сучасний стан розвитку України в сторону соціально-орієнтованої економіки, що характеризується економічною, ресурсною та екологічною безпекою, також залежить і від стану розвитку гірничо-збагачувального комплексу країни, що є однією складовою потужного промислового комплексу України.

Впровадження новітніх інноваційних технологій в процеси гірничо-збагачувальних комбінатів висуває все більші вимоги до задіяних організаційно-економічних механізмів розвитку підприємств, які відносяться до цієї галузі.

Підвищення ефективності управління всіма складовими організаційно-економічного механізму промислового комплексу України взагалі, та гірничо-збагачувального комплексу окремо, вимагає на сам перед всебічної оцінки та економічного стану галузі.

Як вже було сказано гірничо-збагачувальний комплекс відносять до гірничо-металургійного комплексу України. Кількість підприємств, які входять до складу гірничо-металургійного комплексу України наведено на рис.2.1.

Так як гірничо-збагачувальний комплекс створює енергонезалежність держави, то його розвиток має для країни стратегічне значення, так як продукція комплексу продається на експорт, все це підвищує в решті решт і конкурентоспроможність країни.

Він є найважливішою та найрентабельнішою в наш час ланкою гірничо-металургійного комплексу країни. Наразі Україна входить до складу основних світових виробників залізорудної сировини та займає сьому позицію, поступаючись Китаю, Бразилії, Австралії [26; 27].

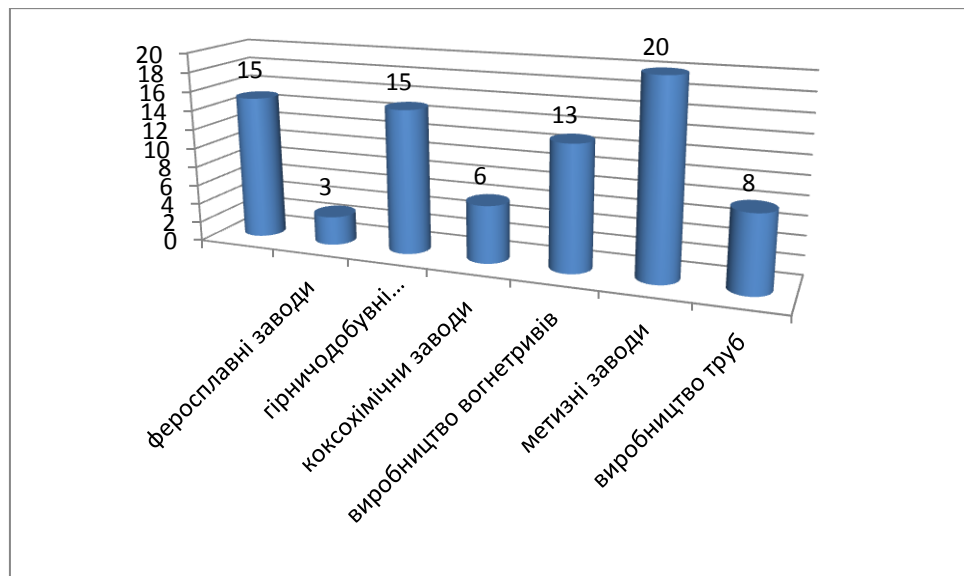


Рисунок 2.1 – Кількість підприємств, які входять до складу гірничо-збагачувального комплексу України, як складова гірничо-металургійного комплексу

Порівняльна характеристика вартісних показників реалізації гірничодобувної, металургійної та промислової продукції в Україні (табл. 2.1) підтверджує значення гірничо-металургійного комплексу в структурі економіки України.

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягів реалізації продукції гірничо-металургійного комплексу України 2018-2020 рр.

Галузь	2018	2019	2020	Абсолют відхилення 2020/2018	Темп росту 2020/2018
Добувна промисловість та розроблення кар'єрів, млн.грн	391471,1	402232,7	360227,5	-31244	-7,98%
Металургійна виробництво, млн.грн.	492706,7	423533,6	395589,6	-97117	-19,71%
Виробництво коксу, млн.грн	117269,5	85381,2	70663,9	-46606	-39,74
Промисловість України, млн.грн	3045201,9	3019383,1	3201913,7	156712	+5.14

*Сформовано за даними [28]

Проведений аналіз свідчить, що обсяги реалізації продукції гірничо-металургійного комплексу скорочуються. Так, за гірничою галуззю скорочення відбулося на 7,98%. Скорочення металургійного виробництва відбулося у 2020 році в порівнянні з 2018 роком на 19,71%, це відбулося за рахунок того, що виробництво коксу у 2020 році в порівнянні з 2018 роком зменшилося майже на 40%. Але загалом, промисловість України дало ріст на 5,14% за рахунок обсягів реалізованої продукції інших галузей за видами діяльності.

Аналіз обсягів виробництва основних видів продукції гірничо-металургійного комплексу України наведені у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягів виробництва основних видів продукції гірничо-металургійного комплексу України 2020-2021 рр.

Вид продукції, млн.т	2020	2021	Абсл. відхилення	Темп росту, %
Залізорудний концентрат	63,08	65,98	2,9	4,8
Агломерат	30,91	30,16	-0,75	-2,42
Обкотиш	20,76	20,3	-0,46	-2,21
Кокс валовий	10,06	9,34	-0,72	-7,15
Чавун	20,06	19,63	-0,43	-2,14
Сталь	20,85	20,59	-0,26	-1,24
Прокат	18,20	18,09	-0,11	-0,60
Трубна продукція	1,005	0,088	-0,917	-0,05

*Сформовано за даними [29]

Проведений аналіз (табл.2.1) обсягів виробництва продукції гірничо-металургійного комплексу України, говорить, що внаслідок системної кризи на міжнародних ринках продукції гірничо-металургійного комплексу (економічний наслідок пандемії COVID-19) спостерігається зниження попиту на продукцію і відповідно зниження обсягів виробництва цієї продукції. Окрім залізнорудного концентрату (ріст на 4,8%).

- за агломератом зниження відбулося на 0,75 млн.т (2,42%) від обсягів 2020 року;

- за виробництвом обкотишів зниження у 2021 році порівняно з 2020 роком відбулося на 0,46 млн.т. (2,21%);
- за виробництвом коксу зниження відбулося на 0,72 млн.т. (7,15%);
- за виробництвом чавуну зниження відбулося на 0,43 млн.т. (2,14%).
- за виробництвом сталі сортової зниження відбулося на 0,26 млн.т. (1,24%).
- за обсягом прокату зниження відповідно було на 0,11 млн.т. (0,6%);
- незначне зниження обсягів виробництва трубної продукції на 0,05%.

Структура експорту продукції гірничо-збагачувального комплексу наведена на рис. 2.2

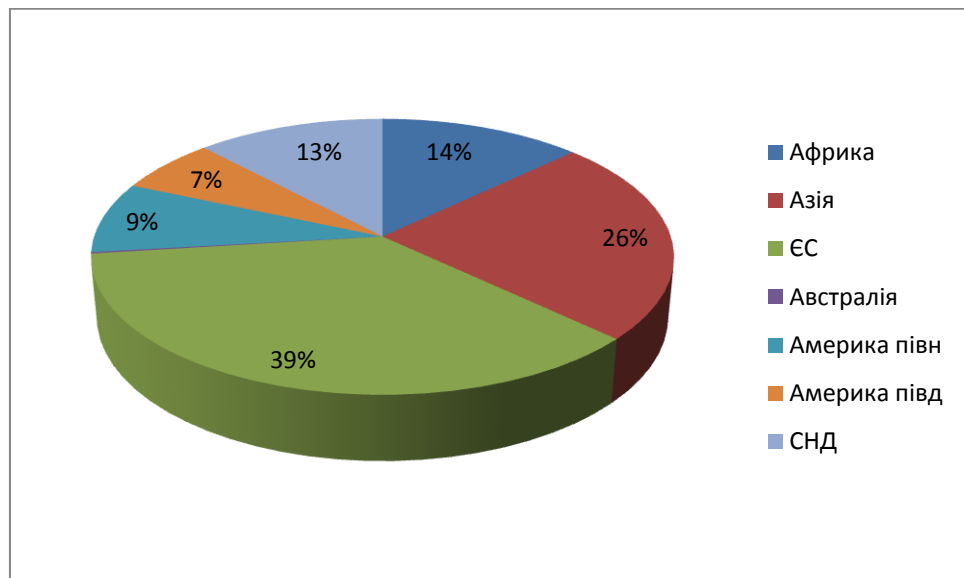


Рисунок 2.2 – Структура експорту гірничо-збагачувального комплексу України 2021 * Побудовано за [29]

Як бачимо з рисунку 2.2 найбільший покупцем продукції гірничо-збагачувального комплексу для України є Європейський Союз – 39%, а ринок на якому потрібно розвивати партнерські стосунки – це ринок Австралії та Океанії (0,2% в загальній структурі експорту продукції).

Для підприємств гірничо-збагачувального комплексу характерно виробництво та видобуток залізорудного концентрату. Отже виробництво залізорудного концентрату є також вагомою продукцією і гірничо-

металургійного комплексу, так як основними споживачами гірничо-збагачувального комплексу є металургійна галузь (виробництво чавуна та сталі). У таблиці 2.3 наведено обсяги залізорудного концентрату в Україні.

Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва залізорудного концентрату в Україні 2016-2020 рр

Роки	2016	2017	2018	2019	2020
Концентрати залізорудні неагломеровані, тис.т	62875,9	60574,4	60548,9	76134,0	78837,7
Концентрати залізорудні агломеровані, тис.т	56736,5	50812,0	53129,3	51726,8	50917,6
Руди залізні неагломеровані, тис.т	167875,3	165548,2	160877,9	162987,3	167474,3

* Сформовано за [30]

Аналіз таблиці 2.3 доводить, що динаміка виробництва основної продукції залізорудної промисловості України за період 2016-2020 рр. показує, «...що їх тенденції знаходяться в прямій залежності від хвиль світової економічної кризи, спричиненої загальною циклічністю економічного розвитку, дисбалансами міжнародної торгівлі та рух капіталу» [27].

