

ДВНЗ «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)

“ ” 20__ року

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Стратегії управління організацією та стратегічний план діяльності підприємств.

Виконав: студент 4 курсу, групи МЕН-20

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Ізвєков С. С.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри УФЕБ Ляшок Н.Ю

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

(підпис)

Рецензент : к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства

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

О.О. Фоміна

(підпис)

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

Студент

(підпис)

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економіко-гуманітарний факультет

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Затверджую:
зав. кафедрою УФЕБ
О.Ю. Попова

«__» _____ 2024р

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студента

Ізвєков Семен Сергійович

1. Тема роботи Стратегії управління організацією та стратегічний план діяльності підприємств

керівник проекту (роботи) Ляшок Наталія Юріївна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по інституту від « 25 » 04 2024 р. № 160

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 20 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали звіту про переддипломну практику, статут, річна фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити): поняття та сутність стратегічного управління організацією; теоретичні основи стратегічного планування на промислових підприємствах; методи та моделі стратегічного управління; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ПрАТ «ІнГЗК»; фінансовий аналіз діяльності підприємства; аналіз ринкової частки та конкурентоспроможності ПрАТ «ІнГЗК»; розробка стратегічного плану діяльності підприємства; визначення етапів та розподіл обов'язків з планування; формування тактичних та оперативних планів; контроль та оцінка ефективності стратегічного плану; рекомендації щодо підвищення ефективності управління підприємством; визначення економічної ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу: основні положення випускної кваліфікаційної роботи; організаційна структура ПрАТ «ІнГЗК»; структура персоналу підприємства; фінансові показники діяльності ПрАТ «ІнГЗК»; динаміка ринкової частки підприємства; алгоритм розробки стратегічного плану; структура стратегічного плану діяльності підприємства; модель стратегічного управління на прикладі ПрАТ «ІнГЗК», ефективність запропонованих стратегій та заходів.

6. Консультанти з проекту (роботи), із зазначенням розділів, що їх стосуються

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1.	к.е.н, доц. Ляшок Н.Ю.		
2.	к.е.н, доц. Ляшок Н.Ю.		
3.	к.е.н, доц. Ляшок Н.Ю.		
Нормо-контроль	д.е.н., проф. Попова О.Ю.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження	10.04.2024	
2.	Складання завдання на виконання випускної кваліфікаційної роботи	12.04.2024	
3.	Визначення кола питань, що підлягають розгляду в випускній кваліфікаційній роботі	15.04.2024	
4.	Складання бібліографії з обраної теми	20.04.2024	
5.	Вивчення літератури з обраної теми та складання плану роботи	25.04.2024	
6.	Збір статистично-економічної інформвції	10.05.2024	
7.	Обробка та аналіз зібраних фактичних матеріалів	25.05.2024	
8.	Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління основними засобами підприємства	15.06.2024	
9.	Написання та оформлення випускної кваліфікаційної роботи відповідно до методичних рекомендацій	20.05.2024	
10.	Подання виконаної роботи на рецензування керівникові	25.05.2024	
11.	Одержання рецензії керівника та врахування зауважень	5.06.2024	
12.	Зібрання підписів консультантів та керівників	15.06.2024	
13.	Захист дипломної роботи	21.06.2024	

Студент

_____ С.С. Ізвєков
(підпис)

Керівник роботи

_____ Н.Ю. Ляшок

АНОТАЦІЯ

Ізвеков С.С. Стратегії управління організацією та стратегічний план діяльності підприємств (на прикладі ПрАТ «ІнГЗК» м Кривий Ріг) / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2024.

У роботі досліджено теоретичні аспекти стратегічного управління організацією, розглянуто основні методи та моделі стратегічного планування на промислових підприємствах. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «ІнГЗК», а також здійснено фінансовий аналіз діяльності підприємства. Визначено ринкову частку та конкурентоспроможність ПрАТ «ІнГЗК». Розроблено стратегічний план діяльності підприємства, сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності управління. Розглянуто етапи впровадження стратегічного плану та оцінено його ефективність. Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, , фінансовий аналіз, конкурентоспроможність, стратегічний план.

SUMMARY

Izviekov S.S. Strategies for Organization Management and Strategic Plan of Enterprise Activities (on the Example of PJSC “InGZK” Kryvyi Rih) / Graduation qualification work for the degree of “Bachelor” in specialty 073 Management. – DVNZ DonNTU, Lutsk, 2024.

The work explores the theoretical aspects of strategic management of an organization, and considers the main methods and models of strategic planning at industrial enterprises. An analysis of the internal and external environment of PJSC “InGZK” was conducted, as well as a financial analysis of the enterprise's activities. The market share and competitiveness of PJSC “InGZK” were determined. A strategic plan for the enterprise's activities was developed, and recommendations for improving management efficiency were formulated. The stages of strategic plan implementation and its effectiveness were reviewed. Key words: strategic management, strategic planning, internal environment, external environment, financial analysis, competitiveness, strategic plan.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Стратегічне планування і управління промисловим підприємством: теоретичні основи та прикладні стратегії	9
1.2 Основні моделі, методи та інструменти стратегічного управління.....	15
1.3 Алгоритм розробки стратегічного плану на прикладі ПрАТ «ІнГЗК».....	30
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ «ПрАТ «ІнГЗК».....	36
2.1 Організаційна структура і кадровий потенціал підприємства «ПрАТ «ІнГЗК».....	36
2.2 Фінансовий аналіз діяльності підприємства.....	46
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	55
2.4 Аналіз ринкової частки підприємства ПрАТ «ІнГЗК».....	63
Висновки до розділу 2.....	69
3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	71
3.1 Формулювання стратегій для стабілізації та розвитку.....	71
3.2 Визначення етапів і розподіл обов'язків з планування.....	81
3.3 Формування тактичних та оперативного планів	85
3.4 Контроль і оцінка ефективності стратегічного плану.....	94
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

У сучасних умовах невпевненості та економічної нестабільності актуальність дослідження стратегій управління та розробки стратегічного плану діяльності підприємств набуває особливого значення. Україна, країна, що переживає військовий конфлікт з Російською Федерацією, зазнає серйозних економічних труднощів, які суттєво позначаються на функціонуванні підприємств, зокрема Інгулецького гірничо-збагачувального комбінату у місті Кривий Ріг.

У таких умовах, питання ефективного управління та розробки стратегій для оптимізації виробничих процесів та мінімізації економічних втрат набуває особливого значення. Підприємство зіштовхнулося з серйозними викликами, такими як фінансові труднощі через логістичні проблеми та втрату ключових ринків збуту. Це також призвело до соціальних наслідків, зокрема загрози втрати робочих місць та погіршення умов праці працівників.

Отже, дана дипломна робота має на меті дослідити ефективні стратегії управління та розробити стратегічний план діяльності на прикладі Інгулецького гірничо-збагачувального комбінату у місті Кривий Ріг. Акцент робиться на вивченні економічних труднощів, соціальних викликів та стратегій виживання підприємства в умовах військового конфлікту та економічної нестабільності.

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є Інгулецький Гірничо-збагачувальний комбінат (ПрАТ «ІНГЗК») у місті Кривий Ріг. Аналізуються різні аспекти його діяльності, включаючи виробничі процеси, управлінську структуру, фінансову діяльність та персонал.

Предметом дослідження даної дипломної роботи є стратегічне управління та розробка стратегічного плану діяльності підприємств на конкретному прикладі – Інгулецького Гірничо-збагачувального комбінату у місті Кривий Ріг. Організація в умовах сучасного бізнес-середовища зазнає великого тиску конкурентів та економічних змін, що вимагає від неї ефективних стратегій управління та дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Метою цієї роботи є розгляд питань, пов'язаних із стратегічним управлінням та розробкою стратегічного плану діяльності на прикладі Інгулецького ГЗК.

Для досягнення цієї мети ставляться такі завдання:

- Дослідити сутність та визначити особливості стратегічного управління.
- Проаналізувати сучасні теорії стратегічного управління та їх застосування в практиці.
- Розглянути методи розробки та впровадження стратегічного плану діяльності підприємства.
- Провести аналіз діяльності Інгулецького ГЗК та визначити потенційні можливості та загрози.
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління та планування діяльності підприємства.

Теоретичною та методичною основою дослідження є наукові праці та розробки вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем вивчення системи стратегічного планування і розробки стратегій.

При написанні роботи використовувалися такі методи, як порівняння, зіставлення, аналіз та синтез, дедукція та індукція, метод статистичного аналізу, метод коефіцієнтів, графічний метод, а також спеціальні методи та прийоми стратегічного аналізу та розробки стратегії – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз ринкової частки.

Дана дипломна робота складається з таких розділів: вступу, теоретичної частини, аналітичної частини, практичної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг тексту становить 108 сторінок.

Наукова новизна даної дослідницької роботи полягає у застосуванні теоретичних концепцій управління до конкретного випадку ІнГЗК у місті Кривий Ріг. Зокрема, розгляд теоретичних моделей управління, адаптованих до умов підприємства, сприятиме виявленню їх ефективності та визначенню оптимальних стратегій.

Це дозволить розширити теоретичні знання в галузі управління підприємствами у нестабільних умовах.

Практична новизна роботи полягатиме в розробці та впровадженні персоналізованих стратегій управління для ПрАТ «ІнГЗК». Виходячи з результатів аналізу показників діяльності підприємства, будуть розроблені індивідуальні стратегії, спрямовані на мінімізацію економічних втрат та оптимізацію виробничих процесів. Оцінка ефективності запропонованих стратегій та їх вплив на фінансові показники стане практичним внеском у підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства

Основна мета дослідження полягає в тому, щоб проаналізувати та дослідити стратегічні методи управління на прикладі конкретного підприємства в умовах нестабільності. Враховуючи виклики, з якими стикається Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат, важливо звернутися до сучасних теорій та практичних методів стратегічного управління для розробки оптимальних стратегій, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності та стійкості у викликових умовах. Такий підхід дозволить забезпечити більшу адаптивність та конкурентоспроможність підприємства, що є важливим у контексті непередбачуваної економічної ситуації та геополітичних ризиків.

РОЗДІЛІ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегічне планування та управління промисловим підприємством: теоретичні основи та прикладні стратегії для промислових підприємств

Стратегічне управління є ключовим аспектом успішного керівництва, що визначає майбутнє розвитку будь-якої організації. Воно не лише забезпечує конкурентні переваги, але й є важливою складовою ефективного функціонування підприємства.

Важливими елементами цього процесу є ретельне планування, всебічний аналіз та зважене прийняття рішень, що сприяють стабільності та розвитку, закладаючи основу для майбутнього успіху

У сучасному управлінні розробка та впровадження ефективних стратегій дозволяє організаціям відповідати викликам та досягати поставлених цілей у швидкозмінному бізнес-середовищі. Такий підхід відіграє вирішальну роль у визначенні цілей, напрямків діяльності та стратегій, необхідних для досягнення успіху.

Ретельне планування, всебічний аналіз та зважене прийняття стратегічних рішень відкривають шлях до стабільності та прогресу, що є фундаментом для майбутнього успіху. Отже, створення та впровадження ефективних стратегій стає невід'ємною частиною сучасного управління, яке дозволяє організаціям відповідати викликам та досягати поставлених цілей у швидкоплинному світі бізнесу та управління.

Розуміння сутності стратегічного управління вимагає не лише знань теоретичних концепцій, але й навичок їх практичного застосування. У цьому контексті важливо проаналізувати визначення цього терміну від провідних експертів у галузі менеджменту, щоб краще розкрити його зміст та значення. Це

дозволяє глибше усвідомити важливість стратегічного управління для довгострокового успіху організації та її здатності адаптуватися до змін..

Таблиця 1.1 Визначення терміну «стратегічне управління»

Науковець	Період публікації	Визначення терміну
Питер Друкер	1954	Стратегічне управління - це процес прийняття рішень про те, до чого і як прагнути, а також про те, якими засобами досягти поставлених цілей
Майкл Хіт і Р.Джеймс Маккормак	1980	Стратегічне управління - це процес визначення довгострокових цілей та цільових напрямків діяльності організації, а також розробка планів та прийняття рішень для їх досягнення.
Майкл Портер	1985	Стратегічне управління - це процес вибору відмінностей між організацією та її конкурентами, а також формування цих відмінностей у унікальні конкурентні переваги
Джон Коттер	1995	Стратегічне управління - це процес створення і реалізації довгострокових планів та ініціатив, спрямованих на досягнення цілей організації
Дж. Пирс, Р. Робинсон	2004	Стратегічне управління - це постійний процес формулювання стратегій для організації, які приносять прибуток організації та створюють гармонію між організацією та її середовищем.

Джерело: складено автором на основі [1] [2] [3] [4] [5]

Висновки за таблицею: таким чином, хоча визначення варіюються за акцентом, загальне в їхній суті полягає у тому, що стратегічне управління охоплює процес прийняття рішень та формулювання стратегій для досягнення цілей організації. Водночас, кожен автор принципово розглядає стратегічне управління зі свого погляду: від прийняття рішень і визначення цілей до створення конкурентних переваг та реалізації планів ініціатив.

Стратегічне планування вже давно є предметом досліджень для багатьох авторів у світі менеджменту. Виникло та сформувалось стратегічне планування відповідно до конкретних потреб та викликів економічного середовища на той

чи інший історичний етап.

Отже, розуміння та визначення самого терміну "стратегічне планування" може відрізнятися в залежності від автора та його контексту.

Для розкриття цього поняття потрібно розглянути та порівняти деякі з визначень, які надали провідні експерти та дослідники в галузі управління.

Таблиця 1.2 Визначення терміну «стратегічне планування»

Науковець	Період публікації	Визначення терміну
Пітер Друкер	1954	Стратегічне планування - це процес формулювання та реалізації завдань та цілей організації в межах її місії та цінностей..
Майкл Портер	1985	Стратегічне планування - це процес визначення цілей організації, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, розроблення стратегій та тактик для досягнення цих цілей
Анджела Монтре	2002	Стратегічне планування - це процес, спрямований на формування довгострокової стратегії, яка забезпечить конкурентну перевагу організації
Ігор Небітов	2010	Стратегічне планування - це процес розробки довгострокових цілей та стратегій для їх досягнення, а також управління ресурсами для реалізації цих стратегій

Джерело: складено автором на основі [1] [3] [6] [7]

Висновки за таблицею : отже, можна зробити висновок, що хоча всі визначення мають спільні особливості, такі як орієнтація на майбутнє та процесний підхід, вони також відображають різні акценти та підходи до стратегічного планування в залежності від автора та контексту, які можна відокремити та класифікувати наступним чином:

1. Деталізація: деякі визначення, наприклад, визначення Портера та Монтре, більш деталізовані, вказуючи на конкретні кроки і етапи процесу

стратегічного планування. У той час як інші, наприклад, визначення Друкера, дають більш загальне розуміння процесу.

2. Акценти: визначення Майкла Портера та Анджелі Монтре вказують на важливість стратегічного планування для досягнення конкурентної переваги, тоді як інші визначення більше зосереджені на досягненні цілей та місії організації.

3. Підхід до внутрішніх ресурсів: визначення Ігоря Небітова акцентує увагу на управлінні ресурсами для реалізації стратегій, що може відрізнятися від підходу, де більше уваги приділяється зовнішньому середовищу.

Таким чином, можна визначити, що стратегічне планування відіграє важливу роль в системі стратегічного управління, оскільки воно є основою для визначення цілей, розробки стратегій та прийняття рішень, необхідних для досягнення цих цілей.

Сутність стратегічного планування полягає в тому, щоб визначити, куди організація прагне й яким чином досягти цієї мети в умовах змінюючогося зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів.

Стратегічне планування допомагає організації визначити свою місію, цілі та цінності, розробити стратегії для досягнення цих цілей, а також розробити плани дій для реалізації стратегій. Це процес, який потребує аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінки ризиків і можливостей, а також прийняття рішень щодо того, як оптимально використовувати наявні ресурси

Роль стратегічного планування полягає в тому, щоб забезпечити довгострокову перспективу та стійкий розвиток організації. Воно допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення, враховуючи як поточні, так і потенційні фактори, що впливають на успіх організації.

Місце стратегічного планування в системі стратегічного управління підкреслює його значимість як основи для формулювання, реалізації та контролю стратегій. Це невід'ємна частина процесу управління, яка направляє дії організації відповідно до її довгострокових цілей та стратегічних пріоритетів.