На рисунку 2. 3 наведена динаміка виробництва залізорудної продукції, що свідчить про те що взагалі зміни у виробництві залізорудної продукції були не сильні. З 2019 року спостерігається незначне збільшення виробництва концентратів залізорудних неагломерованих. Виробництво руди залізної неагломерованої у 2020 році досягло рівня 2016 року (див. рис. 2.3). Виробництво концентратів залізорудних агломерованих знизилося у порівнянні з 2016 роком у 2020 році на 5,8 млн.т.

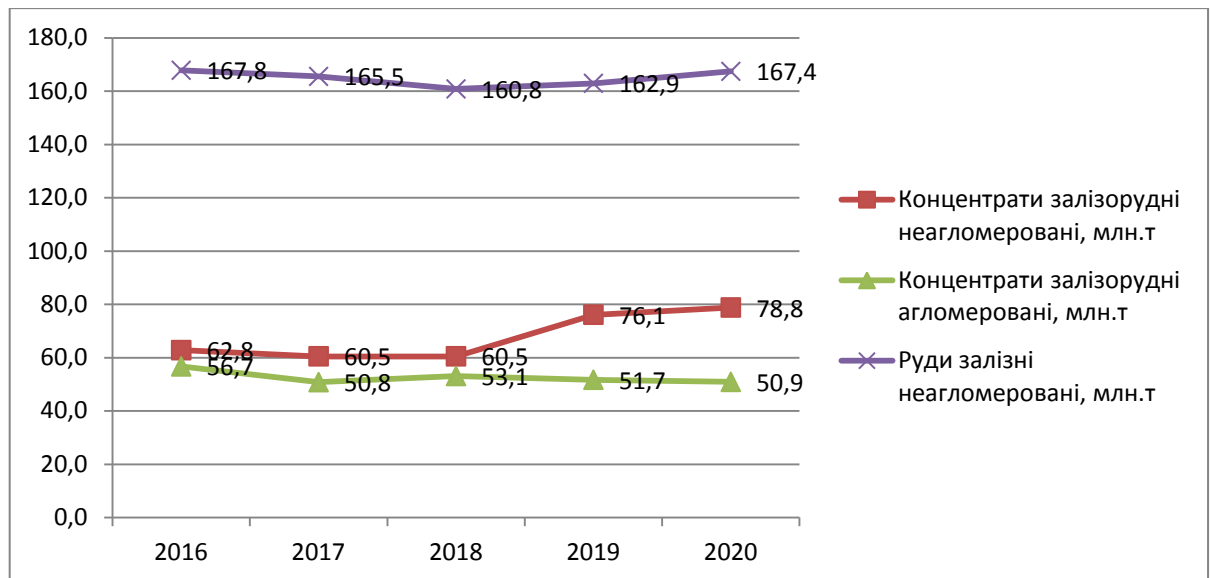


Рисунок 2.3 – Динаміка виробництва основних видів продукції залізорудної галузі * Розроблено за [30]

Розрахунок темпів росту (ланцюгові) обсягів виробництва концентратів залізорудних неагломерованих та агломерованих та руди залізної наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Ланцюгові темпи росту обсягів виробництва залізорудної продукції 2016-2020 рр.

Роки	2016	2017	2018	2019	2020
Концентрати залізорудні неагломеровані, %	100,00	96,34	100,00	125,79	103,55
Концентрати залізорудні агломеровані, %	100,00	89,59	104,53	97,36	98,45
Руди залізні неагломеровані, %	100,00	98,63	97,16	101,31	102,76

Зміни темпів росту відбуваються за рахунок низькі економічних чинників, так на більшості гірничо-збагачувальних підприємств відбулося зношування основних виробничих фондів, обсяги виробництва мають тенденцію до зниження.

На рисунку 2.4 наведена тенденція змін обсягів виробництва залізорудної продукції гірничо-збагачувальними комбінатами України до обсягу попереднього періоду.

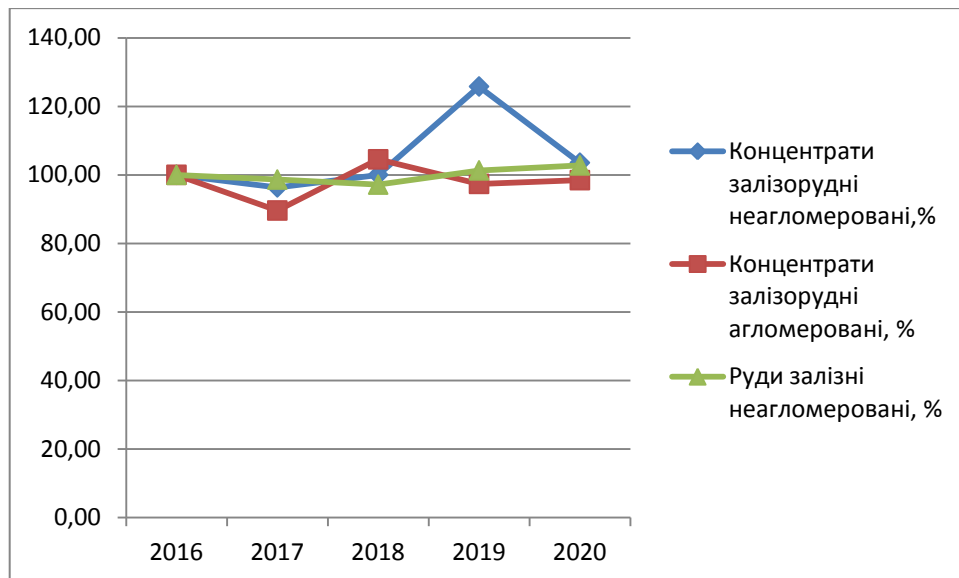


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягів виробництва залізничної промисловості за ланцюговими темпами росту

Так як на стан та розвиток гірничо-збагачувального комплексу України впливає безліч факторів, то доцільно проводити SWOT-аналіз даного комплексу для отримання стратегічного бачення прогнозованого розвитку даної галузі економіки країни. В своїй роботі Степаненко Н.О. розробила наступний SWOT-аналіз, на основі якого з доповненнями було розроблено наступне (див. табл.2.5):

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз гірничо-збагачувального комплексу України [27]

Сильні сторони	Слабкі сторони
+ наявність потужного виробничого та інтелектуального потенціалів, сформованих на базі діяльності підприємств за часів СРСР; + значний експортний потенціал, висока конкурентоспроможність продукції на закордонних ринках; + висока якість вітчизняної продукції; + низькі витрати на робочу силу; + вигідне географічне розташування вітчизняних підприємств; + наявність унікальних технологій виробництва	- поряд із використанням застарілого обладнання облаштування підприємств галузі досить дорогими та сучасними виробничими лініями, значна частина яких характеризується швидким моральним зносом; - ускладнення фінансового стану галузі; - висока енергоємність продукції; - низький рівень розвитку інфраструктури; - пряма залежність від розвитку металургії; - високий рівень конкуренції на внутрішніх ринках; - недосконалі логістичні схеми

Продовження таблиці 2.5

Можливості	Загрози
+ технічне переозброєння підприємств, зменшення диспропорцій у структурі їх виробничого апарату, поліпшення організації виробництва на основі впровадження ресурсозберігаючих технологій; + можливе зниження собівартості продукції завдяки технічному переоснащенню; + потенційно висока ємність внутрішнього ринку; + використання наукового потенціалу; + міжнародна сертифікація продукції	- нестабільна економічна ситуація; - значна конкуренція; - створення нових сучасних металургійних потужностей у Китаї та Індії; - зростання цін на енергоносії, сировину, зростання майже в два рази ціни транспортування природного газу; - погіршення цінової кон'юнктури на кінцеву продукцію; - різкі коливання цін; - розширення китайської експансії на світових ринках; - зростання цін на залізничні перевезення.

*[27]

Отже для гірничо-збагачувального комплексу України при розробки стратегії подальшого розвитку потрібно всіма можливостями уникати загроз та ризиків, та мати можливість подолати всі слабкі сторони галузі.

Основними завданнями які постають перед розвитком гірничо-збагачувального комплексу виходячи з проведеного у таблиці 2.5 аналізу є наступне:

- зниження цін на енергоносії;
- зниження тарифів на перевезення продукції;
- підвищення технологічно-інноваційного потенціалу;
- збільшення конкурентоспроможності продукції на світових ринках;
- розробка і впровадження методів зниження собівартості основної продукції галузі;
- збільшення загальної рентабельності галузі.

Вирішення цих завдань дозволить сформувати і впровадити в стратегічний розвиток гірничо-збагачувального комплексу всі компоненти організаційно-економічного розвитку як галузі окремо, так і країни загалом за рахунок використання ринкової ситуації, використання кадрового, виробничого, екологічного, соціального та фінансового потенціалу підприємств комплексу.

2.2 Аналіз організації діяльності ПАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»

Публічне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПАТ «Центральний ГЗК») — одне з найбільших підприємств України по виробництву залізорудної сировини для металургійного комплексу країни і країн Східної Європи [31]. ПАТ «Центральний ГЗК» входить в групу компаній концерну «МЕТІНВЕСТ». Основний вид діяльності ПАТ «ЦГЗК» вироблення залізорудного концентрату і окатків високої якості.

До складу ПАТ «Центральний ГЗК» входять 4 кар'єру, які формують добувний комплекс комбінату, де добувають магнетитові залізні кварцити. Також у добувний комплекс входить Шахта ім. Орджонікідзе. В даний час шахтою ім. Орджонікідзе розробляються запаси неокислених магнетитових кварцитів покладів «Південна-магнетитових» (гор. 527м). Річна продуктивність шахти становить 1600 т. тонн магнетитових залізистих кварцитів на рік [32]. Та комбінат має своє шламосховище. З 2001 року ведеться видобуток хвостів для подальшого збагачення. Річний видобуток пісків складає 6995 тис. тонн з вмістом заліза магнітного 7,5% [32].

В комбінат входить свій перероблюваний комплекс в якому є:

- дробильна фабрика – за проектом потужність фабрики 28 млн.т руди у рік.
- збагачувальна фабрика – за проектом виробнича потужність фабрики 6000 тис.т. залізного концентрату на рік ;
- цех шламового господарства де зберігаються відвальні хвости збагачення залізних кварцитів;
- фабрика огрудкування – планова виробнича потужність 2000 т. обкотишів на рік.

Також комбінат має свій допоміжний комплекс, який забезпечують безперебійне протікання основного виробничого циклу:

- за безперебійне електрозабезпечення на комбінаті відповідає цех мереж та підстанцій;
- за безперебійне енергозабезпечення всіма видами енергії відповідає цех технологічного енергозабезпечення;
- цех технологічної диспетчеризації – оперативне управління виробничо-господарської діяльності та забезпечення зв'язку;
- центральна комбінаторська лабораторія.

Організаційна структура ПАТ «Центральний ГЗК» наведена на рис. 2.5. За характером управління організаційна структура ПАТ «Центральний ГЗК» є матричною.

Матрична структура характеризується накладенням тимчасових, цільових структур на постійно діючу лінійно-функціональну структуру підприємства. Перевагами матричної структури є висока продуктивність функцій ієрархічної структури [33].

Підприємство реалізує свою продукцію як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. Основні споживачі продукції комбінату на зовнішньому ринку є:

- Чехія;
- Словаччина;
- Польща;
- Угорщина;
- Румунія;
- Китай.

Окрім основної продукції комбінат має у складі товарної продукції незначну долю виробництва щебеню та промислових послуг. Введений військовий стан після 24.02.2022 року ніяким чином не відобразились на показники фінансово-господарської діяльності комбінату – комбінат працює на повній потужності, вчасно сплачує податки, проводить соціально-орієнтовану політику у регіоні, оновлює свій технологічний парк.

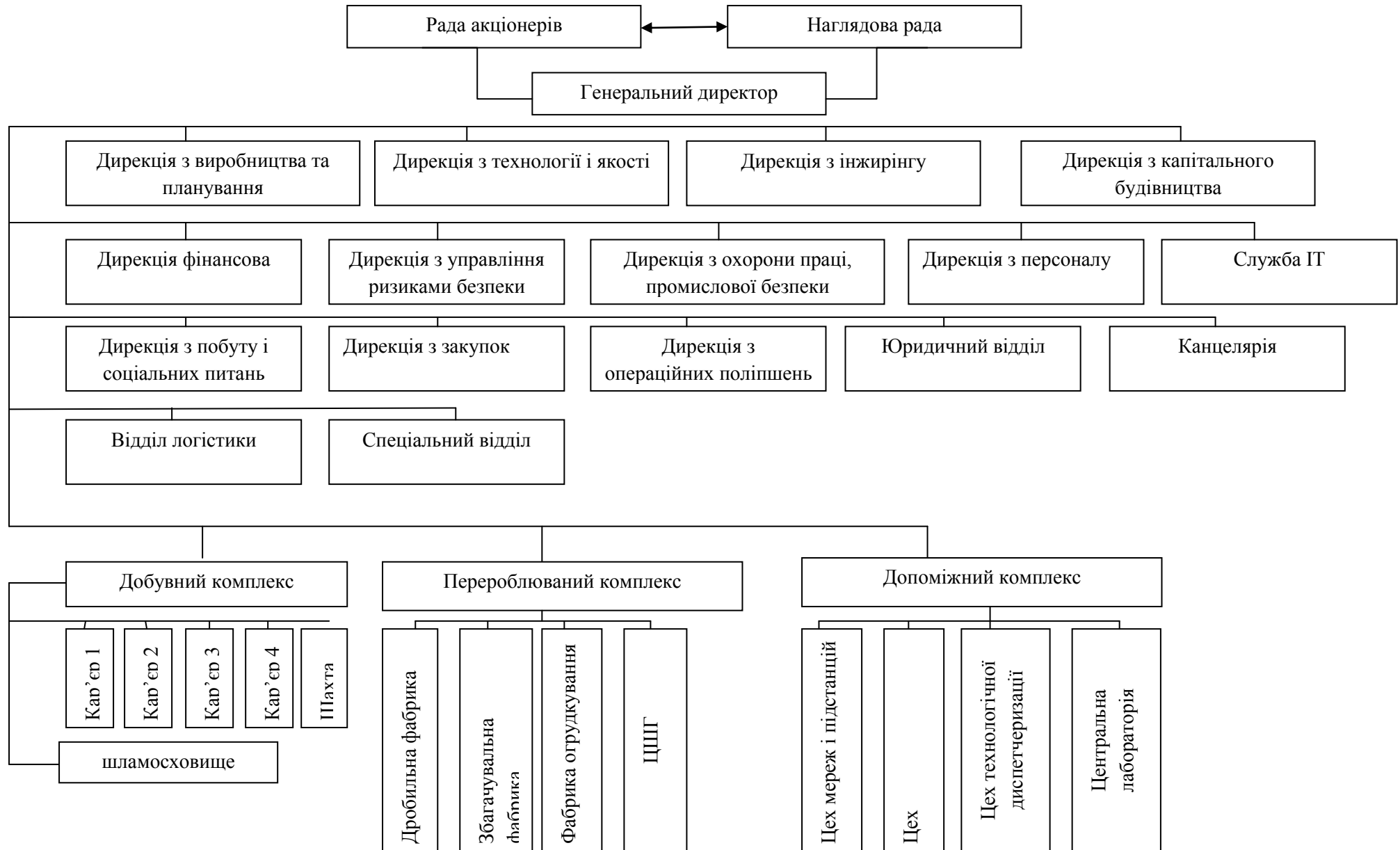


Рисунок 2.5 – Організаційна структура ПАТ «Центральний ГЗК».

*Побудовано автором за [32]

Аналіз процесного механізму існуючих бізнес процесів на ПАТ «Центральний ГЗК». Важливість побудови і управління бізнес-процесами на підприємстві визначено існуючими вимогами стандарту ISO-9001:2008, виконання яких дозволяє підприємству сформувати та реалізувати конкурентну стратегію своєї діяльності. Саме процесний підхід в управлінні підприємством націлено на удосконалення організаційно-економічного розвитку підприємства. Використання процесного підходу в діяльності ПАТ «Центральний ГЗК» обумовлено ціллю виявлення всіх організаційних, економічних і фінансових резервів, що за рахунок впровадження ефективних технологій управління, дозволяє досягти стійкого функціонування бізнес-процесів, підвищення його конкурентоспроможності та задоволеності потреб внутрішніх та зовнішніх клієнтів (клієнти – споживачі продукту підприємства, споживачі внутрішніх процесів підприємства).

Комплексна система формування управлінням бізнес-процесами на підприємстві ПАТ «Центральний ГЗК», яка включає в себе основні блоки характерні комплексу завдань підприємства та послідовності їх вирішення наведено на рис. 2.2. Аналіз системи управління бізнес-процесами на ПАТ «Центральний ГЗК» характеризується за (проводимо за методикою [34]:

- перший етап (характером створення доданої вартості та характером деталізації);
- другий етап (на основі проведеного аналізу на підприємстві постійно удосконалюється існуюча виробнича структура діючих бізнес-процесів);
- третій етап (визначення власників бізнес-процесів);
- четвертий етап (визначення документального регламенту);
- п'ятий етап (оцінка конкурентоздатності існуючих бізнес-процесів);
- шостий етап (оптимізація бізнес-процесів);
- сьомий етап (виявлення резервів незавершеного виробництва та залишках готової продукції);
- восьмий етап (оцінка існуючих СЗПЕ – система збалансованих показників ефективності);