Цикл планування підприємницької діяльності підприємства складається з

шести взаємопов'язаних елементів:

1. Місія підприємства – основне обґрунтування його створення та існування, визначається до початку діяльності і змінюється в рідкісних випадках.
2. Принципи роботи – визначають корпоративну культуру підприємства, рідко коригуються.
3. Перспективні цілі та завдання – довгострокові напрями на 10-15 років.
4. Параметри ефективності – кількісні результати, яких планується досягти.
5. Стратегії – способи досягнення цілей підприємства.
6. Тактика – конкретні короткострокові цілі та завдання на 1-3 роки

Класифікація планів здійснюється за двома основними критеріями:

- а) за тривалістю планового періоду
 - стратегічні, що підпорядковані розробці курсу розвитку організації на тривалий період;
 - тактичні, що містять плани дій та методи реалізації стратегії організації на середньостроковий період;
 - оперативні, що пов'язані з повсякденним виконанням завдань і оптимізацією використання залучених організацією ресурсів
- б) за рівнями організаційного планування
 - організація в цілому
 - її бізнес-одиниці
 - функціональні підсистеми

Стратегічні плани розробляються для організації та її бізнес-одиниць. Менеджери структурних підрозділів і функціональних підсистем відповідають за тактичне планування, а оперативні плани розробляються всіма функціональними системами організації

Основою стратегічного планування є внутрішньорганізаційне планування, що являє собою багаторівневу ієрархічну систему, яка об'єднує технологічне, фінансове та організаційне планування, визначаючи та контролюючи діяльність

виробничих, фінансових, збутових та організаційних підрозділів підприємства

Однією з ключових складових стратегічного управління є розробка та впровадження конкретних стратегій, які відповідають специфіці діяльності підприємства. У контексті промислових підприємств це набуває особливої важливості, оскільки дозволяє забезпечити адаптивність та конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку.

Стратегічне управління промисловим підприємством передбачає використання різних класифікацій та підходів до формування стратегій.

Однією з класичних класифікацій стратегій є розподіл на корпоративні, бізнес-стратегії та функціональні стратегії. Корпоративні стратегії стосуються загального напрямку розвитку компанії, включаючи розширення, скорочення чи стабілізацію. Бізнес-стратегії спрямовані на конкурентні переваги на рівні бізнес-одиниць, а функціональні стратегії охоплюють окремі функції підприємства, такі як маркетинг, фінанси чи виробництво.

Різні автори пропонують свої підходи до класифікації стратегій.

Майкл Портер акцентує увагу на трьох основних стратегіях конкурентної переваги: лідерство у витратах, диференціація та фокусування. Для промислового підприємства стратегія лідерства у витратах може бути особливо актуальною, оскільки вона дозволяє виробляти продукцію за нижчою собівартістю, що критично за умов високої конкуренції.

Класифікація Мінцберга пропонує поділ стратегій на навмисні та виникаючі. Навмисні стратегії плануються заздалегідь і реалізуються за розробленим планом, що характерно для стабільних ринкових умов. Виникаючі стратегії, навпаки, формуються в процесі адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, що дозволяє промисловим підприємствам бути більш гнучкими та реактивними.

Генрі Мінцберг також виділяє такі типи стратегій, як підприємницькі, планові та адаптивні. Підприємницькі стратегії ґрунтуються на баченні лідера і підходять для підприємств, що динамічно розвиваються. Планові стратегії

включають формалізовані плани та процеси, що особливо важливо для великих виробничих компаній. Адаптивні стратегії передбачають поступову зміну та гнучкість, що корисно в умовах нестабільного ринку.

Для промислового підприємства важливим аспектом стратегічного управління є вибір стратегій, що відповідають його поточному стану та цілям. Стратегії лідерства у витратах та підприємницькі стратегії можуть бути найбільш підходящими для підприємств, які прагнуть збільшення своєї частки на ринку та оптимізації виробничих процесів. У той же час, для компаній, що знаходяться в умовах високого ринкового ризику або нестабільності, можуть бути більш ефективними є стратегії диверсифікації та адаптивного планування.

Таким чином, вибір стратегії управління для промислового підприємства має ґрунтуватися на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на здатності підприємства адаптуватися до змін та використовувати свої конкурентні переваги.

1.2 Основні моделі, методи та інструменти стратегічного управління

Після розгляду основних аспектів стратегічного управління та планування, важливо зупинитися на аналізі різних моделей, які пропонуються для ефективного управління організацією. Кожна з моделей має свої переваги та недоліки, що потребує ретельного аналізу та порівняння для вибору найбільш прийнятної. Зокрема, серед таких моделей можна виокремити підходи Саймона, Нортена, Мескона, Стрикленда та Томпсона, а також Минцберга, які надають різні погляди на процеси управління та планування.

Детальне вивчення цих моделей дозволяє зробити висновок про необхідність розробки системи моніторингу та оцінки реалізації стратегічного плану, що є запорукою його ефективності та своєчасного коригування. Водночас, важливо пам'ятати про гнучкість та адаптивність стратегії, що дозволяє організації успішно справлятися з викликами сучасного бізнес-середовища.

Вибір конкретного підходу до стратегічного управління залежить від

унікальних характеристик організації, її цілей та контексту, в якому вона діє. Це підкреслює важливість гармонічного поєднання теоретичних знань та практичних навичок для ефективного стратегічного управління.

У всіх моделях стратегічного управління є загальний набір етапів: аналіз середовища, визначення цілей, розробка стратегії, реалізація та оцінка результатів. Однак кожна модель підходить до цих етапів з унікальним ухилом та акцентом.

Модель стратегічного управління Герберта Саймона є однією з ключових концепцій у сфері прийняття рішень, що базується на чітко структурованому підході. Вона дозволяє організаціям систематично підходити до вирішення стратегічних задач, що забезпечує не лише формалізацію процесу, але й його гнучкість та адаптивність.

Процес починається з постановки проблеми, що вимагає чіткого розуміння ситуації та визначення цілей.



Рисунок 1.1 Модель Герберта Саймона

Джерело: складено автором на основі [8]

Наступним етапом є пошук альтернатив, де розглядаються різні можливі рішення, що дозволяє обрати найкращий варіант. Прийняття рішення відбувається на основі зважування всіх можливих варіантів, а його реалізація

включає в себе конкретні дії для досягнення запланованих результатів. Завершальний етап - оцінка результатів, яка включає аналіз досягнень та коригування стратегії в разі потреби.

Цей підхід забезпечує безперервний цикл удосконалення та адаптації, що є критично важливим у динамічному бізнес-середовищі. Впровадження моделі Саймона дозволяє організаціям не лише ефективно вирішувати поточні проблеми, але й проактивно підходити до стратегічного планування, що сприяє стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Модель стратегічного управління з М. Ентоні, Р. Клерка та Д. Нортена описує системний підхід до стратегічного управління та контролю результатів через підготовку, планування, прийняття рішень, реалізацію та оцінку.



Рисунок 1.2 Модель стратегічного управління з М. Ентоні, Р. Клерка та Д. Нортена

Джерело: складено автором на основі [9]

Модель стратегічного управління Месскона акцентує адаптацію до умов, що змінюються, через аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Основною ідеєю є не лише адаптація до змін, але і активне використання їх для досягнення конкурентних переваг.

Ця модель підкреслює важливість визначення цілей і стратегій організації

на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, їх реалізації та подальшої оцінки результатів для забезпечення адаптації до умов, що змінюються. На основі цього аналізу розробляються стратегічні напрямки, спрямовані на максимальне використання можливостей та мінімізацію загроз.

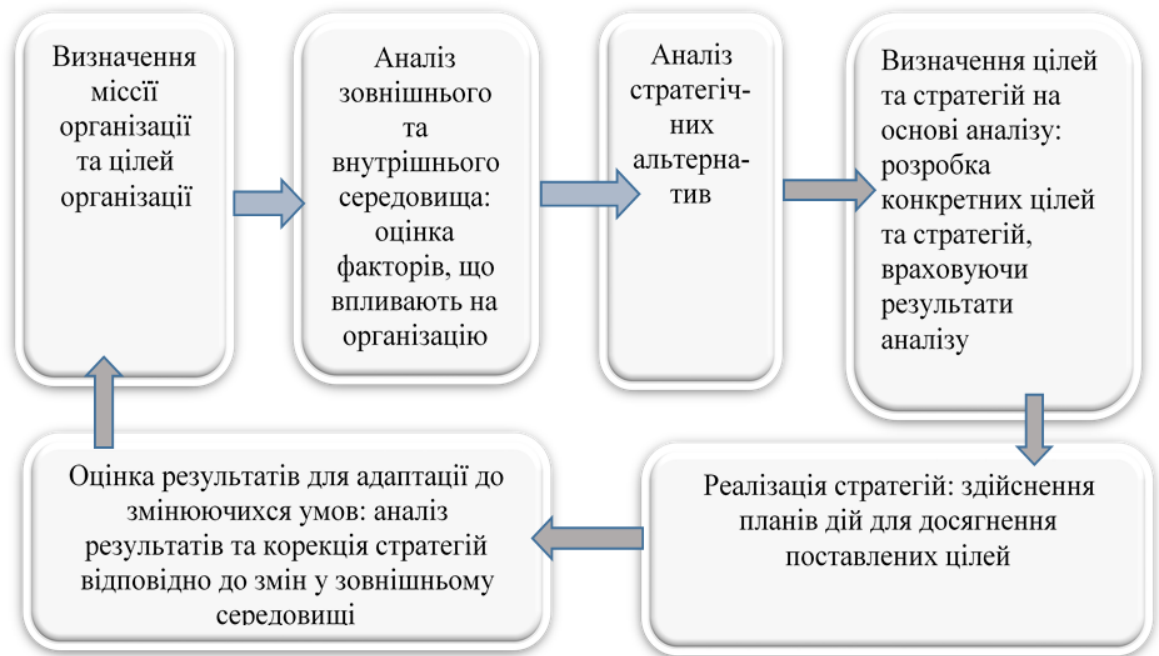


Рисунок 1.3 Модель стратегічного управління Месскона

Джерело: складено автором на основі [10]

Модель стратегічного управління Томсона і Стрикленда приділяє особливу увагу місії, цілям та змінам у зовнішньому середовищі при формулюванні та оцінці стратегії



Рисунок 1.4 Модель стратегічного управління Томсона і Стрікланда

Джерело: складено автором на основі [11]

Важливим компонентом цієї моделі є постійний моніторинг і аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє вчасно реагувати на зміни, адаптувати стратегію та забезпечувати її релевантність.

Реалізація стратегії включає в себе конкретні заходи та розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей, а оцінка результатів дозволяє здійснювати коригування та вдосконалення стратегічних підходів

Таким чином, модель Томсона і Стрікланда забезпечує комплексний і динамічний підхід до стратегічного управління, що дозволяє організаціям успішно адаптуватися до змін і досягати своїх стратегічних цілей

Модель стратегічного управління за методом Хенрі Мінцберга і Джеймса Уотермену відрізняється від інших аналогічних моделей своєю нестандартністю в підході до аналізу.



Рисунок 1.5 Модель стратегічного управління по Хенрі Мінцбергу і Джеймсу Уотермену

Джерело: складено автором на основі [12]

Замість традиційного орієнтування лише на фінансові показники, вона акцентує увагу на внутрішніх ресурсах та компетенціях, що надає компанії можливість розкрити свій потенціал наповні.

Крім того, вона відзначається гнучкістю – здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та швидко реагувати на стратегічні виклики.

Такий підхід робить модель ефективним інструментом для сучасного бізнесу, який постійно зазнає тиску з боку конкуренції та ринкових змін

Початковий етап полягає в пошуку стратегічних можливостей та аналізі зовнішнього середовища для визначення ключових факторів успіху та загроз. Далі йде етап перегляду, на якому ретельно аналізуються внутрішні ресурси та компетенції організації для ідентифікації її конкурентних переваг.

Після цього настає етап проблемного вивчення, під час якого розглядаються поточні стратегічні проблеми та можливості їх вирішення. На завершальному етапі відбувається програмування стратегії, включаючи формулювання конкретних цілей та дієвих дій для досягнення успіху

Модель стратегічного управління по Чарльзу Хойеллу пропонує цілісний підхід до стратегічного управління, включаючи аналіз, планування, оцінку, реалізацію та контроль



Рисунок 1.6 Модель стратегічного управління по Чарльзу Хойеллу

Джерело: складено автором на основі [13]

Аналізуючи наявні моделі стратегічного управління можна констатувати, що вони поєднують у собі два важливі компоненти. Перший - це стратегічне планування, або "запланована стратегія", яка дозволяє компаніям визначити свою стратегічну позицію для досягнення успіху у майбутньому. Однак, на

шляху до мети неминуче зустрічаються несподівані виклики і зміни. Тут на допомогу приходить другий компонент - оперативне управління, яке дозволяє компаніям реагувати на непередбачувані зміни у поточний період часу.

1. Місія, цілі та цінності підприємства:

Визначення місії підприємства, його ключових цілей і цінностей, є основою для формування стратегічного керівництва та розробки стратегічного плану діяльності.

2. Аналіз внутрішнього середовища організації:

Вивчення переваг та недоліків підприємства, його ресурсів, можливостей та обмежень. Це охоплює аналіз структури організації, потенціалу персоналу, фінансового стану, технологічних можливостей тощо.

3. Аналіз зовнішнього середовища:

Вивчення політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це включає аналіз конкуренції на ринку, законодавчого середовища, тенденцій ринку тощо.

4. Формулювання стратегії:

Створення стратегії управління, що визначає основні напрямки діяльності підприємства для досягнення його цілей та місії. Це включає визначення стратегічних пріоритетів, конкурентних переваг, позиціонування на ринку тощо.

5. Розробка стратегічного плану діяльності:

Складання плану дій та ресурсів, необхідних для втілення обраної стратегії управління. Це включає визначення конкретних цілей, завдань, термінів виконання, відповідальних осіб та оцінку ресурсів.

6. Механізми контролю та оцінки:

Розробка системи моніторингу та оцінки реалізації стратегічного плану з метою забезпечення його ефективності та коригування за необхідності.

Проте, варто також пам'ятати, що ефективна стратегія повинна бути гнучкою і адаптивною, щоб успішно впоратися з динамікою сучасного бізнес-середовища. Також важливо враховувати, що існує багато різних моделей і підходів до стратегічного управління, і вибір конкретного підходу залежить від

унікальних характеристик організації, її цілей і контексту, в якому вона діє.

Таким чином, успішне стратегічне управління - це гармонічне поєднання стратегічного планування для майбутнього і оперативного реагування на зміни в сьогоденні, з урахуванням адаптивності і гнучкості для досягнення успіху в сучасному бізнес-світі

Ефективне застосування моделей стратегічного управління потребує використання відповідних інструментів та методів для детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Це дозволяє адаптувати стратегії до швидко змінюваних умов ринку та забезпечувати стійкий розвиток компанії.

Інструменти стратегічного управління допомагають виявити сильні та слабкі сторони, оцінити потенційні можливості та загрози, а також визначити конкурентні переваги.

Важливість цих методів полягає в їх здатності надати комплексне розуміння різноманітних факторів, що впливають на організацію.

Такі методи поєднують аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, а також внутрішніх ресурсів та можливостей компанії.

Використання таких методів дозволяє організаціям не тільки розробляти ефективні стратегії, але й адаптуватися до нових викликів, підвищувати свою конкурентоспроможність та досягати поставлених цілей.

Крім того, застосування цих інструментів сприяє покращенню управлінських рішень та стратегічному плануванню.

Це забезпечує більш точне прогнозування розвитку подій, виявлення критичних точок впливу на бізнес та формування адекватних заходів для запобігання можливих ризиків.

В результаті, організація отримує змогу реалізувати свої стратегії більш ефективно та досягати стійких результатів у довгостроковій перспективі.

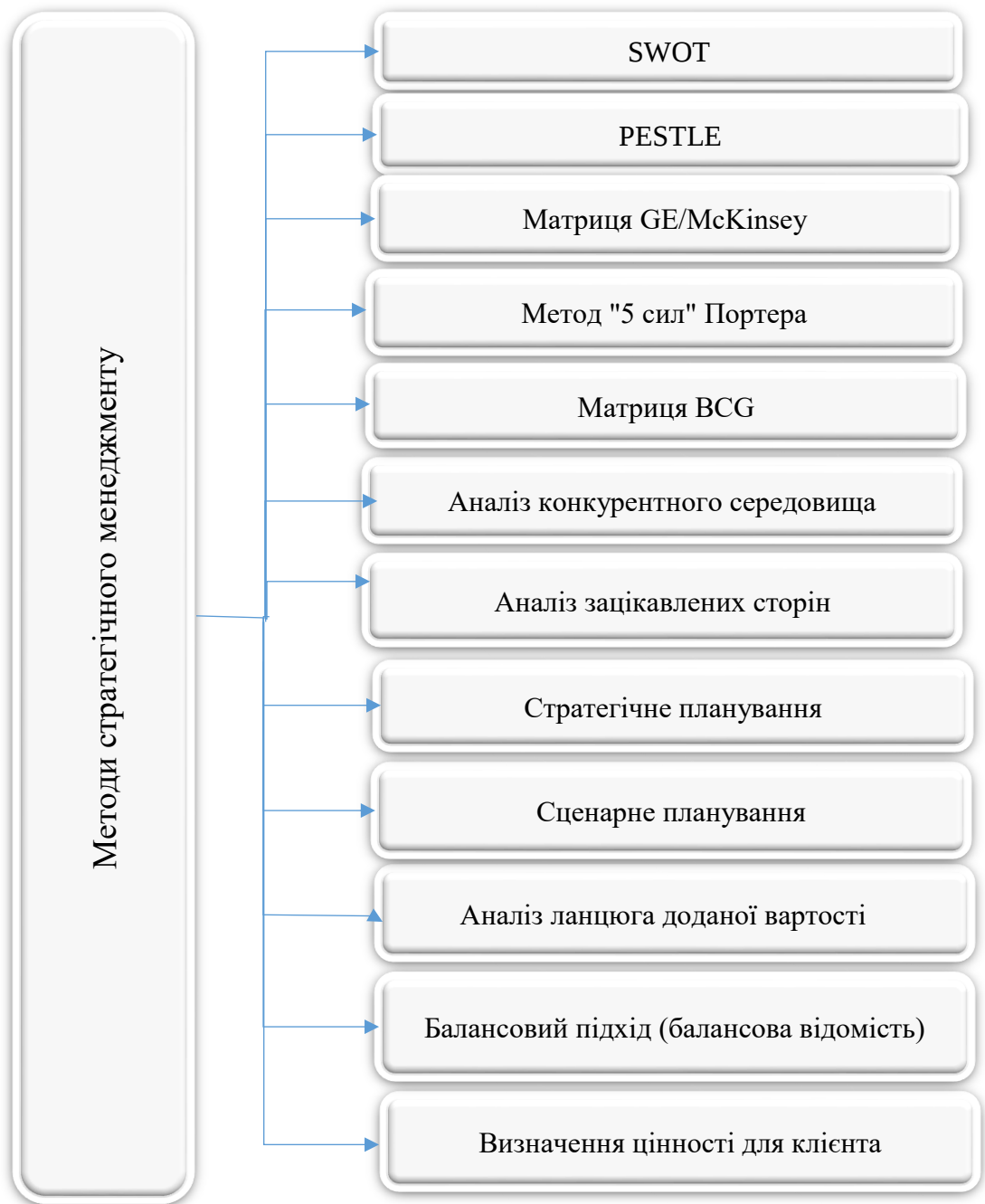


Рисунок 1.7 Методи стратегічного менеджменту

Джерело: складено автором

Для вибору конкретного методу з метою ефективного використання необхідно добре розумітись на його принципах та діях, тому потрібно детально вивчити та розглянути кожен з них.

SWOT – аналіз– це аналіз внутрішніх сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats), які впливають на стан та діяльність підприємства. Аналіз

використовується для оцінки внутрішнього стану підприємства та зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Цей метод сприяє формуванню стратегії, яка використовує сильні сторони для реалізації можливостей та мінімізує вплив слабких сторін і загроз.

	Можливості (O)	Загрози (T)
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сила (S) 1. 2. 3.	SO Як максимально використати можливості за допомогою сили	ST Як зменшити загрози за допомогою сили
Слабкість (W) 1. 2. 3.	WO Як зменшити слабкість використовуючи можливості	WT Як запобігти загроз та мінімізувати слабкості

Рисунок 1.8 Стандартна схема матриці SWOT – аналізу

Джерело: складено автором на основі [14]

Серед переваг методу - простота та доступність. Серед недоліків - суб'єктивність оцінки факторів та нестабільна ефективність задля довгострокового планування.

PEST аналіз – це аналіз впливу політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів на організацію. Метод допомагає передбачити можливі зміни у політиці, економіці, соціумі та технологіях.

Цей метод дозволяє оцінити зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність організації. Політичні фактори включають законодавчі зміни та регуляторні вимоги, економічні - макроекономічні умови, такі як інфляція та валютні курси, соціальні - демографічні зміни та зміни в поведінці споживачів, технологічні - новітні технології та інновації.

Серед недоліків методу – аналіз є методом фокусування на зовнішніх факторах та не враховує внутрішній стан підприємства, тому має використовуватись у комплексі з іншими методами.

Політичний аспект (Political): - Політична стабільність та ризики: стан політичної ситуації, ефективність уряду, політичні конфлікти тощо. - Податкова політика: рівень оподаткування, податкові пільги, зміни в податковому законодавстві. - Регулювання: законодавство, правила і стандарти, які впливають на бізнес.	Економічний аспект (Economic): - Економічний розвиток: ВВП, інфляція, безробіття, обсяги виробництва. - Валютні курси: курси валют, їх коливання та вплив на економіку. - Рівень процентних ставок: ставки кредитів, інвестиційні можливості.
Соціокультурний аспект (Socio-cultural): - Демографічні чинники: розмір та структура населення, тенденції у народжуваності та міграції. - Соціальні тенденції: зміни в цінностях, споживчі попити, стиль життя, культурні звичаї. - Соціальна відповідальність бізнесу: вплив на співтовариство, ставлення до екологічних питань, етичні стандарти.	Технологічний аспект (Technological): - Швидкість технологічних змін: інновації, наукові дослідження, розвиток інформаційних технологій. - Інфраструктура: наявність і розвиток транспортної, комунікаційної та іншої інфраструктури. - Патентні та ліцензійні питання: захист інтелектуальної власності, доступ до технологій.

Рисунок 1. 9 Стандартна матриця PEST – аналізу

Джерело: складено автором на основі [14]

Балансовий підхід [14]– це прагнення врівноваження інтересів усіх зацікавлених сторін задля досягнення сталого розвитку організації. Він використовується для ухвалення стратегічних рішень на основі фінансових даних. Забезпечує комплексний аналіз фінансового становища організації та дозволяє виявити зв'язок між різними аспектами бізнесу.

Серед недоліків даного методу можна визначити те, що метод вимагає значних часових та фінансових витрат на збирання та аналіз даних ; може бути обмежений у застосуванні до компаній із нестандартними бізнес-моделями чи специфічними галузями.; завжди враховує зовнішні чинники, що впливають фінансовий стан організації.

Матриця GE/McKinsey [14]– метод оцінки прихильності (Commitment) та рівня впливу (Influence) зацікавлених сторін.

Метод допомагає визначити, які з бізнес-одиниць мають найбільший потенціал для розвитку, а які потребують уваги або можуть бути згорнуті. Матриця базується на двох ключових параметрах: привабливість ринку та конкурентоспроможність бізнесу. Поєднуючи ці параметри, можна створити

графічне представлення, яке дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів та стратегічного напрямку розвитку компанії.

Серед переваг – матриця допомагає визначити пріоритетні сфери бізнесу, враховуючи взаємозв'язок між різними бізнес-одинацями. Серед недоліків – метод потребує значної кількості даних та аналітичних зусиль, а також не завжди може бути адаптований до середовища, що змінюється.



Рисунок 1.10 Матриця GE McKinsey

Джерело: складено автором на основі [14]

Аналіз стейкхолдерів [14] – базується на визначенні та оцінці впливу та інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що впливають на організацію.

Метод дозволяє зрозуміти інтереси та очікування зацікавлених сторін, а тому сприяє кращій взаємодії із ключовими учасниками. Серед недоліків – метод може бути складним через аналіз дуже великої кількості стейкхолдерів, бо потребує часу та ресурсів для аналізу та управління відносинами.

Аналіз конкурентного оточення базується на вивченні сил конкурентів, потенційних загроз та можливостей у галузі для визначення конкурентних переваг підприємства. Метод допомагає зрозуміти своє становище на ринку, дозволяє виявити хто є конкурентами та зрозуміти їх стратегії.

Серед недоліків – величезний обсяг даних для аналізу ускладнює процес, як й необхідність ці дані постійно оновлювати.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є популярним інструментом стратегічного менеджменту, який допомагає компаніям оцінювати та управляти своїм портфелем бізнес-одиниць.



Рисунок 1. 11 Матриця BCG

Джерело: складено автором на основі [14]

Цей метод дозволяє класифікувати бізнеси на основі їхніх ринкових часток та темпів зростання ринку, що сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень

Модель «5 сил» Портера - це аналіз конкурентного середовища, включаючи загрозу нових учасників, загрозу заміни продуктів, владу постачальників, владу покупців та рівень конкуренції у галузі.

Серед недоліків методу – він може не враховувати зміни динаміки ринку та обмежений у застосуванні до певних індустрій чи ринкових сегментів. Також,

метод не завжди враховує взаємозв'язок між різними силами.

Стратегічне планування полягає у визначенні мети та шляхів досягнення успіху у майбутньому. Цей метод допомагає визначити довгострокові цілі та пріоритети організації, дозволяє виявити можливості та загрози, а також ресурси, необхідні для реалізації стратегії.

Серед недоліків - метод може бути довготривалим процесом, особливо при розробці довгострокових стратегій, та не завжди враховує мінливість зовнішнього середовища і ринкові умови, що швидко змінюються. Результати стратегічного планування можуть бути сильно залежними від якості аналізу та прогнозування майбутніх тенденцій.



Рисунок 1.12 Модель «5 сил» Портера

Джерело: складено автором на основі [14]

Сутність методу Сценарного планування полягає в аналізі можливих варіантів майбутнього та розробка стратегій для різних сценаріїв. Метод дозволяє розглянути різні варіанти розвитку подій та підготуватися до несподіваних ситуацій, й завдяки цьому забезпечує гнучкість та адаптивність у стратегічному управлінні.

Серед недоліків – метод потребує значних ресурсів для проведення аналізу різних сценаріїв, а також може призвести до паралізації рішень через надлишок альтернатив. До того ж він не завжди враховує точність прогнозування та ймовірність настання різних сценаріїв

Аналіз ланцюга доданої вартості це вивчення етапів процесу виробництва/постачання для підвищення ефективності та зменшення витрат. . Метод дозволяє детально розібратися у процесах створення продукту чи послуги та виявити області, де можна збільшити ефективність чи знизити витрати, оптимізувати їх.

Серед недоліків – метод може вимагати значних ресурсів на збирання та аналіз даних, а також не завжди враховує зміни зовнішніх факторів, таких як зміна попиту чи технологічних трендів, які можуть вплинути на структуру ланцюжка.

Визначення цінності для клієнта – це метод, який дозволяє зрозуміти, які аспекти продукту чи послуги найбільш важливі для клієнтів та як можна покращити їхнє задоволення. Він забезпечує базу для розробки продуктів чи послуг, які найкраще відповідають потребам ринку.

Серед недоліків методу - може бути складно визначити та виміряти реальну цінність продукту для клієнта, особливо якщо вона пов'язана з неявними чи емоційними аспектами. Також – метод вимагає постійного моніторингу та аналізу змін у перевагах та потребах клієнтів для підтримки актуальності.

Висновки : після аналізу різних методів стратегічного аналізу підприємства виявлено, що кожен з них має свої унікальні переваги та недоліки. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє детально вивчити сильні та слабкі сторони підприємства, тоді як аналіз зовнішнього середовища допомагає розуміти можливості та загрози, що впливають на нього. Комбінування цих методів дозволяє отримати комплексний образ ситуації та розробити стратегію, яка краще враховує усі аспекти. Важливо обирати правильні методи залежно від конкретного завдання та контексту підприємства.

1.3 Алгоритм розробки стратегічного плану на прикладі ПрАТ «ІнГЗК»

Для успішного стратегічного управління та планування на підприємстві необхідно ретельно підбирати відповідні моделі та методи аналізу, які максимально ефективно враховуватимуть специфічні умови та особливості даного об'єкта. У попередніх розділах було розглянуто, порівняно та проаналізовано сутність стратегічного управління та основні моделі, що застосовуються у цій галузі. Також були описані ключові інструменти та методи стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші.

При переході до практичного застосування даних інструментів і моделей на прикладі Інгuleцького гірничо-збагачувального комбінату (ІнГЗК) важливо обґрунтувати вибір конкретних методів, які найбільш повно відобразять особливості та потреби даного підприємства з урахуванням специфіки гірничо-збагачувальної галузі та умов роботи ПрАТ «ІнГЗК».

Одним із ключових завдань стратегічного управління є проведення всебічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для ПрАТ «ІнГЗК», що функціонує у висококонкурентній та ресурсозалежній галузі, особливо актуальними є інструменти, що дозволяють оцінити вплив зовнішніх факторів та внутрішні сильні та слабкі сторони. Тому в рамках даного дослідження будуть використані такі моделі та методи:

1) SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, які можуть виникнути у процесі його діяльності.

2) PEST-аналіз для оцінки макроекономічних факторів, що впливають на діяльність ІнГЗК, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти.

Крім перерахованих вище методів стратегічного аналізу, для всебічного розуміння поточного стану ПрАТ «ІнГЗК» та формування ефективної стратегії розвитку, необхідно провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства та кадровий аналіз.

1) Аналіз фінансово-економічного стану:

Цей аналіз спрямований на оцінку поточного фінансового стану підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін у фінансовій діяльності, а також визначення ключових показників, що впливають на економічну стійкість та конкурентоспроможність ІнГЗК. Основні елементи аналізу включають:

- а) Оцінку ліквідності та платоспроможності.
- б) Аналіз структури капіталу та джерел фінансування.
- в) Оцінку прибутковості та рентабельності.
- г) Аналіз оборотності активів.
- д) Оцінка інвестиційної привабливості.

Проведення даного аналізу дозволить виявити фінансові ризики та можливості для покращення фінансового управління, що є критично важливим для довгострокового стратегічного планування.

2) Аналіз кадрового складу:

Кадровий аналіз включає вивчення структури персоналу за віковими категоріями, професійними навичками та рівнем плинності кадрів. Це дозволяє оцінити кадровий потенціал підприємства та визначити напрями для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Основні аспекти аналізу включають:

- а) Оцінку вікової структури персоналу виявлення потенціалу та ризиків, пов'язаних з віковими змінами.
- б) Аналіз рівня плинності кадрів для визначення причин догляду працівників та розробки заходів щодо зниження плинності.
- в) Оцінку професійної кваліфікації співробітників для виявлення потреб у навчанні та розвитку персоналу.

Кадровий аналіз допоможе ІнГЗК розробити стратегію з управління людськими ресурсами, спрямовану на утримання талановитих співробітників, покращення їхньої кваліфікації та підвищення мотивації.

Включення фінансово-економічного та кадрового аналізу до загального процесу стратегічного управління дозволить отримати більш повне уявлення про

поточний стан підприємства та розробити комплексну стратегію, що враховує всі аспекти його діяльності. Ці додаткові методи аналізу доповнюють SWOT-аналіз, PEST-аналіз, створюючи основу для всебічного стратегічного аналізу та розробки ефективної стратегії розвитку ПрАТ «ІнГЗК».

Крім того, для структурування процесу стратегічного управління ІнГЗК було обрано кільцеву схему стратегічного управління, яка забезпечує безперервність і циклічність стратегічного процесу. Модель включає наступні ключові етапи, які продемонстровано на рисунку;

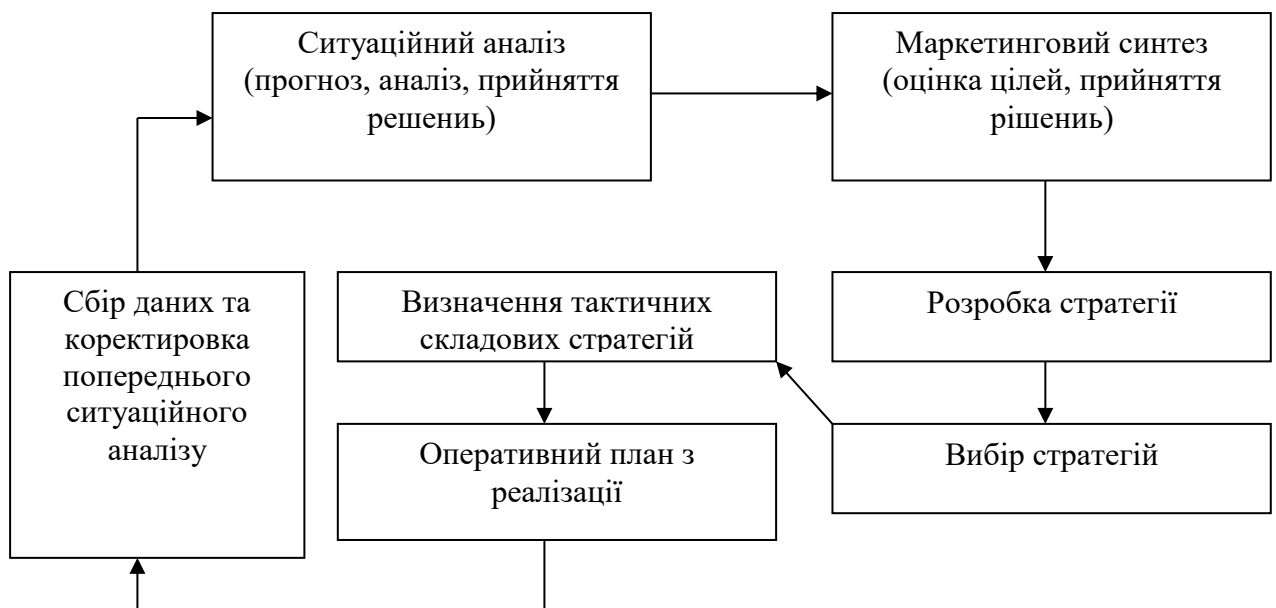


Рисунок 1.13 Кільцева схема управління ПрАТ «ІнГЗК»

Джерело: складено автором

Дана модель стратегічного управління була обрана тому, що вона дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи адаптацію та сталий розвиток підприємства. Використовуючи кільцеву схему, ПрАТ «ІнГЗК» зможе не лише формулювати та реалізовувати ефективні стратегії, а й постійно вдосконалювати свої підходи на основі зібраних даних та аналізу результатів.

Таким чином використання комбінації вищеописаних методів аналізу та кільцевої схеми стратегічного управління дозволить провести всебічний стратегічний аналіз «ПрАТ «ІнГЗК», що стане основою для розробки ефективної

стратегії розвитку підприємства.