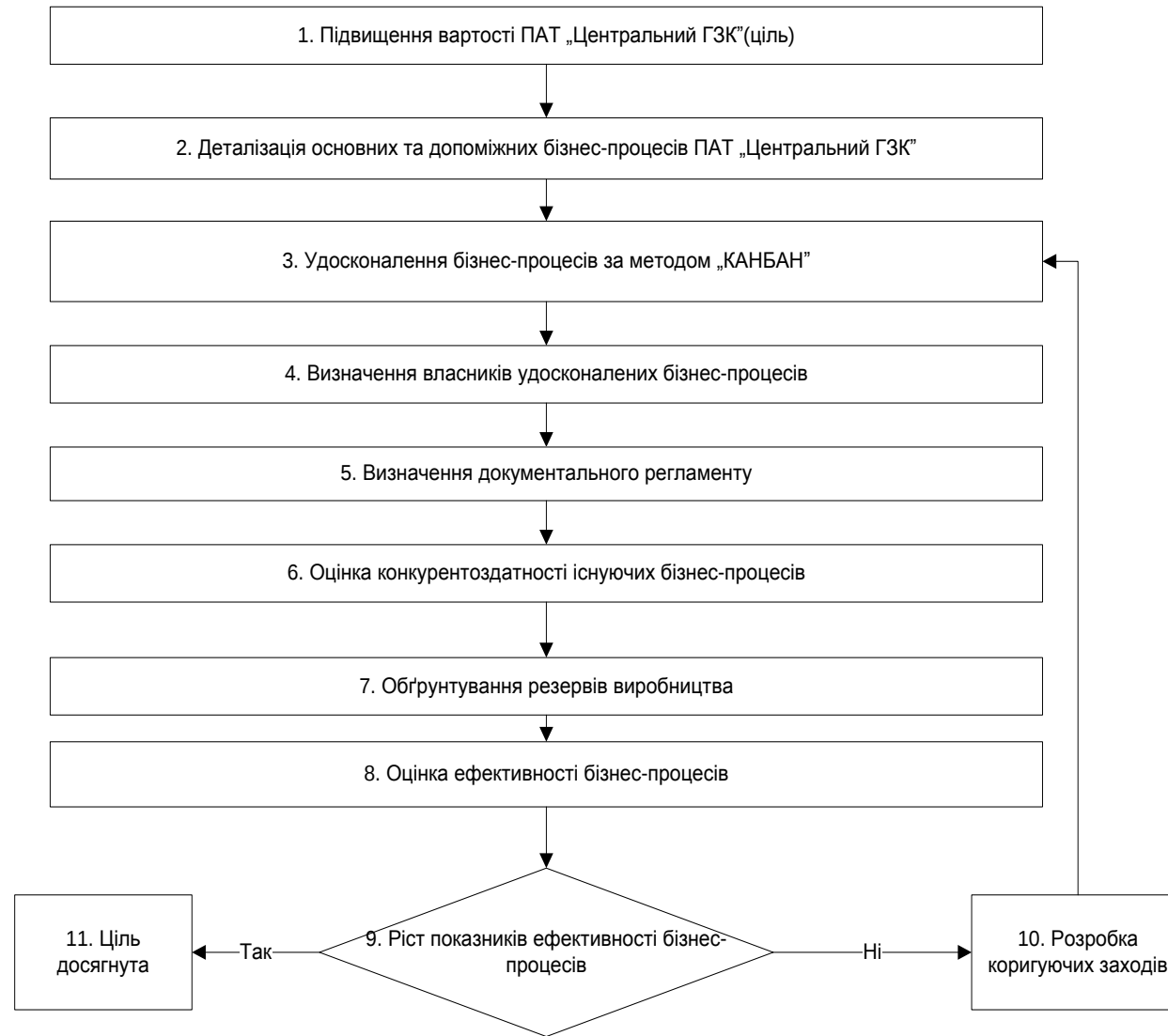


Рисунок 2.2 – Блок-схема алгоритму оцінки бізнес-процесів ПАТ «Центральний ГЗК»

- дев'ятий етап (розробка комплексу коригуючих заходів).

Так як ПАТ «Центральний ГЗК» відноситься до холдингу корпорації «МЕТІНВЕСТ», на підприємстві постійно відбувається аналіз конкурентоздатності продукції та бізнес-процесів методом бенчмаркінгу (в даному випадку порівнюються собівартість продукції з собівартістю підприємства-еталоном). Діяльність підприємства ПАТ «Центральний ГЗК» вбудовано в бізнес-процеси «МЕТІНВЕСТ».

Як вже було проаналізовано в існуючій оргструктурі підприємства (див. рис. 2.1) є також дочерний комплекс підприємства, який відповідає за добувний, переробний та допоміжний процес. Тому діяльність управлінського блоку ПАТ «Центральний ГЗК» потребує аналізу інформаційної моделі управління.

Перехід до процесного підходу в управлінні підприємством ПАТ «Центральний ГЗК» забезпечив вертикальне «стиснення» управлінського апарату. (див. рис. 2.3)

Вхідні ресурси бізнес-процесу «Здійснення управління ПАТ «Центральний ГЗК» наступні (див. рис.2.3):

- фінансові та матеріальні ресурси;
- юридична підтримка та законодавча база;
- політика підприємства по підвищенню якості продукції;
- стратегічний план діяльності;
- регламенти документообігу;
- кадри;
- постачальники;
- звіти щодо ефективності робіт працівників;
- звіти щодо ефективності фінансового-господарської діяльності;
- проекти щодо розвитку підприємства;
- звіти щодо бюджетної діяльності;
- данні щодо задоволеності споживачів, як внутрішніх так і зовнішніх бізнес-процесів підприємства.

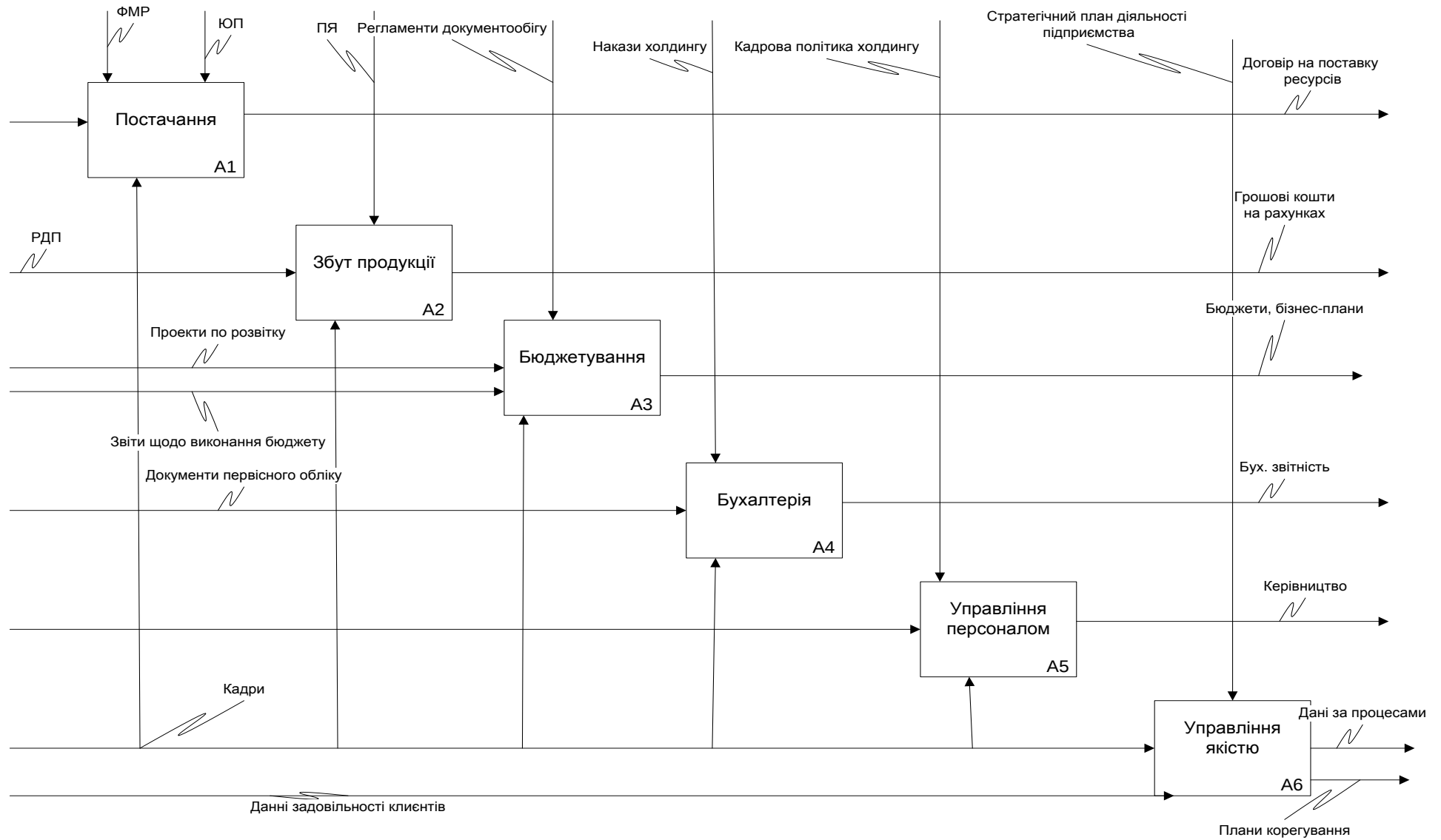


Рисунок 2.3 – Аналіз інформаційної моделі бізнес-процесу «Управління ПАТ «Центральний ГЗК»

Пояснення до рисунку 2.3. ФМР – фінансово-матеріальні ресурси; ЮП – юридична політика ПАТ «Центральний ГЗК»; РДП – результати діяльності ПАТ «Центральний ГЗК»; ПЯ – політика ПАТ «Центральний ГЗК» щодо якості.

Як бачимо з аналізу інформаційної моделі бізнес-процесу «Управління підприємства» до управлінського блоку поступають дані щодо збуту за основними видами продукції. Також до управлінського блоку надаються дані щодо забезпечення кадровим складом дочірніх виробництв (добувна фабрика, збагачувальна фабрика тощо). За контролем дотримання стандарту якості відповідають як на місцях так і в управлінському блоку.

З проведеного аналізу організації діяльності ПАТ «Центральний ГЗК» можна зробити висновки:

- організаційна структура підприємства є оптимальною для забезпечення ефективної діяльності підприємства;
- в ПАТ «Центральний ГЗК» впроваджено в діяльність процесний підхід до управління. Запропоновані бізнес-процеси відповідають вимогам стандарту ISO-9001:2008, що дозволяє підприємству постійно підвищувати конкурентоспроможність та розробляти стратегічні плани розвитку компанії.

2.3 Стратегічний аналіз ПАТ «Центральний ГЗК»

Сучасний інструмент оцінки організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства базується на методах стратегічного і фінансового аналізу діяльності.

Використання цих методів дозволяє підприємству визначити стратегічні параметри розвитку, які притаманні для цього підприємства; отримати швидку оцінку ситуації, яка склалася на конкурентному середовищі підприємства; отримати координати положення стратегії розвитку відповідно від обраних цілей підприємства; отримати координати положення підприємства відповідно від стратегічних цілей виходячи із стратегічних позицій підприємства [35].

Для проведення стратегічного аналізу здійсимо короткий аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.6 – Аналіз реалізації продукції ПАТ «Центральний ГЗК» 2018-2020 рр.

Реалізація	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019	Темп приросту 2019/2018	Темп приросту 2020/2019
концентрат, млн.грн	3909,55	4523,22	5217,26	613,67	694,04	15,70	15,34
окатки,млн. грн	7429,24	7560,06	7221,54	130,82	-338,53	1,76	-4,48
всього	11338,79	12083,28	12438,80	744,49	355,52	6,57	2,94
внутрішній ринок, млн.грн	138,91	133,38	2713,19	-5,53	2579,81	-3,98	1934,21
експорт, млн.грн	11199,88	11949,90	9725,61	750,02	-2224,30	6,70	-18,61
% внутрішнього р	1,23	1,10	21,81	-0,12	20,71	-9,90	1876,07
% експорту	98,77	98,90	78,19	0,12	-20,71	0,12	-20,94

* Розраховано за даними [32]

З аналізу таблиці 2.6 можна зробити один суттєвий висновок, що підприємства у 2020 році зробило стратегічний прорив у маркетингової політики і переорієнтувалось на внутрішній ринок збуту. Так темп росту у 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшився на 1935% або 2579,81 млн.грн. У 2019 році темп приросту в порівнянні з 2018 роком дорівнював -3,98%, тобто продукція реалізована в внутрішньому циклу холдингу «МЕТІНВЕСТ» знизилася на 5,53 млн.грн. Це відбулося за рахунок того, що підприємство має закінчений процес збуту своєї продукції на підприємствах холдингу. Практично вся реалізована продукція потребується у циклу: видобуток руди – виробництво сталі та чавуну всередині холдингу «МЕТІНВЕСТ». Зміна орієнтації реалізації продукції з експорту на внутрішній ринок наведена на рис. 2.4.

За видами основної продукції реалізована продукція за концентратом у 2020 році зросла на 15,34%, що на 0,35% менше у порівнянні з темпом

приросту у 2019 році. За окатками темп приросту знизився на 4,48%. Але за всіма видами продукції темп росту показав ріст на 2,94%, що в абсолютному еквіваленті дорівнює 335,52 млн.грн.

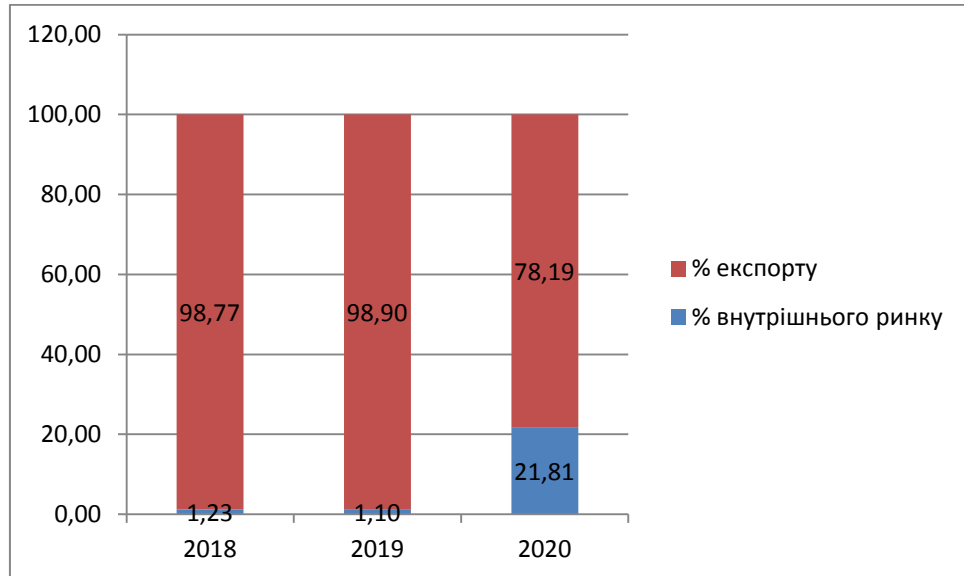


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни орієнтації з зовнішнього ринку збуту на внутрішній ринок

Аналіз результатів фінансової діяльності наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз результатів фінансової діяльності ПАТ «Центральний ГЗК» 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019	Темп приросту 2019/2018	Темп приросту 2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	11338790	12083280	12438797	744490	355517	6,57	2,94
Собівартість реалізованої продукції	6802916	7957950	8348892	1155034	390942	16,98	4,91
Валовий прибуток	4535874	4125330	4089905	-410544	-35425	-9,05	-0,86
Фінансовий результат від операційної діяльності	2464851	926664	1525065	-1538187	598401	-62,40	64,58
Чистий прибуток	2254188	1473313	1601066	-780875	127753	-34,64	8,67

* Розраховано за даними [32]

За аналізом таблиці 2.7. можна зробити наступні висновки. ПАТ «Центральний ГЗК» чистий прибуток підприємства у 2020 році збільшився на 127,7 млн.грн, ріст в відсотковому вираженні показав 8,67% у порівнянні з 2019 роком. У 2019 році відбулося падіння чистого прибутку у порівнянні з 2018 роком на 34,64%, що у гривневому еквіваленті складало 780,8 млн.грн. Це відбулося за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції на 16,98% у порівнянні з собівартістю 2018 рок. Зміна собівартості викликана збільшенням витрат на заробітну плату, збільшення витрат на паливо та електроенергію. Також за даними звіту про фінансові результати діяльності підприємства [32] зменшення чистого прибутку у 2019 році було викликано збільшенням амортизаційних відрахувань за рахунок переоцінки основних засобів. У 2020 році така масова переоцінка не проводилася. На показник чистого прибутку підприємства у 2020 році також позитивно вплинуло збільшення доходу від інвестиційної діяльності.

Оцінка фінансової стійкості ПАТ «Центральний ГЗК» наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості ПАТ «Центральний ГЗК»

Показник	2018	2019	2020	Абс. Відх. (баз)	Темп росту (баз)
коефіцієнт фінансової автономії	0,80	0,80	0,90	0,10	12,50
коефіцієнт маневреності	0,80	0,85	0,85	0,00	0,00
коефіцієнт фінансової стабільності	5,54	5,54	5,02	-0,52	-9,39
коефіцієнт залежності	1,20	1,20	1,40	0,20	16,67
коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів	0,20	0,20	0,40	0,20	100,00
коефіцієнт загальної ліквідності	1,30	0,90	1,20	0,30	33,33
коефіцієнт швидкої ліквідності	1,20	0,80	1,10	0,30	37,50

Для аналізу стратегічного розвитку застосуємо методику SPACE аналізу. Даний метод використовується для оцінки привабливості бізнесу та

конкурентоспроможності компанії на ринку та заснований на побудові матриці стратегічного становища та оцінки дій компанії [36]. Дана методика застосовується в тому випадку коли підприємство розробляє програми стратегічного розвитку спрямовані на максимізації прибутковості підприємства в структурі виробничого холдингу.

Алгоритм методу SPACE наступний [35; 36]:

1. Спочатку формуються за прикладом SWOT аналізу сильні сторони підприємства виходячи з обґрунтування, що фінанси та конкурентоспроможність це сильні сторони («FS» -- складова фінанси підприємства, «CA» -- складова конкурентоспроможна продукція) Тобто ці дві сторони відповідають за переваги самого підприємства

2. На другому етапі формують переваги галузі («IA» -- перевага галузі, «ES» -- стабільність ринку.

3. Використовується експертна шкала оцінок факторів стратегічних переваг. Причому шкала повинна бути шестибальною:

- 1-2 – слабкий стан;
- 3-4 – середній стан;
- 5-6 – сильний стан.

4. Обробку оцінок факторів займаються експерти. Які за методом середньозваженої оцінки знаходять координати кожного з 4 параметрів. Оцінивши значення кожного фактора, необхідно обчислити середнє значення факторів усередині кожної групи.

5. Координати стратегічного стану підприємства на осі координат за формулою:

$$x = CA - (6 - IS) \quad (2.1)$$

$$y = FS - (6 - ES) \quad (2.2)$$

6. Після проведених розрахунків знаходимо точку і малюємо чотириохкутник. В залежності від отриманого чотириохкутника обираємо стратегію [36].

Проведемо розрахунки за методом SPACE для умов ПАТ «Центральний ГЗК» у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок параметрів моделі SPACE ПАТ «Центральний ГЗК»

Критерій	Оцінка			Середня оцінка
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	
1	2	3	4	5
Фінанси (FS)				
Рентабельність інвестиції	3	4	5	4
Рентабельність власного капіталу	4	4	6	4,66
Рентабельність прибутку	5	5	5	5
Фінансова автономія	6	6	6	6
Платоспроможність підприємства	4	3	4	3,66
Фінансовий ризик	3	3	3	3
Параметр критерію FS				4,38
Конкурентоспроможність підприємства (CA)				
Рентабельність реалізованої продукції	4	4	4	4
Рентабельність виробництва	4	3	5	4
Частка ринку	3	3	5	3,66
Конкурентоспроможність продукції	5	5	6	5,33
Параметр критерію CA				4,24
Привабливість галузі (IA)				
Рівень прибутку	5	4	4	4,33
Стадія життєвого циклу галузі	5	6	6	5,66
Залежність галузі від кон'юнктури	3	3	5	3,66
Параметр критерію IA				4,55
Стабільність галузі (ES)				
Стабільність прибутку	6	5	5	5,33
Рівень розвитку інноваційної діяльності	6	5	6	5,66
Маркетингові можливості	6	6	6	6
Параметр критерію ES				5,66

Розрахуємо вектор рекомендованої стратегії за формулами 2.1 та 2.2

$$x = 4,24 - (6 - 4,55) = 2,79$$

$$y = 4,38 - (6 - 5,66) = 4,04$$

Точка початку вектору завжди знаходиться на початку координат. Кінець вектору (2,79; 4,04)

На рисунку 2.5 наведено приклад вибору стратегії від отриманого чотирьохкутника та вектору стратегії.