Загальний алгоритм стратегічного планування на підприємстві ПрАТ «ІнГЗК» пропонується впровадити наступний (рисунок 1.3.2)



Рисунок 1.14 Загальний алгоритм стратегічного планування на підприємстві ПрАТ «ІнГЗК»

Джерело: розроблено автором

Таким способом, стратегічне планування на ІнГЗК передбачтиме активну участь усіх керівних ланок. Це означає, що у процесі планування беруть участь як топ-менеджмент, так і менеджери середньої та нижчої ланки, що гарантує чітку передачу стратегічних цілей і завдань на кожен рівень організації. Залучення всіх рівнів управління забезпечує детальну конкретизацію завдань, що стоять перед організацією, та дозволяє уникнути непорозумінь і неточностей.

Менеджери вищої ланки формулюють загальну стратегію розвитку, враховуючи глобальні тенденції та внутрішні можливості підприємства.

Середній рівень керівництва деталізує ці стратегічні цілі, розробляючи тактичні плани, які конкретизують, як досягти стратегічних завдань на короткостроковій перспективі.

Керівники нижчої ланки та безпосередні виконавці отримують чіткі інструкції та задачі, з визначенням, що саме потрібно робити, в яких обсягах, у які терміни, які ресурси для цього необхідні та хто буде відповідальний за виконання конкретних завдань.

Такий інтегрований підхід забезпечить, щоб кожен працівник розумів свою роль у загальній структурі виробничого процесу, що сприяє підвищенню ефективності роботи всього підприємства.

Всі учасники процесу отримують необхідну інформацію для виконання своїх обов'язків, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни та досягати поставлених цілей у встановлені строки.

Висновки за розділом 1.

У першій частині диплома було розглянуто ключові аспекти стратегічного управління та стратегічного планування, що є основою успішного функціонування будь-якого підприємства, у тому числі промислового.

Було розпочато з аналізу визначення стратегічного управління та планування від провідних авторів, що дозволило зрозуміти сутність та роль стратегічного управління в сучасних умовах. Аналіз допоміг виділити основні компоненти стратегічного плану та зрозуміти, як вони взаємодіють між собою.

Далі було детально вивчено моделі стратегічного управління, які демонструють різноманітність підходів до управління підприємством. Враховуючи особливості різних моделей, було проаналізовано їхні переваги та недоліки, а також умови, за яких кожна з моделей є найефективнішою. Зокрема, досліджено класичні моделі стратегічного планування а також сучасніші підходи, включаючи адаптивні та гнучкі стратегії. Це дало змогу визначити, які

моделі можуть бути найбільш придатними для застосування в різних організаційних контекстах, і як їх можна інтегрувати в процес стратегічного управління конкретного підприємства.

Також було проаналізовано та розглянуто всі основні інструменти та методи стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші. Вони дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, і навіть зовнішні чинники, що впливають його діяльність. Аналіз переваг та недоліків цих інструментів показав їхню практичну цінність для розробки стратегічного плану.

Крім того, було проведено огляд різних схем управління, що використовуються на промислових підприємствах. Ці схеми включають базові, корпоративні та функціональні стратегії, які можуть бути використані для оптимізації процесів на підприємстві.

На підставі всіх зібраних та проаналізованих даних було розроблено план застосування теоретичних знань до конкретного підприємства – «ПрАТ «ІнГЗК». Цей план включає аналіз поточного стану підприємства, оцінку його стратегічного управління та розробку конкретних стратегій для покращення його діяльності.

Таким чином, теоретична частина диплома створила міцну основу для проведення практичного аналізу та розробки стратегічного плану для «ПрАТ ІнГЗК», що дозволить покращити його конкурентоспроможність та ефективність.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ «ПрАТ «ІнГЗК»

2.1 Загальна характеристика підприємства «ПрАТ «ІнГЗК»

ПрАТ «ІнГЗК» є складовою частиною гірничо-видобувного підрозділу групи "Метінвест" і на сьогоднішній день вважається одним з успішних підприємств гірничо-металургійного комплексу України.

Основною сферою діяльності підприємства є видобуток та переробка залізистих кварцитів Інгuleцького родовища, розташованого в південній частині Криворізького залізрудного басейну.

ПрАТ "ІнГЗК" з моменту його державної реєстрації стало юридичною особою, створеною згідно з українським законодавством. Воно має свою власність, банківські та інші рахунки, торговий знак та інші ідентифікаційні дані, і може виступати в цивільному обігу власним іменем. Юридичні дані по підприємству представлені у таблиці :

Територія (область)	Дніпропетровська обл
Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	07.10 - Добування залізних руд 46.12 - Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами 85.32 - Професійно-технічна освіта
Адреса	50064, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА область, місто КРИВИЙ РІГ, вулиця РУДНА, будинок 47
Телефони	+38 (056) 407-63-11 +38 (056) 407-63-11
Факс	(3822) 42-40-56
Email	ingok@metinvestholding.com

Рисунок 2.1. Основні дані по підприємству ПрАТ «ІнГЗК»

Джерело: складено автором на основі [15]

Комбінат складається з гірничотранспортного і дробильно-збагачувального комплексів, а також блоку допоміжних цехів і управління.

У його інфраструктуру входить 17 структурних підрозділів, серед яких 7

основних:

1. Кар'єр - робить розробку Інгулецького родовища залізистих кварцитів, з щорічною потужністю 70 млн. т.
2. Цех технологічного автотранспорту - перевозить гірничу масу, з обсягом понад 60 млн. т на рік.
3. Залізничний цех - здійснює відвантаження та залізничні перевезення, включаючи розкривні породи та товарну продукцію.
4. Дробильна фабрика - обробляє понад 36 млн. т руди на рік.
5. Дві збагачувальні фабрики - виробляють понад 14,5 млн. т концентрату на рік з високою масовою долею заліза.
6. Цех магнітно-флотаційного збагачення - виробляє концентрат з високою масовою долею заліза.

В структурному плані ПРАТ "ІНГЗК" представляє об'єднання гірничотранспортного і дробильно-збагачувального комплексів, блоку допоміжних цехів і управління.

Видобуток руди виконується відкритим способом з широким втіленням прогресивної циклічно-поточної технології. Транспортування руди з глибоких горизонтів кар'єра здійснюється з використанням автомобільного та конвейєрного транспорту до дробарно-збагачувального комплексу. Прийняття в збагаченні двох технологій (з шаровим помолом та безшаровим) дає можливість маневрувати кількісними та якісними показниками концентрату, як для збільшення вмісту заліза, так і для обсягів виробництва.

Основні засоби, які використовуються у процесі переробки сировини, включають різноманітне гірничо-транспортне та дробарно-розмольне обладнання. Бурові верстати створюють свердловини, де гірничу масу подрібнюється за допомогою вибухів. Екскаватори здійснюють навантаження гірничої маси, а технологічний автотранспорт перевозить руду до перевантажувальних пунктів. Технологічний залізничний транспорт застосовується для транспортування гірничої маси та концентрату.

Дробарно-конвеєрне обладнання забезпечує дроблення і транспортування руди на збагачувальні фабрики. Млини подрібнюють рудну масу для збагачення. Гідроциклони розділяють подрібнений матеріал за фракціями. Магнітні сепаратори видобувають магнітосприйнятливі матеріали як сухим, так і мокрим способом. Флотаційні машини використовуються для додаткового збагачення промпродукту. Землесоси перекачують хвости збагачення у хвостосховища.

Дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених підрозділів Товариство не має.

Згідно зі Статутом [14] від 13 вересня 2021 року, управління Товариством здійснюють такі органи:

- Загальні збори акціонерів, які є найвищим органом Товариства;
- Наглядова рада, що виступає як наглядовий орган Товариства і представляє інтереси акціонерів, забезпечуючи захист їх прав у період між проведенням загальних зборів;
- Ревізійна комісія Товариства (якщо її обирають загальні збори акціонерів);
- Генеральний директор, який є одноособовим виконавчим органом Товариства та керує його поточною діяльністю.

Станом на термін аналізу ситуації, кількісний склад Наглядової ради складає 3 особи, підприємство має єдиного акціонера, який володіє 100 % акцій, ревізійна комісія не обиралась.

Підпорядковані генеральному директору дирекції включають такі напрямки: капітальне будівництво, виробництво та планування, інжиніринг, технологія та якість, операційні поліпшення, фінансові, кадрові та соціальні питання, закупівлі, аналіз та управління ризиками безпеки, охорона праці, промислова безпека та охорона навколишнього середовища. Також під керівництвом генерального директора діють: головний спеціаліст з інформаційних технологій, спецвідділ та відділ логістики.

Таким чином, вказана структура управління підприємством ПрАТ «ІНГЗК» відповідає корпоративній моделі, яка характеризується наступними

елементами управління та їх класифікаціями.

По-перше, вищий орган управління, яким є загальні збори акціонерів, приймає ключові рішення з стратегічних питань, таких як вибори членів наглядової ради та ревізійної комісії, якщо така обирається. Це орган, що забезпечує найвищий рівень управління і впливає на довгостроковий розвиток підприємства.

По-друге, наглядова рада виступає як наглядовий орган, який представляє інтереси акціонерів та забезпечує захист їх прав у період між загальними зборами. Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю виконавчих органів підприємства, що дозволяє зберігати баланс інтересів і підвищувати ефективність управління.

По-третє, ревізійна комісія, якщо її обирають загальні збори акціонерів, виконує функції контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства. Цей орган проводить перевірки та аудит, що сприяє прозорості та підзвітності всіх процесів на підприємстві.

По-четверте, генеральний директор є одноосібним виконавчим органом, який керує поточною діяльністю підприємства. Під його керівництвом знаходяться різні дирекції та відділи, що відповідають за ключові напрямки діяльності, такі як виробництво, фінанси, кадри, закупівлі, безпека та інші. До його обов'язків входить забезпечення ефективної роботи всіх підрозділів, впровадження стратегічних рішень та досягнення операційних цілей.

Структура управління за рівнем централізації є централізованою, оскільки ключові рішення приймаються загальними зборами акціонерів, але поточна діяльність зосереджена в руках генерального директора. За формою управління підприємство має корпоративну структуру, де управління здійснюється через корпоративні органи, такі як збори акціонерів, наглядова рада та ревізійна комісія.

За ступенем поділу повноважень можна сказати, що в цій структурі чітко розмежовані функції та повноваження між вищими органами управління, наглядовим органом, контрольним органом та виконавчим органом.

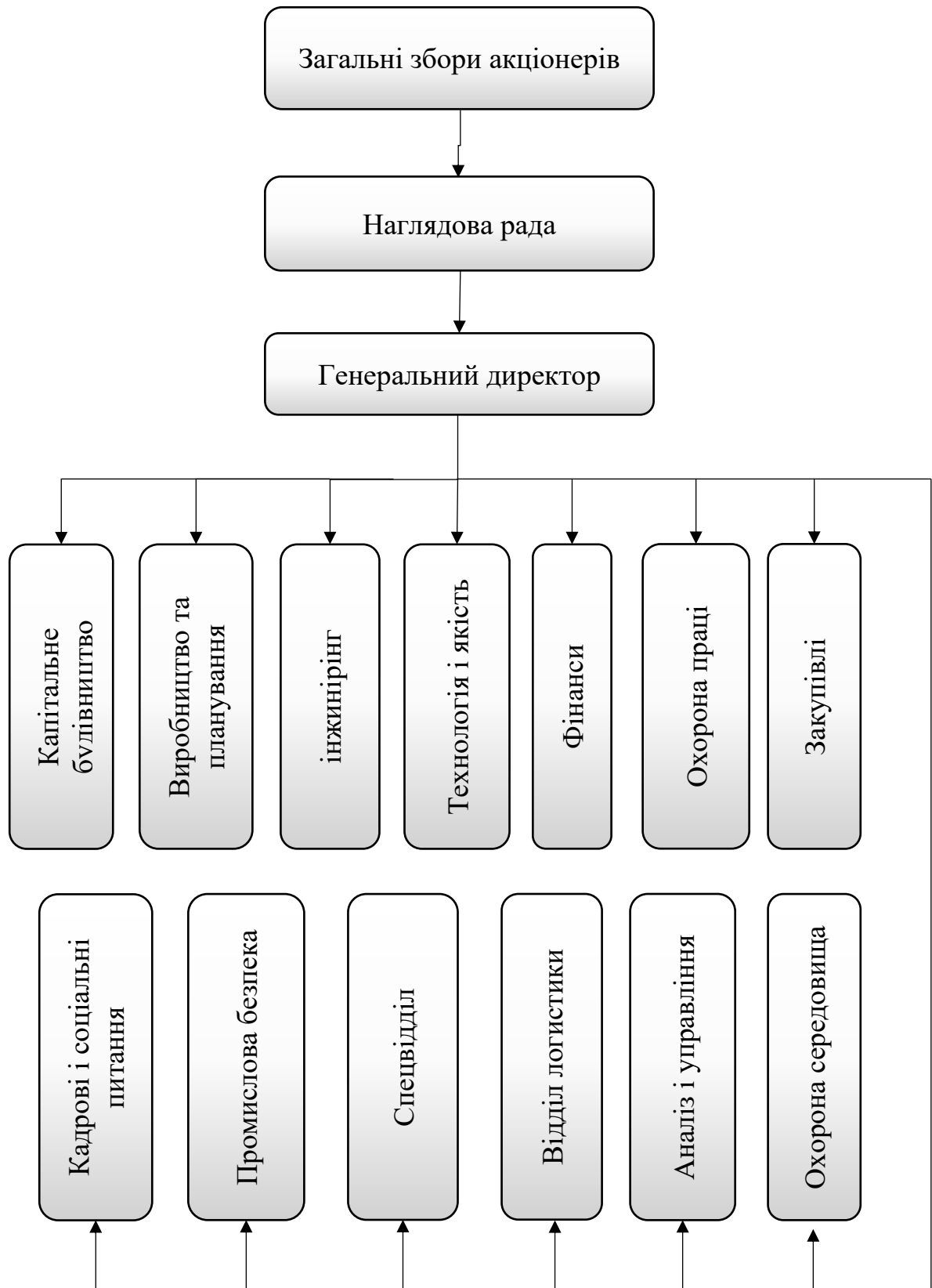


Рисунок 2.2 Схема управління ПрАТ «ІнГЗК»

Джерело ; складено автором

Це забезпечує ефективне розподілення відповідальності та сприяє успішному функціонуванню підприємства.

Характер управління є адміністративним, оскільки генеральний директор керує дирекціями та відділами, здійснюючи адміністративне управління повсякденною діяльністю підприємства. Це дозволяє оперативно реагувати на поточні виклики і забезпечувати стабільність роботи підприємства.

Таким чином, дана структура управління підприємством забезпечує баланс між стратегічним керівництвом, наглядом та оперативним управлінням, що сприяє ефективному функціонуванню та розвитку підприємства в сучасних умовах.

Після аналізу управління підприємством, необхідно також розглянути та проаналувати у динаміці кадровий потенціал підприємства ПрАТ «ІнГЗК».

Кадровий потенціал підприємства включає не тільки кількісні показники, такі як чисельність працівників, але й якісні аспекти, які відображають рівень кваліфікації, професійних навичок, мотивації та здатності до адаптації в умовах змін. Аналіз кадрового потенціалу сприяє плануванню потреб у персоналі на майбутнє, що є критичним для ефективного впровадження стратегічного плану. Цей процес включає в себе прогнозування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства і визначення необхідності у нових навичках та компетенціях серед персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії.

Успішний розвиток будь-якого підприємства значною мірою залежить від його кадрового потенціалу. Приватне акціонерне товариство «ІнГЗК» не є винятком. Підприємство здійснює систематичний підбір і навчання персоналу, розробляє ефективні програми мотивації та стимулювання праці, що сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи.

Важливим елементом кадрової політики ПрАТ «ІнГЗК» є створення сприятливих умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників. Підприємство інвестує у навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників, організовує тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації.

Крім того, ПрАТ «ІнГЗК» активно сприяє розвитку корпоративної культури, яка базується на принципах взаємної поваги, відповідальності, інноваційності та командної роботи. Принципи корпоративної культури є загальними для всієї копрорації «Метінвест», й однакові та обов'язкові для виконання кожним підрозділом копрорації, одним з яких є підприємство «ПрАТ «ІнГЗК».

Завдяки цьому підприємству вдається створювати згуртований колектив, який спільно працює над досягненням стратегічних цілей компанії.

Щороку здійснюються заходи з формування кадрового резерву, щоб забезпечити наявність внутрішніх кандидатів для просування на ключові керівні посади. Це допомагає запобігти відтоку талановитих, лояльних до підприємства співробітників, а також залучити керівників усіх рівнів до роботи з формування кадрового резерву.

Мета цього процесу – просування перспективних та ефективних співробітників, розвиток їхніх особистісних, управлінських та професійних компетенцій, планування кар'єри і забезпечення менеджерського ресурсу для нових бізнес-проектів та майбутніх завдань.

Основна частина призначень на ключові керівні посади відбувається з внутрішнього кадрового резерву.

Розроблено мотиваційні програми, спрямовані на утримання персоналу. Призначення резервістів проводиться в рамках процесу заміщення вакантних посад згідно з процедурою найму персоналу, затвердженою на підприємстві.