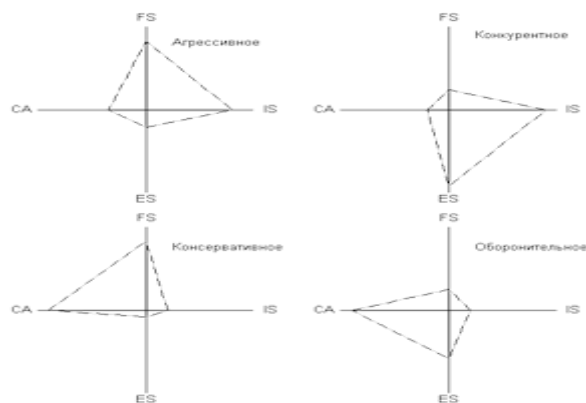


Рисунок 2.5 – Приклади обґрунтування вибору стратегій

На рисунку 2.6 наведено розрахований чотирьохкутник та вектор стратегії розвитку ПАТ «Центральний ГЗК».

За аналізом рисунку 2.6. стратегія розвитку ПАТ «Центральний ГЗК» є агресивна стратегія. Але вектор розвитку підприємства знаходиться у куті консервативної стратегії, відповідно стратегія на майбутнє у підприємства ПАТ «Центральний ГЗК» повинна розвиватися у бік:

- розвитку продукту;
- розширення ринку збуту;
- концентричної диверсифікації;
- розвитку фінансового потенціалу підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління розвитком ПАТ «Центральний ГЗК» в своєму аналізі повинен включати в себе корпоративну

стратегію на основі SPACE-аналізу, виходячи з розрахованого вектору стратегічного потенціалу підприємства (див. рис. 2.6).

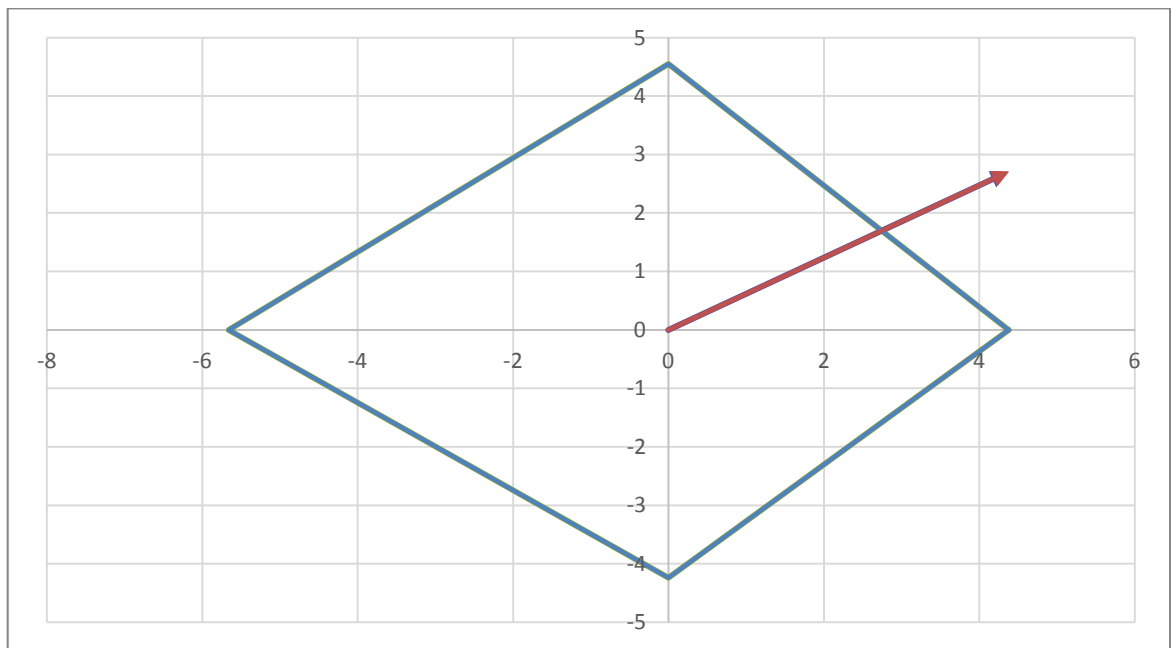


Рисунок 2.6 – Полігон матриці SPACE та побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ПАТ «Центральний ГЗК»

Це дозволяє комплексно оцінити стратегічні позиції і потенціал ПАТ «Центральний ГЗК» та визначити найбільш ефективний напрям довгострокової стратегії управління розвитком підприємства. Виходячи з проведеного стратегічного аналізу діяльності підприємства, можна констатувати, що комбіноване застосування маркетингових технологій у стратегічному плануванні дозволяє істотно підвищити якість розробки концепції та програми диверсифікації діяльності ПАТ «Центральний ГЗК».

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз організаційно-економічного механізму розвитку підприємства.

Проведено аналіз стану і перспектив розвитку гірничо-збагачувального комплексу України. Проведений аналіз свідчить, що обсяги реалізації продукції гірничо-металургійного комплексу скорочуються. Проведений аналіз обсягів виробництва продукції гірничо-металургійного комплексу України, говорить, що внаслідок системної кризи на міжнародних ринках продукції гірничо-металургійного комплексу спостерігається зниження попиту на продукцію і відповідно зниження обсягів виробництва цієї продукції. На основі проведеного SWOT-аналізу галузі було виявлено слабкі сторони галузі подолання яких дозволить сформувати і впровадити в стратегічний розвиток гірничо-збагачувального комплексу всі компоненти організаційно-економічного розвитку як галузі окремо, так і країни загалом за рахунок використання ринкової ситуації, використання кадрового, виробничого, екологічного, соціального та фінансового потенціалу підприємств комплексу.

Проведено аналіз організації діяльності ПАТ «Центральний ГЗК». Проаналізовано бізнес-процес «управління підприємством». Виявлено, що організаційна структура підприємства є оптимальною для забезпечення ефективної діяльності підприємства; на підприємстві впроваджено в діяльність процесний підхід до управління. Запропоновані бізнес-процеси відповідають вимогам стандарту ISO-9001:2008, що дозволяє підприємству постійно підвищувати конкурентоспроможність та розробляти стратегічні плани розвитку компанії.

Проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Центральний ГЗК», що дозволило стверджувати, що підприємства має стійкий фінансовий стан. Підприємства забезпечено власними фінансовими ресурсами в достатньому обсязі для здійснення своєї фінанси-господарської діяльності. Здійснено стратегічний аналіз підприємства на основі методу SPACE-аналізу, що дозволило виявити напрям стратегії розвитку – для умов ПАТ «Центральний ГЗК» це консервативна стратегія.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Залучення України до світових економічних процесів та перехід усіх галузей української економіки на міжнародні ринкові умови потребують постійного удосконалення існуючих організаційно-економічних механізмів управління розвитком діючих підприємства задля підвищення ефективності їх діяльності на конкурентному ринку. Зростання витрат на виробництво через зростання цін на енергоносії, погіршення інвестиційного клімату через військові дії, зниження внутрішнього попиту через зниження купівельної спроможності, відсутність політичної волі верхівки уряду щодо проведення економічних реформ, постійно змінюючи правила податкового механізму – всі ці зовнішні фактори впливу на ефективність діяльності підприємств (організацій) [37]. В останні роки з'явилися або посилюються деякі фактори, що вимагають більш детального розгляду в аспекті управління удосконаленням організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства, що є важливим фактором сприяння економічному зростанню.

Сама по собі методика формування організаційно-економічним механізмом управління розвитком підприємства зазвичай націлена на досягнення ефективності стратегічних цілей підприємства (тобто удосконалення ефективності його діяльності в конкурентному середовищі). На ефективність організаційно-економічного механізму розвитку впливають, як було дослідженого у першому розділі кваліфікаційної роботи, не тільки зовнішні фактори, а й внутрішні фактори впливу. Саме внутрішні фактори впливу можна виміряти за допомогою показників ефективності діяльності підприємства, які можна класифікувати за інструментами формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства. Так, виходячи з умов функціонування гірничо-збагачувальних комбінатів адаптувати ці інструменти пропонується наступним чином (див. рис. 3.1):

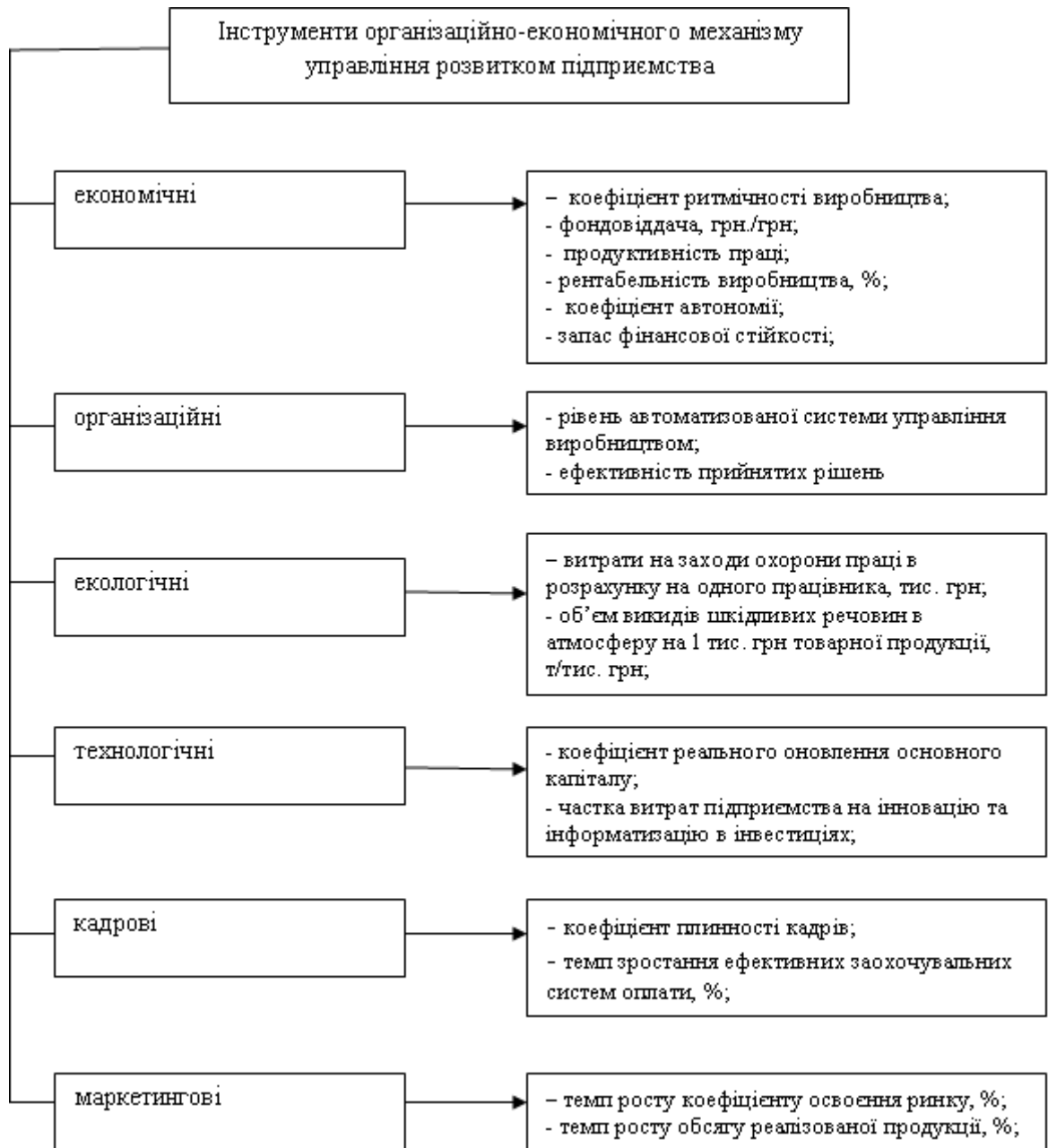


Рисунок 3.1 – Інструменти організаційно-економічного механізму гірничо-збагачувальних підприємств. *Розроблено автором на основі [37]

Запропоновані показники оцінки ефективності застосування інструментів організаційно-економічного механізму, можливість їх вимірювання, дозволяє оцінити ефективність управління розвитком підприємства на основі адекватності обраної стратегії цілям підприємства. Таким чином, методику формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства при використанні його інструментів для досягнення цілей обраної стратегії підприємства зазвичай пропонують проводити за алгоритмом,

представленому в роботі [37], що включає в себе шість етапів, які забезпечують принципи стратегічного управління підприємства на основі комплексності, що в решті решт підвищує ефективність діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища (див. рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Алгоритм формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства *Узагальнено [37]

Метою першого етапу є визначення проблем підприємства для можливості орієнту розробки стратегії управління розвитком підприємства. Для другого етапу мета визначення ступеню недосконалості існуючого

організаційно-економічного механізму. Для третього етапу – можливі напрями удосконалення існуючого організаційно-економічного механізму, четвертий етап – розробка детальних планів заходів, п'ятий етап – в залежності від обраних планів або оцінка планів заходів, або їх коригування, або доопрацювання планів заходів. Шостий етап – впровадження модифікованого організаційно-економічного механізму.

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства це постійний безперервний процес оснований на стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства повинна базуватися на чітко визначених якісних орієнтирах і мати змогу корелюватися з формованою місією підприємства.

Як бачимо з проведеного аналізу діяльності ПАТ «Центральний ГЗК» підприємство має при формуванні консервативної стратегії два негативних фактори впливу це зменшення обсягів заказів на продукцію, внаслідок скорочення ринків збуту та поява нових конкурентів на зовнішніх ринках збуту.

Головні стратегічні бізнес-одиниці ПАТ «Центральний ГЗК» це коцентрат та окатки. Таким чином при формуванні стратегії розвитку підприємства потрібно інвестувати і працювати саме на цих ринках бізнес-одиниць. Продукція за окатками має першу за обсягом частку у продуктовому портфелі ПАТ «Центральний ГЗК» а за коцентратом другу частку продуктового портфелю. За даними 2020 року відповідно – 5217,26 млн.грн (обсяг продажу коцентрату) та 7221,51 млн.грн (обсяг продажу окатків). В розділі 2.3 було розраховано та обрана консервативна стратегія розвитку, таким чином рекомендації, щодо обраної стратегії для стратегічних бізнес-одиниць і підприємству взагалі будуть наступні:

1. Пошук зростаючих ринків збуту (зростаючих сегментів). Хоча само підприємство переорієнтувалося, в наслідок стагнації на світових ринках виклианий пандемією COVID, на внутрішній ринок, але за обраною стратегією потрібно збільшувати контракти на азійських ринках збуту (зростаючий сегмент ринку залізної руди та агломератів). Перспектива стратегії – іноземні

компанії, що працюють у цьому географічному сегменті, повинні підпорядковуватися агресивній конкурентній стратегії, яка встановлює гнучкі ціни та компенсує ціновий демпінг; пропонування привабливих логістичних поставок своєї продукції на азіатському ринку (CIF тощо).

2. Розвиток інвестицій у зростаючі сегменти ринку збуту для швидшого зростання ринку: всі дії ПАТ «Центральний ГЗК» (заходи по утриманню клієнтів, включаючи програми лояльності, схеми знижок) спрямовані на конкурентні переваги продуктів: концентрату та окатишів.

3. Створення стійкої конкурентної переваги за рахунок гнучкої цінової політики та використання агресивних маркетингових інструментів [38].

4. Зміцнення власного лідерства на ринку шляхом уникнення прямої конкуренції з лідерами ринку що мають високий рівень конкурентоспроможності та створення репутації довіри для потенційних партнерів.

5. Розвиток технічного та виробничого потенціалу за рахунок реінвестування прибутку у інноваційні технології та основні фонди, задля отримання додаткового прибутку у майбутньому. Оптимізація податкової та інвестиційної стратегії підприємства. Переваги: у розширенні охоплення збутової та виробничої мережі (збільшення потужності, розвиток технологій, розширення номенклатури).

6. Збільшення обсягів виробництва. Перевага для ПАТ «Центральний ГЗК» -- зниження витрат підприємства за рахунок збільшення масштабів виробництва.

7. Встановлення адаптаційних можливостей підприємства за рахунок концентричної диверсифікації за рахунок розвитку центрів прибутку, які підпорядковані тільки головному офісу управління ПАТ «Центральний ГЗК»

Таким чином стратегія управління розвитком підприємства при використанні інструментів організаційно-економічного механізму розвитку дозволяє визначити основні функціональні елементи стратегічної діяльності підприємства які можуть бути використані в умовах ПАТ «Центральний ГЗК».

Основні функціональні елементи стратегічної діяльності в інструментах організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства наступні:

- ринкові частки;
- конкуренція;
- товари;
- ціноутворення;
- просування;
- дистрибуція;
- контроль видатків;
- виробництво;
- технологічні і виробничі інновації;
- персонал;

Рекомендації щодо ефективного керованого впливу для умов ПАТ «Центральний» по кожному елементу наведено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо ефективного керованого впливу для умов ПАТ «Центральний» по функціональним елементам інструментів організаційно-економічного механізму

Елемент	Рекомендації
1	2
ринкові частки	- збільшення частки збутового ринку; - контроль за життєвим циклом сегменту; - максимізація власної частки ринку; - пошук нових сегментів ринку.
конкуренція	- максимізація лідерства на сегменту ринка; - впровадження конкурентної стратегії розвитку підприємства; - боротьба з конкурентами (бар'єри входу).
товари	- диверсифікована стратегія
ціноутворення	- агресивне ціноутворення на власних сегментах ринку збуту
просування	- агресивний маркетинг;

Продовження таблиці 3. 1

1	2
	- конкурентна логістика
дистрибуція	- розширення дистрибуції
контроль видатків	- заходи щодо зменшення собівартості виробництва
виробництво	- реінвестування прибутків у основні засоби
виробничі та технологічні інновації	- інвестування у нові «економно-екологічні» технології
персонал	- конкурентна кадрова політика



Рисунок 3.3 – Структура організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства

Таким чином удосконалену структуру організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства можна сформулювати наступним чином див. рис. 3.3

Запропонована удосконалення структура організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства включає в себе цільову систему які поділяють за цілями і результатами досягнення цілей за обраними критеріями ефективності, уточнено функціональні елементи стратегічного набору діяльності.

Висновки до розділу 3

У розділі обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства для умов ПАТ «Центральний ГЗК» впровадження яких дозволяє підприємство підвищити ефективність діяльності в умовах ринкового середовища. Удосконалено структуру організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства, що на відміну від існуючих має відокремлені функціональні елементи стратегічного набору діяльності підприємства.

На основі визначених функціональних елементів стратегічного набору діяльності підприємства запропоновані для умов ПАТ «Центральний ГЗК» рекомендації керованого впливу на ці елементи.