Таким чином, кадровий потенціал ПрАТ «ІнГЗК» є важливим ресурсом, який забезпечує стабільний розвиток підприємства і сприяє його успіху на ринку.

Протягом 2023 р. на ПРАТ "ІНГЗК" облікова чисельність склала 4 521 працівника з них 73,2 % - співробітники робітничих спеціальностей, 26,8 % - керівники, фахівці і службовці.

На діаграмі можна побачити склад робітників підприємства ІнГЗК за віком за даними на 2023 рік (за Додатком А) :

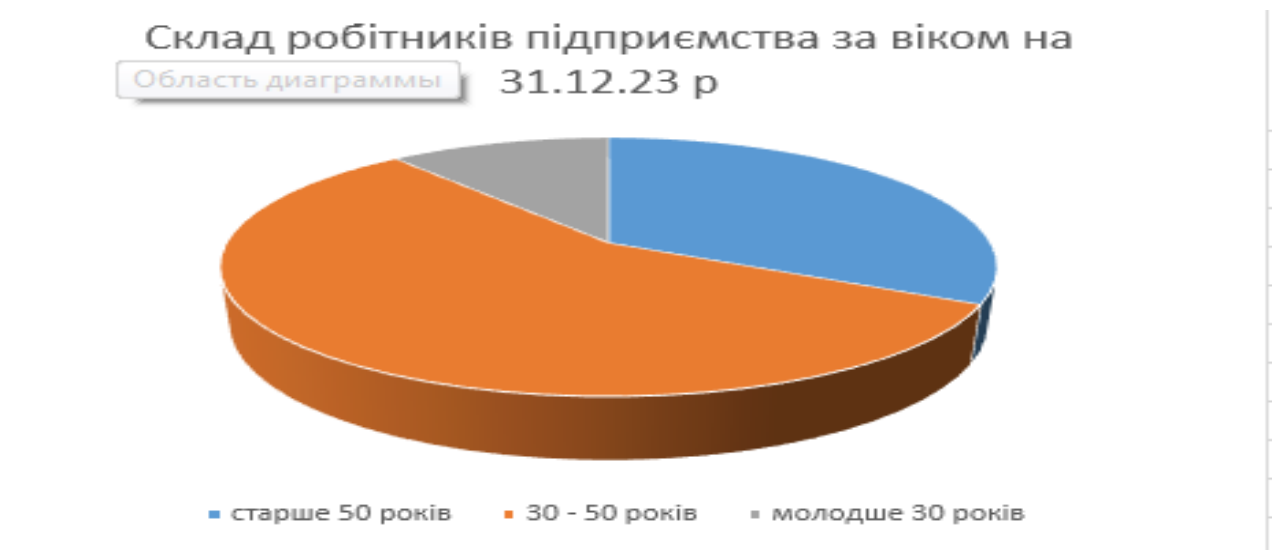


Рисунок 2.3 Діаграма складу робітників за віком на 31.12.23 р

Джерело: складено автором (за Додатком А)

За представленою діаграмою можна наочно побачити, що трохи більше половини складу робітників підприємства мають вік від 30 до 50 років, що становить 56%. Друга за розміром група складається з робітників старшого віку, тобто старше 50 років, які займають 33% від загальної кількості. Найменша частка робітників припадає на молодь до 30 років і становить лише 11%.

Такий стан речей склався через зниження привабливості професій підприємства серед молоді України. Це може бути пов'язано як з загальними тенденціями на ринку праці, так і з конкретними умовами роботи на підприємстві. Молодь не бачить перспектив у роботі на підприємстві, що може бути обумовлено як недостатньо привабливими умовами праці, так і відсутністю можливостей для кар'єрного зростання.

Якщо розглянути дані по віковому складу робітників у динаміці за останні чотири роки, можна побачити стійку тенденцію до старіння персоналу (за Додатком 1).

По діаграмі можна наочно побачити, що частки робітників категорій «30-50 років» та «до 30 років», за аналізований період стабільно скорочуються, у той час як частка «старше 50 років» не менш стабільно зростає з року в рік. Такий стан речей склався, у тому числі, к через падіння привабливості професій гірничо-переробної отрасли виробництва серед молоді, так й через війну РФ проти

України, коли велика частка робітників звільняється та змінює місце проживання а більш безпечне.

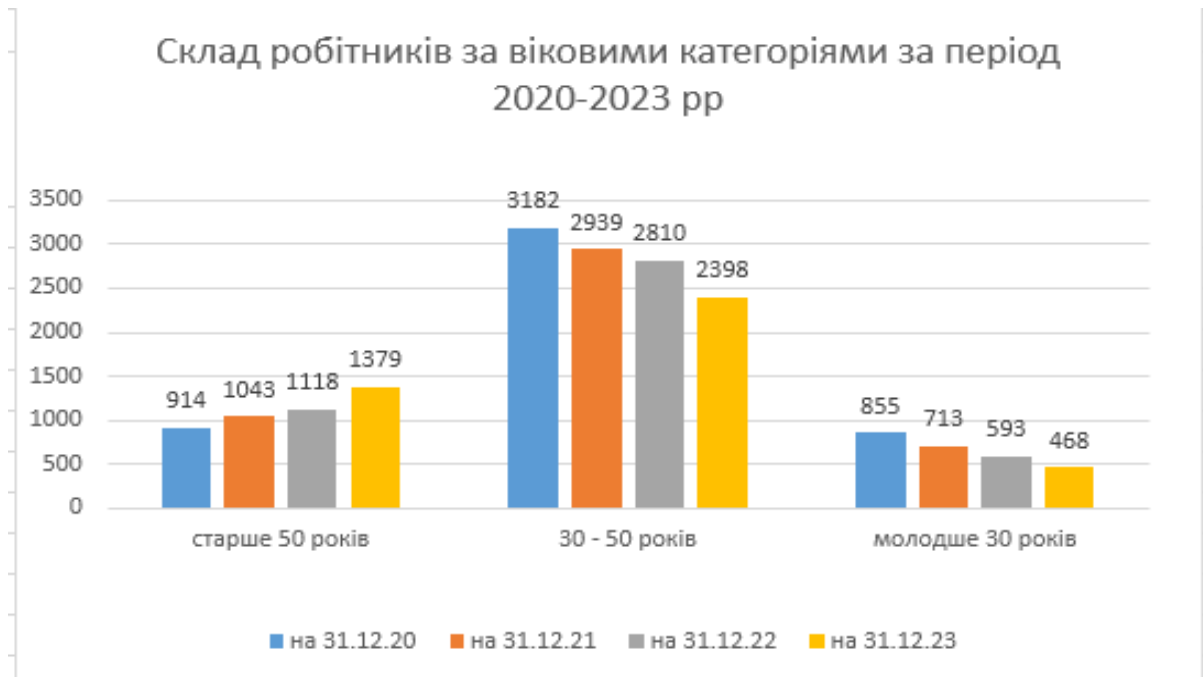


Рисунок 2.4 Склад робітників ПрА «ІнГЗК» за віковими категоріями

Джерело: складено автором (за Додатком А)

Зміна коефіцієнта плинності кадрів підтверджує результат висновку (за Додатком 1) :



Рисунок 2.5 Динаміка коефіцієнція плинності кадрів за 2020-2023 рр

Джерело: складено автором (за Додатком А)

Таким чином, аналіз кадрового потенціалу ПрАТ «ІнГЗК» за віковими категоріями та коефіцієнтами плинності персоналу за останні чотири роки виявив суттєві проблеми. Зокрема, спостерігається тенденція до старіння кадрового складу, що ускладнює впровадження інноваційних рішень і може негативно вплинути на продуктивність у майбутньому. Крім того, підвищені коефіцієнти плинності свідчать про нестабільність робочої сили та недостатню ефективність заходів щодо утримання персоналу.

Економічні та соціальні обставини, що склалися на сьогоднішній день, додатково ускладнюють ситуацію. Підприємство стикається з труднощами у залученні молодих і кваліфікованих працівників, а також у збереженні наявних кадрів. Відсутність адекватних рішень для покращення кадрової політики та управління людськими ресурсами призводить до подальшого погіршення стану кадрового потенціалу.

Отже, можна зробити висновок, що ПрАТ «ІнГЗК» має наявні проблеми з кадровим потенціалом, вирішення яких вимагає комплексного підходу та ефективних стратегій з боку керівництва підприємства. Необхідно розробити та впровадити заходи, спрямовані на оновлення кадрового складу, зниження плинності персоналу та створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників. Лише таким чином підприємство зможе забезпечити стабільний розвиток і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

2.2 Фінансовий аналіз діяльності підприємства

Фінансовий аналіз є невід'ємною складовою аналізу внутрішнього середовища підприємства, оскільки він дозволяє оцінити фінансовий стан компанії, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для подальшого розвитку.

Метою цього аналізу є оцінка таких ключових фінансових показників, як прибуток, доходи, витрати, рентабельність, ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість. Аналіз таких показників в динаміці дозволить зробити висновки щодо ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства та його здатності до адаптації в умовах мінливого ринкового середовища.

У цьому розділі будуть проаналізовані основні фінансові звіти ПрАТ «ІнГЗК» за останні кілька років, що допоможе виявити тенденції у фінансових результатах та визначити ключові фактори, що впливають на фінансовий стан компанії.

Спочатку потрібно проаналізувати у динаміці основні показники діяльності підприємства за період 2020-2023 роки, такі як чистий дохід, собівартість, валовий прибуток та чистий фінансовий результат, тому що ці показники є основними індикаторами фінансового здоров'я підприємства та його здатності генерувати прибуток.

Вони також допоможуть виявити основні тенденції та зміни у фінансових результатах компанії протягом зазначеного періоду.

Задля наочності та зрозумілості тенденцій був обраний метод графічного аналізу показників, який був представлений на рисунку 3.1

З діаграми наочно зрозуміло, що всі економічні проаналізовані показники підприємства зазнали суттєвого падіння в період останніх двох років.

Доход від продажу продукції зменшується в основному через скорочення попиту, включаючи втрату меткомбінатів на сході України та ускладнення логістики у період воєнного конфлікту. Зниження витрат на виробництво продукції також відчутне через зменшення обсягів продажу концентрату, що

обумовлено зменшенням виробництва у зв'язку з військовою агресією з боку Російської Федерації.

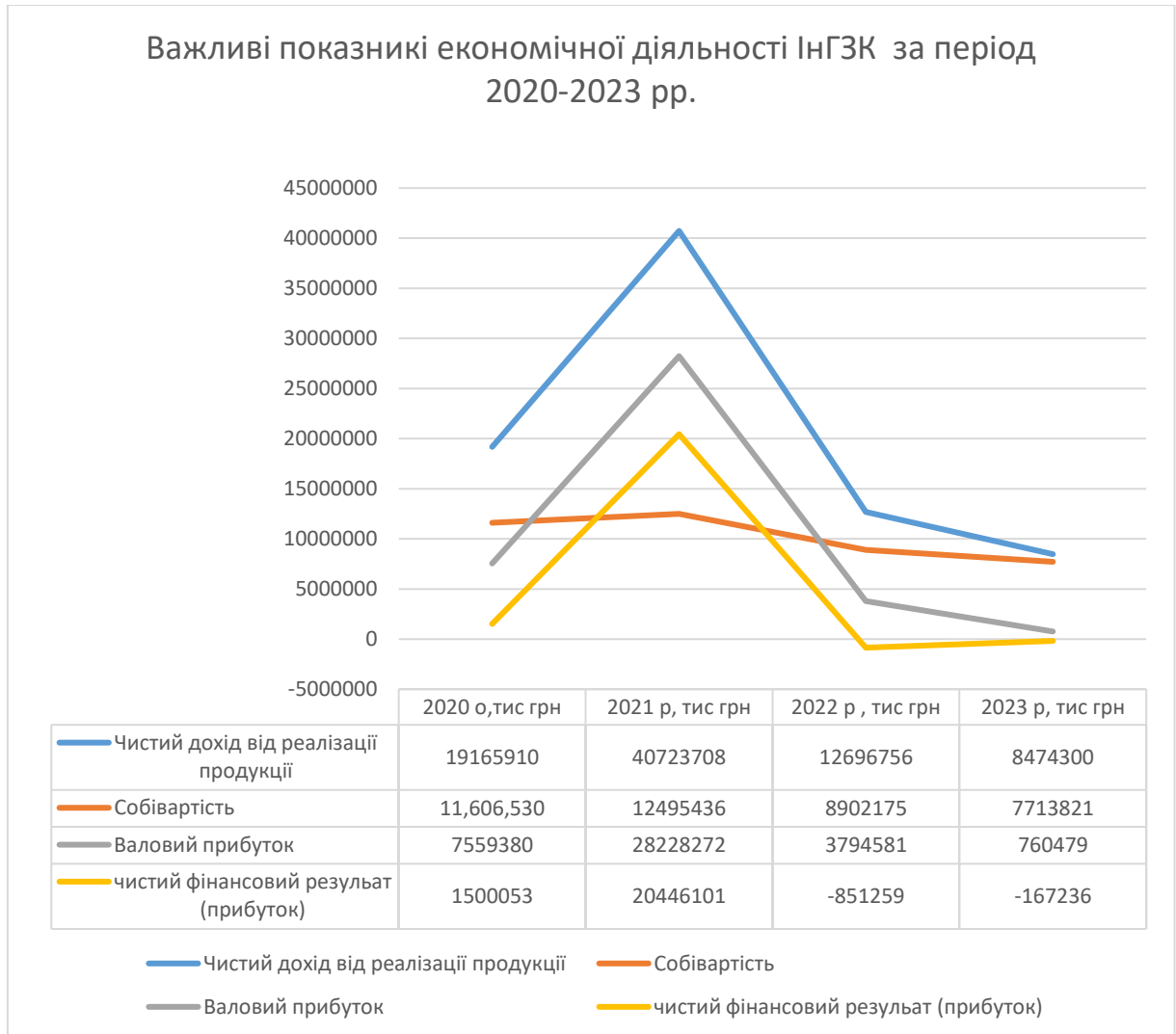


Рисунок 2.6 Важливі показники діяльності ПрАТ «ІнГЗК» за період 2020-2023 рр

Джерело: складено автором (за Додатком В)

Однією з галузей аналізу фінансового стану підприємства є вивчення його спроможності вчасно виконувати поточні зобов'язання.

В залежності від того, якими ресурсами (оборотними активами) підприємство може здійснювати оплату своїх поточних зобов'язань, виокремлюються три рівні платоспроможності:

- 1) готівкова, яка характеризується коефіцієнтом абсолютної ліквідності;
- 2) розрахункова, що відображається коефіцієнтом швидкої ліквідності;
- 3) майнова (потенційна), яка визначається коефіцієнтом загальної

ліквідності.

Таблиця. 2.1 Відносні показники оцінювання ліквідності та платоспроможності підприємства

№ п/п	Показник	Економічний зміст	на 31.12.20	на 31.12. 21	на 31.12.22	на 31.12.23	Норматив (оптимальний рівень)
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Ф1, (рр. 1165, 1167)/1695)	0,03	0,003	0,002	0,012	$\geq 0,2$ (0,20-0,35)
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Ф-1, (рр. 1115÷1155 + рр.1160÷1190)/ 1695))	1,09	1,40	1,35	1,40	$\geq 0,7$ (0,7 -0,8)
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	(Ф-1 ряд. 1195/1695)	1,13	1,51	1,46	1,48	$\geq 1,0$ (2,00 - 2,50)

Джерело: розраховано автором на основі [19]



Рисунок 2.7 Відносні показники оцінювання ліквідності та платоспроможності підприємства «ПрАТ ІнГЗК» Джерело: складено автором

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізований період значно менший за норму та демонструє отрицательну динаміку, що говорить про те, що ІнГЗК

не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Коефіцієнт швидкої розрахункової здатності свідчить про можливість вчасного погашення поточних зобов'язань перед ІнГЗК у випадку критичної ситуації. При цьому враховується, що товарно-матеріальні запаси не мають вартості при ліквідації.

За проаналізований період, коефіцієнт швидкої ліквідності вищий за норму та має позитивний тренд, що може вказувати на збільшення здатності підприємства до швидкого вирішення фінансових зобов'язань. Але для точної оцінки цього показника важливо встановити якість цінних паперів та дебіторської заборгованості. Придбання ненадійних цінних паперів і збільшення кількості сумнівних дебіторів можуть створити хибне враження про фінансову стійкість підприємства.

Загальний коефіцієнт ліквідності відображає прогностичну здатність підприємства до здійснення платежів на середньостроковий період, який відповідає часу, необхідному для повного обертання оборотних активів. Враховуючи часові рамки, пов'язані зі здійсненням платежів, включаючи оплату заборгованості, реалізацію товарів і готової продукції, а також можливості використання запасів, цей показник надає важливу інформацію щодо фінансової стійкості підприємства.

За загальним коефіцієнтом ліквідності можна відзначити певне покращення в період з 2020 по 2023 рік, оскільки значення цього показника зросло. Однак, важливо відзначити, що коефіцієнт залишається нижчим від оптимального рівня (2,00 -2,50), хоча наближається до нього. Це може свідчити про певний рівень ліквідності, але підприємство все ще потребує удосконалення в цьому аспекті для досягнення оптимальної фінансової стійкості.

В цілому, можна зазначити позитивний тренд у покращенні ліквідності підприємства протягом вказаного періоду, але існують недоліки, які потребують уваги та можливої корекції для досягнення оптимального рівня ліквідності.

Один з індикаторів, що визначає ефективність діяльності компаній, - це показники рентабельності або доходності. Мета аналізу прибутковості полягає в оцінці здатності «ПрАТ ІнГЗК» генерувати прибуток на вкладені в поточну діяльність кошти. Загалом рентабельність визначається відношенням прибутку до одноразових або поточних витрат, які допомогли здобути цей прибуток. У таблиці подані розрахунки цих показників за розглянутий період.

Таблиця 2.2 Розрахунок показників рентабельності підприємства «ІнГЗК» у динаміці, за 2020-2023 рр, %

№ п/п	Коефіцієнт	Економічний зміст	на 31.12.20	на 31.12.21	на 31.12.22	на 31.12.23
1	Рентабельності продажу	Чистий фінансовий результат (2350) / виручка від продажу) * 100%	0,078	0,502	- 0,067	-0,020
2	Рентабельності активів	Чистий фінансовий результат (2350) / Сер.вартість активів) * 100%	0,028	0,39	- 0,019	-0,0043
3	Рентабельності власного капіталу	Чистий фінансовий результат (2350)/ Сер вартість власного капіталу) * 100%	0,086	0,150	- 0,038	-0,009

Джерело: розраховано автором на основі [19]

- У перші два роки аналізованого періоду, коефіцієнти
- рентабельності продажів (7,8% та 50,2 %) були у межах нормативів для коефіцієнту (5-15%) та навіть перевищували норматив
 - рентабельності активів (2,8% та 39 %) аналогічно був у межах нормативу (2-10 %)
 - рентабельності власного капіталу (8, 6 % та 15 %) також був у межах нормативу (5-20%)

На графіку (рис.3.1.3) можна наочно побачити загальний негативний тренд загалом щодо рентабельності в останні 2 роки аналізу.

Хоча, у 2023 році положення стало трохи вирівнюватись, але коефіцієнти рентабельності все ще не набули нормативних значень та мають відємні значення.



Рисунок 2.8 Показники рентабельності підприємства «ПрАТ ІНГЗК»

Джерело: складено автором

Таке становище склалося через війну РФ проти України й втрати підприємством ринків збуту та системи логістики, наразі в останні 2 роки підприємство має великі проблеми з рентабельністю виробництва.

Далі за коефіцієнтами потрібно проаналізувати фінансову стабільність підприємства ПрАт «ІНГЗК» (Таблиця, Рисунок 3.4.1)

1) Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами

У 2020 році коефіцієнт був негативним, що вказує на нестачу власних оборотних коштів. Це може свідчити фінансові труднощі. З 2021 року коефіцієнт став позитивним та стабільно тримався на рівні близько 0,25-0,27, що говорить про те, що підприємство покращило свою забезпеченість власними оборотними коштами, що є позитивним показником фінансової стабільності.

На 2023 рік коефіцієнт становить 0,26, що вище за нормативне значення (0,1-0,2). Таке співвідношення коефіцієнту до нормативу означає, що підприємство досить забезпечене власними оборотними коштами та перебуває у хорошому фінансовому стані.

Таблиця 2.3 Коефіцієнти фінансової стабільності «ПрАТ «ІнГЗК»

№ п/п	Найменування показника	на 31.12.2023	на 31.12.2022	на 31.12.2021	На 31.12.2020
1	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,26	0,25	0,27	-0,01
2	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань (Ф-1 ряд. 1595/(1595+1695))	0,07	0,09	0,09	0,13
3	Коефіцієнт поточних зобов'язань (ф.1 ряд. 1695/(1595+1695))	0,93	0,91	0,91	0,87

Джерело: розраховано автором на основі [19]

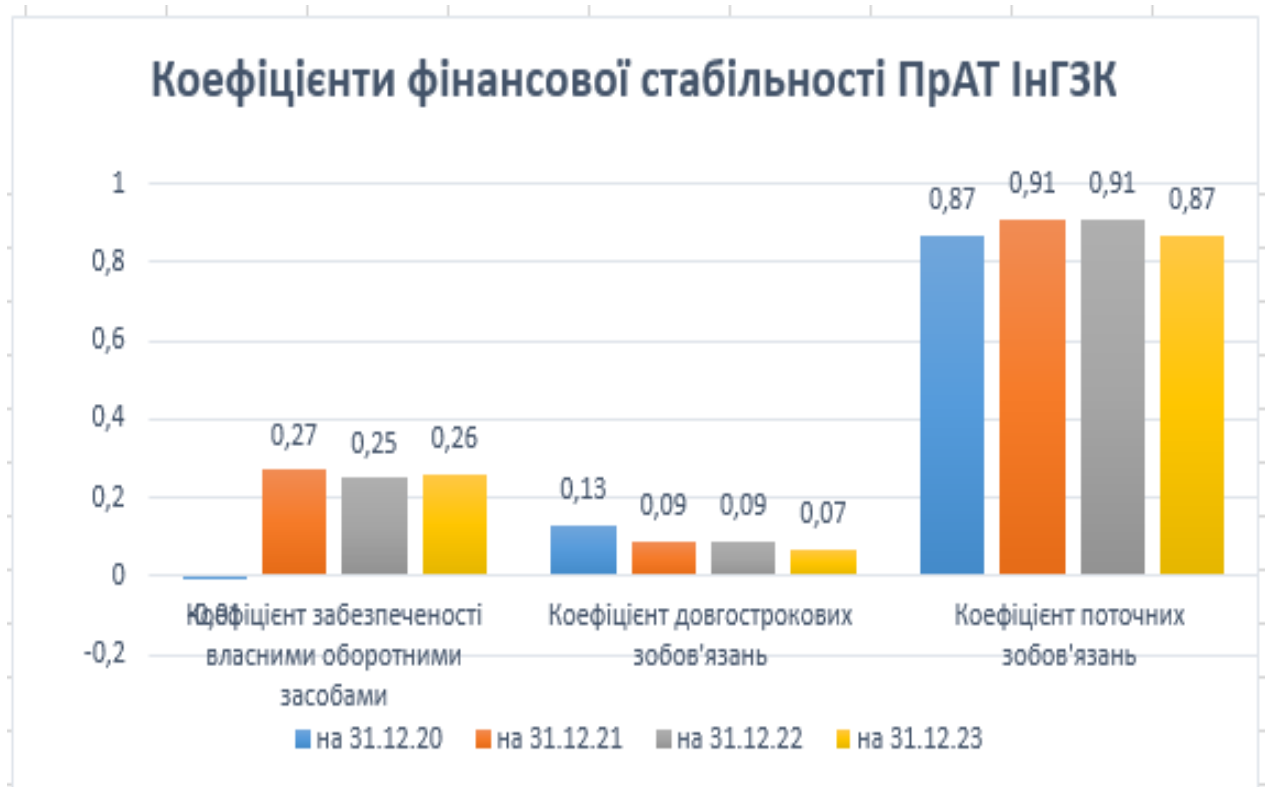


Рисунок 2.9 Коефіцієнти фінансової стабільності ПрАТ «ІнГЗК»

Джерело: складено автором

2) Коефіцієнт поточних зобов'язань

Коефіцієнт поточних зобов'язань залишається відносно стабільним із невеликими коливаннями. Це вказує на те, що підприємство підтримує певний рівень короткострокових зобов'язань, що може бути нормальним для його операційної діяльності.

На 2023 коефіцієнт становить 0,87, що знаходиться в межах нормативного значення. Це говорить про те, що підприємство успішно управляє своїми поточними зобов'язаннями та має достатньо ресурсів для їх погашення

3) Коефіцієнт довгострокових зобов'язань

Зниження коефіцієнта довгострокових зобов'язань з 0,13 у 2020 році до 0,07 у 2023 році вказує на зменшення довгострокового боргового навантаження підприємства. Також коефіцієнт значно нижчий за рекомендоване максимальне значення (1).

Це позитивний знак, оскільки зниження боргової залежності покращує фінансову стійкість та знижує ризик неплатоспроможності у довгостроковій перспективі.

Таким чином, зааналізом фінансової стабільності підприємства, ПрАТ «ІнГЗК» покращило свої фінансові показники щодо забезпеченості власними оборотними коштами, знизило боргове навантаження за довгостроковими зобов'язаннями та підтримує прийнятний рівень короткострокових зобов'язань. Це свідчить про стабільний та стійкий фінансовий стан на кінець 2023 року.

Проведений фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «ІнГЗК» дозволяє зробити кілька важливих висновків.

ПрАТ «ІнГЗК» демонструє загальний позитивний тренд у покращенні ліквідності та фінансової стабільності з 2020 по 2023 рік. Підприємство покращило забезпеченість власними оборотними коштами, знизило довгострокове боргове навантаження та підтримує прийнятний рівень короткострокових зобов'язань.

Проте залишаються проблеми з рентабельністю, особливо в останні два роки, через втрату ринків збуту та логістичних можливостей внаслідок війни РФ проти України.

Для досягнення оптимальної фінансової стійкості підприємству необхідно продовжувати роботу над удосконаленням своїх фінансових показників.

Насамперед, потрібно підвищити рівень ліквідності через збільшення грошових коштів та їх еквівалентів, а також оптимізацію управління грошовими потоками.

Також необхідно провести аудит якості цінних паперів і дебіторської заборгованості для забезпечення реальної оцінки фінансової стійкості. Працювати над підвищенням загальної ліквідності шляхом ефективного управління оборотними активами та зобов'язаннями. Розробити стратегії диверсифікації ринків збуту та відновлення логістичних ланцюгів.

Також варто оптимізувати виробничі процеси та скоротити витрати.

Проте, попри ці складнощі, ПрАТ «ІнГЗК» продовжує функціонувати, що свідчить про певний запас міцності та адаптивність до складних умов. Для стабілізації фінансового стану необхідно розробити і впровадити заходи щодо диверсифікації каналів збуту, оптимізації витрат та покращення логістики.

Таким чином, проведений фінансовий аналіз виявив критичні проблеми, що потребують негайного втручання та розробки стратегічних рішень для відновлення і зміцнення фінансової стабільності ПрАТ «ІнГЗК» у майбутньому.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Підприємство ПрАТ «ІнГЗК» в теперешній момент часу працює в умовах нестабільного зовнішнього середовища, тому важливо, після проведенного фінансового аналізу стану, провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, використовуючи задля цього інструменти стратегічного аналізу, такі як PEST-аналіз та SWOT-аналіз, для розуміння зовнішніх умов та можливостей компанії.

PEST-аналіз відрізняється від SWOT-аналізу тим, що він зосереджується виключно на зовнішньому середовищі підприємства, тоді як SWOT аналізує положення самого підприємства в ринковому середовищі.

PEST-аналіз допомагає ідентифікувати потенційні ризики та можливості для підприємства, що виникають внаслідок змін у політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах. Такий підхід дозволяє підприємству завчасно реагувати на виклики та використовувати нові можливості для розвитку.

Зібрані дані дозволяють керівництву розробляти довгострокові стратегії, що враховують зовнішні фактори. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у динамічних галузях, де зміни відбуваються швидко та можуть суттєво впливати на бізнес.

Результати PEST-аналізу можуть бути представлені у формі матриці, діаграми, таблиці або текстового опису, що характеризують сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для компанії від кожного з цих факторів.

Також його результати застосовуються при складанні SWOT-аналізу, що сприяє довгостроковому плануванню на 3-5 років з щорічним оновленням показників.

У рамках даного дослідження буде проведено аналіз зовнішнього середовища підприємства з використанням методики PEST, щоб виявити найбільш значущі чинники для стратегічного планування.

Ступінь впливу різних факторів на діяльність підприємства буде відображено у зведеній таблиці.

Дані за балами для цієї таблиці отримані шляхом усереднення оцінок, отриманих від приватного опитування менеджменту компанії та власних досліджень, що дозволить чітко зрозуміти обсяг і напрямок впливу кожного з факторів. Оцінка факторів проводилась за 10 бальною шкалою.

Розуміння зовнішніх факторів допоможе підприємству ефективніше розподіляти ресурси, зосереджуючи їх на найбільш перспективних напрямках діяльності та мінімізуючи вплив негативних факторів.

Таблиця 2.4 PEST- аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства
ПрАТ «ІнГЗК»

Соціальні фактори (S)	бал	Технологічні фактори (Т)	бал
1. Падіння престижності професій галузі серед молоді	8	1. Зацікавленість з боку вчених у розвитку галузевих технологій	5
2. Нестача кваліфікованого персоналу серед інших підприємств галузі	6	2. Висока вартість виробничої техніки	6
3. Програми освітні та підвищення кваліфікації	9	3. Фінансування наукових розробок підприємством	6
4. Зростання кількості працівників пенсійного та передпенсійного віку	9	4. Розвиток виробничих потужностей	8
5. Безпека працівників	6	5. Кібербезпека та захист даних	7
Всього:	40	Всього:	34
Економічні (Е)		Політичні (Р)	
1. Привабливість підприємств залізничної промисловості для інвесторів	5	1. Посилення контролю на рівні держави над екологічними складовими процесу виробництва	8
2. Залежність підприємства від державної підтримки	6	2. Наявність тенденції до регулювання чи дерегулювання гірничодобувної галузі	4
3. Податкова політика держави	5	3. Нестабільна обстановка з безпекою у країні (війна)	9
4. Нестабільні ціни на продукцію підприємства на українських та світових ринках	8	4. Міжнародні санкції	2
5. Кредитна політика та доступ до фінансування	9	5. Державні дотації на розвиток інфраструктури та бізнесу	5
Всього:	35	Всього:	28

Джерело: складено автором

Таким чином, найбільш впливовішими факторами, які впливають на діяльність підприємства ПрАТ «ІнГЗК», є соціальні, екологічні та економічні фактори.

На основі проведеного PEST-аналізу рекомендується:

- 1) Розробка та впровадження стратегій для покращення іміджу галузі серед молоді та підвищення кваліфікації співробітників.
- 2) Активне інвестування у наукові розробки, модернізацію обладнання та кібербезпеку.
- 3) Залучення інвесторів та адаптація до змін в економічному та політичному середовищі.
- 4) Посилення заходів щодо відповідності екологічним стандартам та підготовка до можливих політичних та економічних ризиків.

Такі дії допоможуть підприємству адаптуватися до зовнішніх факторів та зміцнити свою позицію на ринку.

Проведений PEST-аналіз дає вичерпне розуміння зовнішнього середовища, що впливає на підприємство. Однак для більш повного і комплексного аналізу необхідно також врахувати внутрішні фактори та їх взаємодію із зовнішніми впливами. Саме для цього проводиться SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, що виникають як зсередини, так і ззовні.

SWOT-аналіз допомагає об'єднати результати PEST-аналізу з внутрішнім аналізом підприємства, створюючи цілісну картину, яка враховує всі аспекти діяльності. Це дозволяє керівництву не лише визначити стратегічні напрямки розвитку, але й розробити конкретні тактичні заходи для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, на основі результатів PEST-аналізу, ми переходимо до проведення SWOT-аналізу, що стане наступним кроком у нашому дослідженні. Це допоможе більш детально зрозуміти позицію підприємства на ринку та розробити стратегії, спрямовані на зміцнення його конкурентних переваг та мінімізацію ризиків.

SWOT-аналіз ПрАТ «ІнГЗК» дозволяє виявити основні напрями для стратегічного управління та розробки тактичних заходів. На основі сильних сторін та можливостей можна розробити стратегії, спрямовані на розширення

ринків збуту, збільшення обсягів виробництва та залучення інвестицій. Водночас необхідно враховувати слабкі сторони та загрози, розробляти заходи щодо зниження залежності від державного регулювання та покращення внутрішніх процесів.

За результатами вивчення та аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства ПрАТ «ІнГЗК» було сформовано матрицю SWOT та проведено перехрестний парний аналіз по парних сполученнях факторів

Сильні сторони ПрАТ «ІнГЗК» забезпечують конкурентні переваги на ринку, такі як значні виробничі потужності підприємства, налагоджені канали збуту продукції, відомий та розкручений бренд холдингу, високий рівень якості продукції та ефективні канали розповсюдження.

Можливості для зростання включають вихід на нові ринки та залучення іноземних інвестицій, що може значно зміцнити позиції компанії на міжнародній арені. Можливості енергозаощадження та енергоефективності під час воєнного стану та нестабільності також внесуть великий вклад в стабілізацію безперебійності виробничих процесів підприємства

Слабкі сторони та погрози вимагають особливої уваги та опрацювання. Необхідні інвестиції у модернізацію технологій та оптимізацію внутрішніх процесів. З огляду на загрози, такі як зміна цін на сировину та конкуренція, важливо розробити стратегії управління ризиками та підвищення стійкості компанії до зовнішніх змін. З огляду на старіння персоналу та плінність кадрів, необхідна розробка ефективних програм для залучення молоді, а також програм з навчання та розвитку існуючого складу робітників підприємства ПрАТ «ІнГЗК». Екологічні проблеми через шкідливість виробництва також потребують стратегій для негайного вирішення через жорсткі норми права щодо екологічної безпеки.