ВИСНОВКИ

У роботі проведено теоретичне дослідження щодо формування організаційно-економічного управління розвитком підприємства. Результати виконаного дослідження дозволяють зробити наступні висновки теоретичного та практичного характеру.

Досліджено сутність організаційно-економічного механізму розвитку підприємства, що дало змогу сформувати структуру організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства, що розгортається відповідно до особливостей сфери галузі підприємства організації та специфіки підконтрольної системи, у тому числі матеріально-технічних, кадрових, фінансових, інформаційних, правових, науково-методичних умов її функціонування.

Розглянуто класифікацію видів розвитку. Визначено, що основними завданнями управління розвитком підприємства є узгодження бізнес-цілей і вирішення конфліктів між елементами організаційно-економічного механізму діяльності. Запропоновано модель управління розвитком підприємства, що враховує цілі та місію організації. Розглянуто характеристики базових стратегій розвитку підприємства. Зроблено висновок, що метою стратегічного управління розвитком підприємства є створення такої змінюваної в динаміці системи, яка забезпечує своєчасне визначення місії, цілей і стратегії та розробку та впровадження системи планування, забезпечуючи при цьому довгострокову конкурентну перевагу компанії на ринку. Проаналізовано методи визначення рівня розвитку підприємства.

Проведено аналіз стану і перспектив розвитку гірничо-збагачувального комплексу України. Проведений аналіз свідчить, що обсяги реалізації продукції гірничо-металургійного комплексу скорочуються. Проведений аналіз обсягів виробництва продукції гірничо-металургійного комплексу України, говорить, що внаслідок системної кризи на міжнародних ринках продукції гірничо-металургійного комплексу спостерігається зниження попиту на продукцію і

відповідно зниження обсягів виробництва цієї продукції. На основі проведеного SWOT-аналізу галузі було виявлено слабкі сторони галузі подолання яких дозволить сформувати і впровадити в стратегічний розвиток гірничо-збагачувального комплексу всі компоненти організаційно-економічного розвитку як галузі окремо, так і країни загалом за рахунок використання ринкової ситуації, використання кадрового, виробничого, екологічного, соціального та фінансового потенціалу підприємств комплексу.

Проведено аналіз організації діяльності ПАТ «Центральний ГЗК». Проаналізовано бізнес-процес «управління підприємством». Виявлено, що організаційна структура підприємства є оптимальною для забезпечення ефективної діяльності підприємства; на підприємстві впроваджено в діяльність процесний підхід до управління. Запропоновані бізнес-процеси відповідають вимогам стандарту ISO-9001:2008, що дозволяє підприємству постійно підвищувати конкурентоспроможність та розробляти стратегічні плани розвитку компанії.

Проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Центральний ГЗК», що дозволило стверджувати, що підприємства має стійкий фінансовий стан. Підприємства забезпечено власними фінансовими ресурсами в достатньому обсязі для здійснення своєї фінанси-господарської діяльності. Здійснено стратегічний аналіз підприємства на основі методу SPACE-аналізу, що дозволило виявити напрям стратегії розвитку – для умов ПАТ «Центральний ГЗК» це консервативна стратегія.

Обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства для умов ПАТ «Центральний ГЗК» впровадження яких дозволяє підприємство підвищити ефективність діяльності в умовах ринкового середовища. Удосконалено структуру організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства, що на відміну від існуючих має відокремлені функціональні елементи стратегічного набору діяльності підприємства.

На основі визначених функціональних елементів стратегічного набору діяльності підприємства запропоновані для умов ПАТ «Центральний ГЗК» рекомендації керованого впливу на ці елементи, що дозволяють підприємству підвищити свої конкурентні позиції на міжнародних світових ринках руди та продукції з неї.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Измалков С. Б., Сонин К. И., Юдкевич М. М. Теория экономических механизмов. Нобелевская премия по экономике 2007 г., Ч. 1. URL: <https://instituciones.com/theories/259--2007-1.html>
2. Шишкин Д.Г. Сущность организационно-экономического механизма развития предпринимательских структур. Российское предпринимательство. 2013. № 2(224). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-organizatsionno-ekonomicheskogo-mehanizma-razvitiya-predprinimatelskih-struktur> (дата звернення: 08.05.2022).
3. Зиновьев Ф. В. Механизмы хозяйствования .Сімферополь: Таврия, 2000.111с.
4. Лисенко Ю. Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством *Економіка України*. 1997. №1. С. 86-87.
5. Кравцова Т. А. Проектирование организационно-экономических механизмовуправления развитием порта. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук, праць*. 2009. № 30. С. 93-110.
6. Вихров М. С. Сущность организационно-экономического механизма управления агробизнесом. *Проблемы развития внешне экономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональныйаспект: сб. науч. тр.* 2012. С. 66-68.
7. Гончарук А. Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия *Економіка промисловості*. 2009. № 2. С. 164-175.
8. Хаєцька О. П. Формування й ефективно функціонування організаційно економічного механізму цукробурякового виробництва. *Агросвіт*.2016 .№ 17. С. 37-43
9. Хринюк О. С. Генезис наукової думки щодо поняття "організаційно-економічний механізм" *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 267-274. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_43

10. Зотович Н.В. Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики. Автореф. канд. еконо наук. :08.00.05. Ижевск. 2010. 24 с.
11. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. №4 (72) с. 98-107. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_1_2019_ukr/15.pdf
12. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
13. Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: понятия та виды. *Проблемы материальной культуры – Экономические науки*. 2006. С. 75-81. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36617/21-Pogorelov.pdf?sequence=1>
14. Бондарь Н. М. Сучасні тенденції розвитку підприємства: URL: <http://www.trn.ua/articles/4724/>
15. Мазоренко М.О. Основні моделі розвитку підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*. 2017. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16912/1/Mazorenko.pdf>
16. Коваленко Н.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка і суспільство. 2019. № 20. С. 255–261
17. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010 №4(29). С. 106-115.
18. Пащенко О.П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємств. / Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. Частина 2. С.104-202. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf
19. Баланович А.М. Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій. Дисертація к.е.н. 08.00.04. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків. 2018. 343 с.

20. Самуляк В.Ю., Фещур Р.В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2008. С. 627-636. URL: <http://vlp.com.ua/files/90.pdf>

21. Пипенко І.С. Формування системи показників оцінювання потенціалу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. №25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formuvannya-sistemi-pokaznikov-otsinyuvannya-potentsialu-pidpriemstva>

22. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Харків: Вид. Дім “ІНЖЕК”, 2003. 328 с.

23. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Хофер-Шендел. URL: <https://finance-abm.com/library/articles/klassicheskie-modeli-strategicheskogo-analiza-i-planirovaniya-model-hoferschendel>

24. Соломка А. В. Методика интегральной оценки устойчивого развития предприятия. *ЭКОНОМИНФО*. 2005. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-integralnoy-otsenki-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya>

25. Лисенко К. Е. Методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності диверсифікованих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6966> DOI: [10.32702/2307-2105-2019.3.152](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.152)

26. Радченко К.М. Стан та тенденції розвитку гірничо-металургійного комплексу України. URL: http://bukuniver.edu.ua/Applications/zbirnik/n6/35_StT.pdf

27. Стапаненко Н.О. Управління матеріальними ресурсами підприємства (за матеріалами гірничо-збагачувальних комбінатів України). дисертація канд..екон. наук. 08.00.04. Київ. 2017. 267 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Stepanenko_Tetiana/Upravlinnia_materialnymy_resursamy_pidpriemstva_za_materialamy_hirnycho-zbahachuvalnykh_kombinativ.pdf?

28. Держстат України. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності (річна інформація) URL:

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/arh_orp_rik_u.html

29. Гончарук О.В., Ігнашкіна Т.Б., Броннікова В.Ю. Сучасний стан гірничо-металургійного комплексу України: чинники, тенденції, результати. *Ефективна економіка*. 2020. №9 URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/62.pdf

30. Держстат України. Виробництво промислової продукції за видами. URL:

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_vppv_u.html

31. Wikipedia. Центральний гірничо-збагачувальний комбінат. URL:

https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B3%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BE-%D0%B7%D0%B1%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D1%87%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B1%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%82

32. Сайт «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» Структура. URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/structure>

33. Небава М.І. , Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій та адміністрування. підручник. Вінниця. 2012. 105 с. URL:

https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm#:~:text=%D0%9B%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D1%8F%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%94%20%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%8E,%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%B7%20%D0%B9%D0%BE%D0%B3%D0%

[BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC.](#)

34. Ременник С.Я. Формирование системы управления бизнес-процессами горнодобывающих предприятий. авто. реф. канд. экон. наук. : 08.00.05. ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет». Екатеринбург. 2011. 24с

35. Нусінов В.Я. Лобов С.П. Стратегічний аналіз гірничо-збагачувальних комбінатів за моделлю SPACE та визначення напрямів підвищення ефективності їх діяльності. *Інвестиції: практика і досвід*. 2015. № 9. С. 16-21.

36. Сайт «ManageSource». Сущность метода SPACE – анализа. URL: <http://www.managesource.ru/nsours-730-1.html>

37. Обертан Д.В. Удосконалення організаційно-економічного механізму функціонування підприємств як фактору економічного зростання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. № 1 (49). С.217-224.

38. Нусінов В.Я., Лобов С.П. Розробка стратегії розвитку гірничо-збагачувальних комбінатів з метою підвищення економічної ефективності їх діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С.6-11.

ДОДАТОК Ав.о.декану факультету економіки та менеджменту

Катранжи Л.Л.

Студента групи МЕН-18Комісарчук М.В.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент**З А Я В А**

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи
«Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємства» і призначити
науковим керівником доц. каф. УФЕБ Мирошніченко Г.Б.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок

кафедри

Завідувач кафедри _____
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

Додаток Б**Перелік зауважень щодо оформлення роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____