Таким чином, результати SWOT-аналізу формують основу для розробки стратегічного плану, спрямованого на зміцнення ринкових позицій ПрАТ «ІнГЗК», підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5 – SWOT-анализ ПрАТ «ІнГЗК»

SWOT – аналіз підприємства ПрАТ "ІнГЗК"	О - Можливості «М» 1. Вихід на нові ринки 2. Можливості нарощування обсягу продукції 3. Можливість отримання прибутку зарахунок зменшення мита на експорт сировини 4. Можливість використання наукових розробок у практичній діяльності 5. Можливість посилення енергозаощадження і енергоефективності 6. Залучення іноземних інвестицій 7. Можливість інвестицій в розвиток 8. Збільшення попиту на продукцію під завдяки державній підтримці.	Т - Загрози «З» 1. Ризик ліквідності 2. Ризик зміни цін на сировину 3. Інфляція 4. Ризик управління капіталом 5. Конкуренція з боку інших підприємств 6. Дефіцит кваліфікованого персоналу в інших підприємствах галузі 7. Вплив на довкілля та вимоги до екологічної безпеки. 8. Ризик втрати ринкової частки.
---	--	--

S – Сильні сторони	Поле «СиМ»	Поле «СиЗ»
1. Значна сировинна база та виробничі потужності. 2. Власний автотранспорт та система перевезення та логістики 3. Висока якість продукції 4. Відомий бренд холдингу 5. Власні потужності переробки кольорових, чорних та дорогоцінних металів 6. Ефективні та налагодженні канали поширення продукції 7. Міжнародне співробітництво 8. Створення стратегічних резервів паливно-енергетичних ресурсів	1. Можливості нарощування обсягу продукції завдяки значній сировинній базі та високої якості продукції, а також наявності власного автотранспорту та системи логістики 2. Можливості нарощування міжнародного співробітництва за рахунок зменшення та скасування мита на продукцію 3. Можливість залучення інвестицій завдяки відомому бренду холдингу 4. Можливість посилення енергозаощадження і енергоефективності завдяки створених стратегічних резервів паливно-енергетичних ресурсів	1. Залучення іноземних інвестицій задля продовження капітальних ремонтів автотранспорту, інвестування в розвиток, сплати давніх банківських та небанківських позик, модернізації енергетичного обладнання та процесів 2. Посилення енерго заощадження і енергоефективності, а також модернізація систем енергетики та обладнання задля зменшення енергоємності технологічних процесів 3. Використання наукових розробок задля вирішення проблем екологічного характеру та недостатньої автоматизації виробничого процесу 4. Інвестування в розвиток задля подолання проблем з плинністю кадрів, старінням персоналу, низькою привабливістю професій галузі серед молоді країни

W – Слабкі сторони	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»
1. Великий процент робітників пенсійного та предпенсійного віку 2. Зниження результатів фінансово економічної діяльності підприємства 3. Енергоємність технологічних процесів. 4. Низька привабливість галузі для молодих спеціалістів 5. Необхідність виконання капітальних ремонтів та оновлення обладнання та автопарку. 6. Часткова залежність від постачальників сировини 7. Екологічні проблеми 8. Недостатня автоматизація виробничих процесів та управління	1. Вихід на нові ринки може подолати проблему втрати через оккупацію територій покупців продукції 2. Можливість нарощування обсягу продукції вплине на стабілізацію результатів фінансової діяльності підприємства 3. Можливість енерго заощадження та покращення енергоефективності вирішить принаймні частково проблему з енергоємністю виробництва 4. Ієвестиції, у тому числі міжнародні, вплинуть на рішення проблеми з капітальними ремонтами обладнання та техніки, а також з вирішенням кадрової проблеми 5. Наукові розробки та фінансові інвестиції допоможуть з технічним вирішенням проблем з екологією 6. Державна підтримка галузі – запобіжник багатьох проблем з ефективністю підприємства	1. Інфляційні процеси зменшують купівельну спроможність зарплатні та пришвидчують плинність кадрів 2. Конкуренція з боку інших підприємств ставить під загрозу отримання стабільного прибутку з власних потужностей переробки кольорових металів та брухту 3. Необхідність сплачувати давні банківські та небанківські позики посилює ризики ліквідності та управління капіталом 4. Енергоємність технологічних процесів та необхідність капітальних ремонтів техніки та обладнанн посилюють ризик втрати ринкової частки підприємством 5. Екологічні проблеми через недосконалий цикл виробництва потрібно негайно вирішувати через жорсткі норми права щодо екологічної безпеки

Джерело: складено автором

На основі проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «ІнГЗК» можна запропонувати кілька стратегічних напрямів для розвитку компанії.

Одним із найважливіших кроків є диверсифікація продукції. Це дозволить зменшити залежність від одного типу продукції та знизити ризики, пов'язані зі зміною ринкової кон'юнктури. Інвестування у дослідження та розробки нових видів продукції також дозволить збільшити потенційний виторг компанії.

Впровадження сучасних технологій та підвищення рівня автоматизації виробничих процесів можуть значно знизити енергоємність виробництва та підвищити ефективність та якість продукції. Хоча ці заходи вимагають значних початкових витрат та навчання персоналу, їхнє впровадження принесе довгострокові вигоди.

Вихід на міжнародні ринки є ще однією стратегічною альтернативою. Розширення географії збуту за рахунок активного просування на міжнародних ринках може значно збільшити обсяги продажу та покращити репутацію та зміцнити бренд компанії. Для цього ПрАТ «ІнГЗК» необхідно провести маркетингові дослідження та розробити стратегії адаптації продукції та маркетингової стратегії до вимог різних ринків.

Не менш важливим напрямком є впровадження енергозберігаючих технологій та стратегій сталого розвитку. Це дозволить знизити витрати на енергію, покращити екологічну репутацію компанії та відповідати міжнародним стандартам. Програми енергозбереження та використання відновлюваних джерел енергії можуть мати тривалий період окупності, але їх реалізація є важливою для довгострокової стійкості компанії.

Для успішного здійснення цих стратегій ПрАТ «ІнГЗК» необхідно створити відділ інновацій для розробки нових продуктів та покращення існуючих технологій. Також важливо організувати програми навчання для співробітників, щоб вони могли ефективно використовувати нові технології та методи роботи. З метою підвищення фінансової стійкості слід розробити стратегії для диверсифікації фінансових джерел та зменшення залежності від

державного регулювання. Залучення іноземних інвестицій може відіграти ключову роль цьому процесі.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегічних альтернатив та рекомендацій дозволить ПрАТ «ІнГЗК» не лише зміцнити свої ринкові позиції, а й підвищити конкурентоспроможність, забезпечити сталий розвиток та успішно протистояти зовнішнім загрозам. Це, у свою чергу, створить основу для довгострокового зростання та процвітання компанії.

3.4 Аналіз ринкової частки підприємства ПрАТ «ІнГЗК»

Україна має найбільші запаси залізних руд, зосереджені в Криворізькому залізорудному басейні Дніпропетровської області.

Видобування руд заліза відкритим способом здійснюється такими гірничо-збагачувальними комбінатами міста Кривий Ріг: ПрАТ «ПівнГЗК» (на Первомайському та Ганнівському родовищах); АТ «ПівдГЗК» (на Скелеватсько-Магнетитовому родовищі); ПрАТ «ІнГЗК» (на Інгулецькому родовищі); ПрАТ «ЦГЗК» (розробка поля шахти ім. Орджонікідзе та родовища Велика Глеюватка в межах Дніпропетровської області, а також Петрівського та Артемівського родовищ у Кіровоградській області).

Кожне з цих підприємств володіє унікальними технологічними процесами, які дозволяють ефективно видобувати та збагачувати залізну руду. Наприклад, ПрАТ «ПівнГЗК» використовує передові методи розробки родовищ, що забезпечує високий рівень продуктивності. АТ «ПівдГЗК» спеціалізується на видобутку руд з високим вмістом заліза, що робить його продукцію конкурентоспроможною на світовому ринку. ПрАТ «ІнГЗК» відоме своїми інноваційними підходами до збагачення руд, що дозволяє отримувати продукцію високої якості. ПрАТ «ЦГЗК» має значний досвід у розробці родовищ, що забезпечує стабільність виробництва.

Видобування залізних руд підземним способом виконується підприємством ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке розробляє поля шахт ім. Артема та Новокриворізьке родовище.

Підприємства, перераховані вище, займаються не лише видобутком руд заліза, але й їх збагаченням. Основною продукцією цих підприємств є залізнорудний концентрат та окатиші, що робить їх прямими конкурентами на ринку для ПрАТ «ІнГЗК».

Для подальшого аналізу ринкової частки продукції ПрАТ «ІнГЗК», спочатку розглянемо обсяги виробництва концентрату в динаміці за період 2019-2022 рр., які представлені на рисунку 3.5.

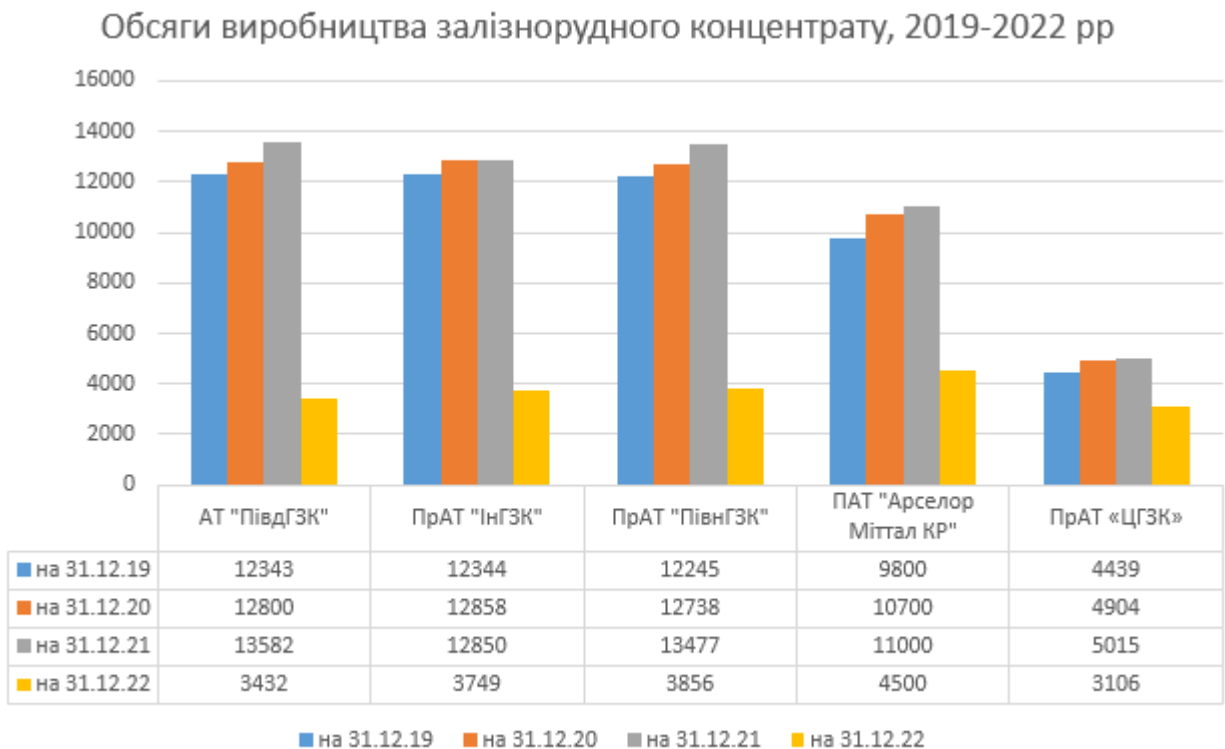


Рис 2.10 Обсяги виробництва залізнорудного концентрату у розрізі підприємств за період 2019 -2022 рр

Джерело: складено автором на основі [15, 21- 24]

За графіком наочно можна побачити, що з початком війни всі підприємства скоротили обсяги збагачення руди та виробництва залізнорудного концентрату. Також, необхідно проаналзувати не тільки виробництво продукції

підприємствами, але й реалізацію продукції покупцям. Тому що замало виробити товар – необхідно також його зможти продати.

За графіком на рисунку 3.3.2 наочно зрозуміло, що об'єми реалізації продукції з початком агресії РФ проти України також суттєво скоротились. Склалось таке положення у галузі через низку причин, такі як проблеми з логістикою, частково також через те що покупці залишилися частково на окупованих територіях, через брак робітників та таке інше.

За аналізом обох діаграм можна побачити, що порівняно з іншими конкурентами підприємство ПрАТ «ІнГЗК» впевнено займає місце серед лідерів галузі по виробництву й продажу виробленого товару.

Але, задля розробки стратегій подальшого існування та стратегічного плану роботи підприємства, потрібно також проаналізувати ринкову частку, яку займає кожне з конкуруючих підприємств, за показником середньої змінної ринкової частки у динаміці за проаналізований період.

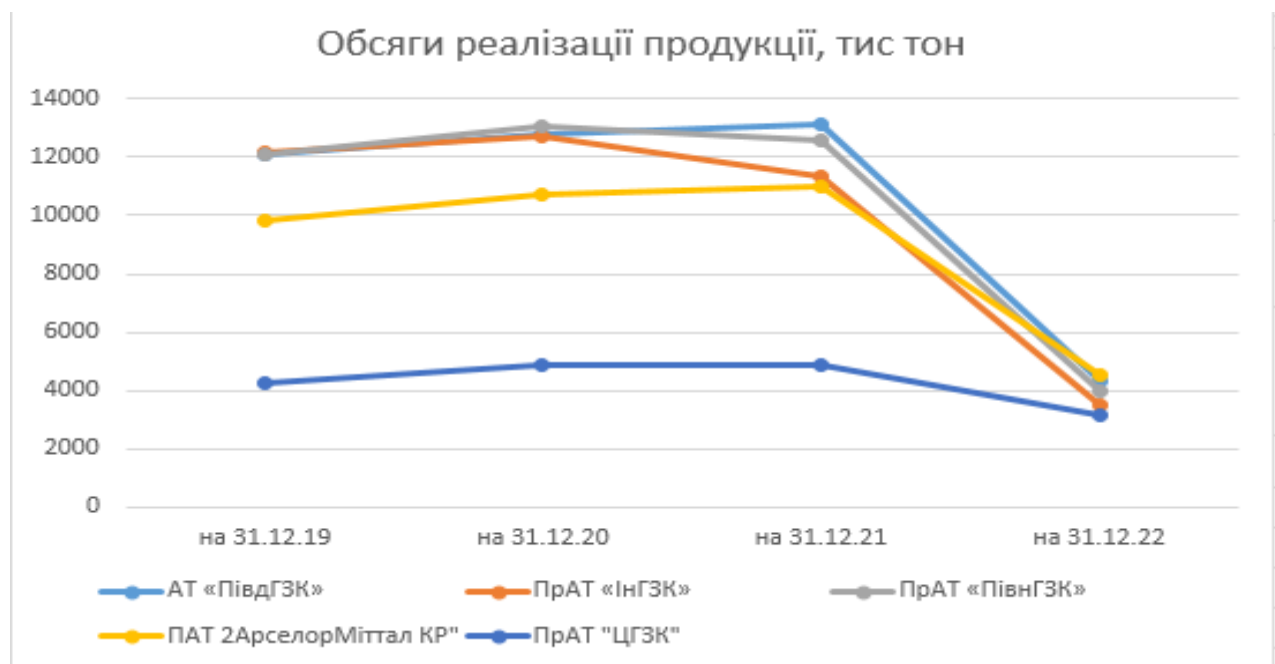


Рис 2.11 Обсяги реалізації залізнорудного концентрату у розрізі підприємств за період 2019 -2022 рр

Джерело: складено автором на основі [15, 21- 24]

Таблиця 2.6 Ринкова частка реалізації концентрату по видобувним підприємствам за 2019-2022 рр

№	Організація	Показники 2019 р,		Показники 2020 р,		Показники 2021 р,		Показники 2022 р,		Середня зміна ринкової частки за період
		Реалізація, тис тон	Частка %	Реалізація, тис тон	Частка %	Реалізація, тис тон	Частка %	Реалізація, тис тон	Частка %	
1	АТ «ПівдГЗК»	12104	24,02	12780	23,62	13108	24,78	4282	22,08	-0,65
2	ПрАТ «ІнГЗК»	12177	24,17	12692	23,46	11346	21,45	3517	18,13	-2,01
	ПрАТ «ПівнГЗК»	12069	23,95	13032	24,09	12612	23,84	3957	20,40	-1,18
4	ПАТ «Арселор Міттал КР»	9800	19,45	10700	19,78	11000	20,79	4500	23,20	1,25
5	ПрАТ «ЦГЗК»	4235	8,41	4892	9,05	4836	9,14	3141	16,19	2,59
	Всього	50385	100,00	54096	100,00	52902	100,00	19397	100,00	

Джерело: складено та розраховано автором на основі [15, 21- 24]

Визначення процентної ринкової частки реалізації концентрату по видобувним підприємствам за 2019-2022 рр сформовано у таблицю, також було розраховано середньої змінної ринкової частки у динаміці за проаналізований період.

За цими показниками було розроблено конкурентну карту ринку (Рисунок 3.7)

Темпи зростання частки ринку (ЧР)	Частка ринку			
	Класифікаційні групи залежно від конкурентної позиції (КП)			
	I	II	III	IV
	Висока ЧР	Висока середня ЧР	Низька середня ЧР	Низька ЧР
Підприємства з ЧР, яка швидко зростає	ПАТ «Арселор Міттал КР»	-	-	-
Підприємства з ЧР, яка зростає	-	-	-	-
Підприємства з ЧР, яка скорочується	АТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ПівнГЗК»		
Підприємства з ЧР, яка швидко скорочується	-	ПрАТ «ІнГЗК» ПрАТ «ЦГЗК»	-	-

Рисунок 2.12 Конкурентна картка ринку підприємств з випуску залізнорудного концентрату

Джерело: складено автором

ПрАТ «ІнГЗК» має значну частку ринку (18,13% у 2022 році), що дозволяє йому залишатися важливим гравцем на ринку залізнорудного концентрату. Однак скорочення частки ринку на 2,01% протягом аналізованого періоду викликає занепокоєння і вказує на необхідність вжиття заходів для стабілізації та покращення конкурентної позиції.

Основні конкуренти ПрАТ «ІнГЗК» демонструють різні тенденції в розвитку ринкової частки. Наприклад, ПАТ «АрселорМіттал КР» значно покращує свої позиції, що свідчить про успішну стратегію розвитку. ПрАТ «ЦГЗК» також показує позитивну динаміку. Це означає, що ПрАТ «ІнГЗК»

стикається з серйозною конкуренцією, яка потребує ефективної конкурентної стратегії.

Для поліпшення свого положення на ринку, ПрАТ «ІнГЗК» повинно зосередитися на кількох ключових напрямках.

По перше, необхідно вирішити проблему з логістикою. Через втрату порту в Маріуполі, значно погіршились можливості торгівлі щодо експортування продукції закордон, а через неспокійну обстановку також проблематично доставляти товар залізницею.

Також, необхідно вирішувати проблему з втратою частини підприємств, які були багаторічними покупцями концентрату, який виготовляє ПрАТ «ІнГЗК». Тому потрібен терміновий пошук нових клієнтів та ринків для збуту продукції, що допоможе компенсувати втрати через скорочення частки ринку.

Крім того, є необхідним провадження нових технологій видобутку та збагачення залізної руди, що дозволить підвищити ефективність виробництва та якість продукції

Конкуренція з іншими підприємствами, такими як ПАТ «АрселорМіттал КР» і ПрАТ «ЦГЗК», вимагає від ПрАТ «ІнГЗК» розробки і впровадження ефективних стратегій для стабілізації та покращення своїх позицій на ринку. Оптимізація виробничих процесів, розширення ринків збуту та впровадження інноваційних технологій є ключовими напрямками, які допоможуть підприємству зміцнити свою конкурентну позицію і забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Висновки до розділу 3.

За проведеним аналізом фінансового стану, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ПрАТ «ІнГЗК», можна зробити наступні висновки.

Підприємство є потужним та стійким промисловим виробником залізнорудного концентрату, яке займає провідні позиції на ринку України, обладає великим запасом міцності та неабияким потенціалом для розвитку та подальшого існування в рамках економіки країни.

Основна діяльність комбінату полягає у видобутку та переробці залізної руди з метою виробництва залізнорудного концентрату.

Організаційна структура ПрАТ «ІнГЗК» є багаторівневою, що дозволяє ефективно управляти виробничими процесами та забезпечувати високу якість продукції.

В структуру підприємства входять такі основні підрозділи: видобувні цехи, збагачувальні фабрики, транспортні цехи, а також допоміжні служби (ремонтні, енергетичні, адміністративні тощо).

Кадровий потенціал ПрАТ «ІнГЗК» характеризується високим рівнем кваліфікації працівників, більшість з яких мають значний досвід роботи у гірничо-металургійному секторі. Підприємство активно інвестує в професійний розвиток свого персоналу, впроваджуючи програми підвищення кваліфікації та навчання. На підприємстві також діє система мотивації, яка включає соціальні пільги, бонуси за досягнення виробничих показників та можливості кар'єрного зростання.

ПрАТ «ІнГЗК» застосовує сучасні методи управління, спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Основні аспекти управління включають стратегічне планування, управління ризиками, інноваційний розвиток та системний підхід до організації виробництва.

Фінансовий аналіз охоплює такі показники як фінансова стійкість, ліквідність, пластоспроможність підприємства. Зовнішній аналіз охоплює ринкові умови, конкурентне середовище та вплив економічних факторів, що дозволяє визначити можливі ризики та можливості для ПрАТ «ІнГЗК». Аналіз ринкової частки визначає місце ПрАТ «ІнГЗК» на ринку залізнорудного концентрату. За такими інструментами проаналізовано теперішній стан підприємства ПрАТ «ІнГЗК».

Через військову агресію РФ проти України має тимчасові наявні проблеми з фінансовими показниками ліквідності і рентабельності виробництва, які потребують постійного моніторингу та заходів з вирішення проблем. Також у полі уваги мають бути ризик управління капіталом, ризик інфляції, ризик кадрової нестабільності, ризик зміни цін на сировину, екологічні та енергетичні ризики.

Проблеми з логістикою, втратою частини ринків збуту потребують коректування стратегій подальшого існування підприємства та пошуку стратегій для вирішення.

Оптимізація виробництва, масштабна модернізація технічного обладнання, встановлення приладів обліку на енергетичне обладнання та подальше утримання стратегічних запасів палива – мастильних матеріалів мають бути серед першочергових завдань операційної стратегії ПрАТ «ІнГЗК».

Розробка ділової стратегії має зосередитись на напрямку лідирування по якості продукції, оскільки ПрАТ «ІнГЗК» є серед лідерів по продажу продукції серед аналогічних підприємств України, тому зміцнити позиції на ринку та збільшити ринкову частку без суттєвого розширення виробництва можливо саме через покращення якості продукції, тобто – випуску концентрату преміум класу з вмістом заліза 70 відсотків.

3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формулювання стратегій для стабілізації та розвитку

Після проведення аналізу поточного стану підприємства, впливу внутрішніх факторів і зовнішнього середовища, а також для розробки стратегій подальшого існування та роботи ІнГЗК, було визначено такі напрямки.

Місія підприємства полягає у забезпеченні видобутку та збагачення корисних копалин з дотриманням високих стандартів якості та екологічної безпеки. Діяльність компанії здійснюється з урахуванням потреб ринку та впровадженням інноваційних технологій для підвищення ефективності виробництва. Пріоритетом також є просування стійкого розвитку та взаємовигідного співробітництва зі зацікавленими сторонами.

Основні цілі включають збереження конкурентної переваги та зміцнення позицій на стратегічних ринках. Важливими є підвищення продуктивності та ефективності шляхом збільшення обсягів видобутку та збагачення корисних копалин, а також скорочення витрат і часу на виробничі процеси. Також підприємство прагне до дотримання екологічних стандартів, мінімізуючи негативний вплив на навколишнє середовище та виконуючи вимоги щодо очищення відходів і використання води. Особливу увагу приділяється розвитку кадрового потенціалу, що включає навчання та професійний розвиток працівників, а також створення умов для залучення та утримання кваліфікованих фахівців.

Цінності компанії включають професіоналізм та відповідальність, що означає якісне та ефективне виконання своєї роботи. Важливими принципами є чесність та прозорість, що передбачають відкриту і чесну діяльність як у відносинах з партнерами та клієнтами, так і всередині організації. Інновації та розвиток передбачають постійне вдосконалення і впровадження нових технологій та методів роботи для досягнення кращих результатів.

У найближчі три-п'ять років ІнГЗК прагне стати лідером у галузі видобутку та збагачення корисних копалин, забезпечуючи високу якість продукції та дотримання найсучасніших екологічних стандартів. Розвиток підприємства буде спрямований на кілька ключових напрямків:

1) Інноваційний розвиток та технологічне оновлення: На «ПрАТ ІнГЗК» планується активно впроваджувати новітні технології та інноваційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів. Це включає автоматизацію та цифровізацію виробництва, використання передових методів видобутку та збагачення корисних копалин, а також модернізацію існуючого обладнання.

2) Екологічна стійкість: У центрі уваги буде мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище. «ПрАТ ІнГЗК» впроваджуватиме сучасні екологічні стандарти, розроблятиме та реалізовуватиме проекти з очищення відходів та зменшення споживання водних ресурсів. Важливим аспектом стане розробка та реалізація програм відновлення та рекультивації земель.

3) Розширення ринків збуту та посилення конкурентоспроможності: Планується зміцнювати позиції на існуючих ринках та активно виходити на нові. Підвищення якості продукції, оптимізація логістичних процесів та адаптація до змінних ринкових умов дозволять компанії залишатися конкурентоспроможною.

4) Розвиток кадрового потенціалу: ПрАТ «ІнГЗК» приділятиме велику увагу професійному розвитку своїх працівників. Компанія впроваджуватиме програми навчання та підвищення кваліфікації, сприятиме розвитку лідерських якостей та мотивації персоналу. Створення сприятливих умов праці допоможе залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців.

5) Підвищення ефективності управління:

Для досягнення поставлених цілей ІнГЗК удосконалюватиме внутрішні бізнес-процеси, впроваджуючи сучасні методи управління та планування. Важливою складовою стане оптимізація організаційної структури та підвищення рівня корпоративного управління.

Реалізація цих стратегічних напрямків дозволить ІнГЗК досягти високих результатів, зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Довгострокові цілі (на 5-10 років):

1. Збереження конкурентної переваги та зміцнення позицій на стратегічних ринках.
2. Підвищення продуктивності та ефективності шляхом збільшення обсягів видобутку та збагачення корисних копалин.
3. Скорочення витрат і часу на виробничі процеси.
4. Дотримання екологічних стандартів, мінімізуючи негативний вплив на навколишнє середовище та виконуючи вимоги щодо очищення відходів і використання води.

Короткострокові цілі (на 1-3 роки):

1. Забезпечення стабільності та якості виробництва через впровадження нових технологій та оптимізацію існуючих процесів.
2. Розширення ринку збуту продукції та підвищення ринкової частки.
3. Поліпшення фінансових показників підприємства за рахунок оптимізації витрат і підвищення ефективності операцій.
4. Розвиток кадрів через тренінги та підвищення кваліфікації працівників для забезпечення високої продуктивності та якості роботи

Підприємство ПрАТ «ІнГЗК» - це потужне підприємство, яке давно працює у промисловості та на ринку України й світу, має потужну базу та налагодженну логістику. Але, саме в цей період часу, знаходиться не в найкращому фінансово економічному та виробничому становищі. Тому, базові стратегії управління для підприємства враховують не тільки довготермінові стратегії для розвитку та існування підприємства, але й стратегії стабілізації нинішнього стану .

На основі проведеного аналізу поточного стану підприємства ПрАТ «ІнГЗК» можна розробити стратегії управління підприємством та

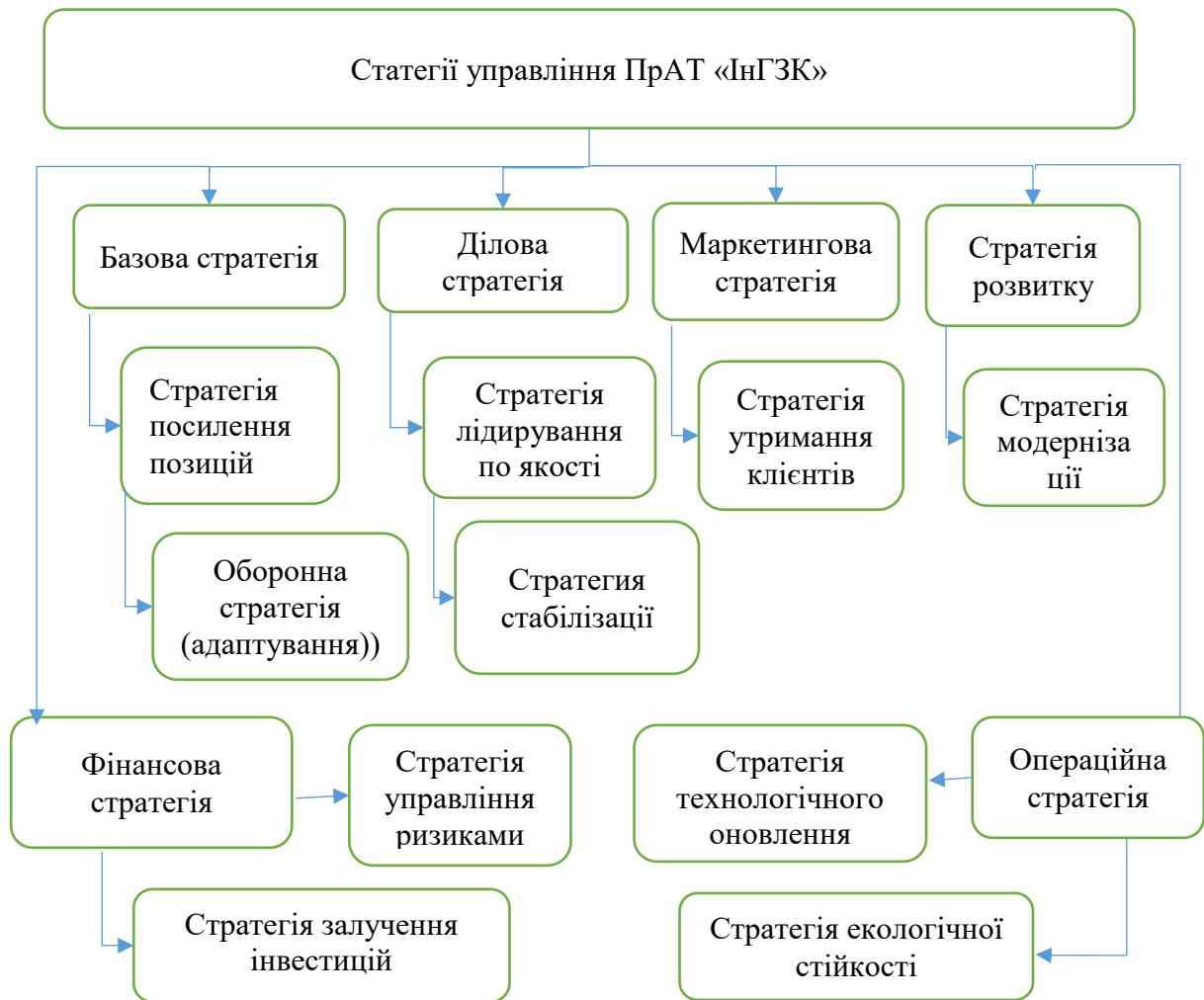


Рисунок 3.1 Стратегії управління підприємством ПрАТ «ІнГЗК»

Джерело: складено автором

ПрАТ ІнГЗК є сильним та стійким підприємством, яке давно працює на ринку і займає значну частку ринку. Завдяки своїй стабільності та міцним позиціям, довгострокова стратегія підприємства полягає у подальшому посиленні своїх ринкових позицій. Це включає в себе покращення якості продукції, впровадження інноваційних технологій та оптимізацію виробничих процесів для підвищення ефективності.

Однак, враховуючи теперішні умови, короткострокова стратегія має бути оборонною та адаптивною. Військовий конфлікт створює тимчасові труднощі з логістикою та ринком збуту продукції. Підприємство повинно швидко реагувати на ці виклики, адаптуючи свої стратегії для мінімізації втрат та утримання поточних позицій. Вирішення цих проблем дозволить ІнГЗК повернутися до

свого попереднього стабільного стану та продовжити свій сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Ділова стратегія ПрАТ ІнГЗК це посилення позицій на ринку. Це означає, що підприємств має покращувати якість продукції, орієнтуючись на найвищі світові досягнення і тенденції науково-технічного прогресу. Але стратегія, яка враховує теперішній стан підприємства, стратегія стабілізації, утримання поточних позицій та мінімізація втрат, має також враховуватись.

Маркетингова стратегія підприємства залищається без змін і є стратегією утримання клієнтів. ПрАТ «ІнГЗК» є монпродуктовим підприємством по видобутку й збагаченню залізистих кварцитів, й потужності по переробці кольорових металів є допоміжним джерелом прибутку, невеликим по об'ємам прибутку та частці виробництва. Тому вся увага залишається основному продукту виробництва.

Стратегія розвитку підприємства, як довготермінова так і стратегія виправлення теперішнього стану справ, є стратегія модернізації підприємства та його виробничих потужностей. Тому що, хоча підприємство є доволі розвиненим інфраструктурно та дано вже має сталий розвиток потужностей, але з часом виробничі та технологічні потужності прийшли в ненайкращий стан та частково застаріли.

Фінансова стратегія ПрАТ ІнГЗК зосереджена на управлінні ризиками та залученні інвестицій. Це означає, що підприємство активно працює над мінімізацією фінансових ризиків через диверсифікацію джерел фінансування та управління ліквідністю. Одним з ключових напрямів є залучення зовнішніх інвестицій для фінансування модернізації та розширення виробничих потужностей. Враховуючи можливі економічні та ринкові ризики, ІнГЗК також розробляє механізми страхування та хеджування фінансових ризиків

Деталізацію основних заходів з підпритимки обраних стратегій запропоновано на рисунку 4.2

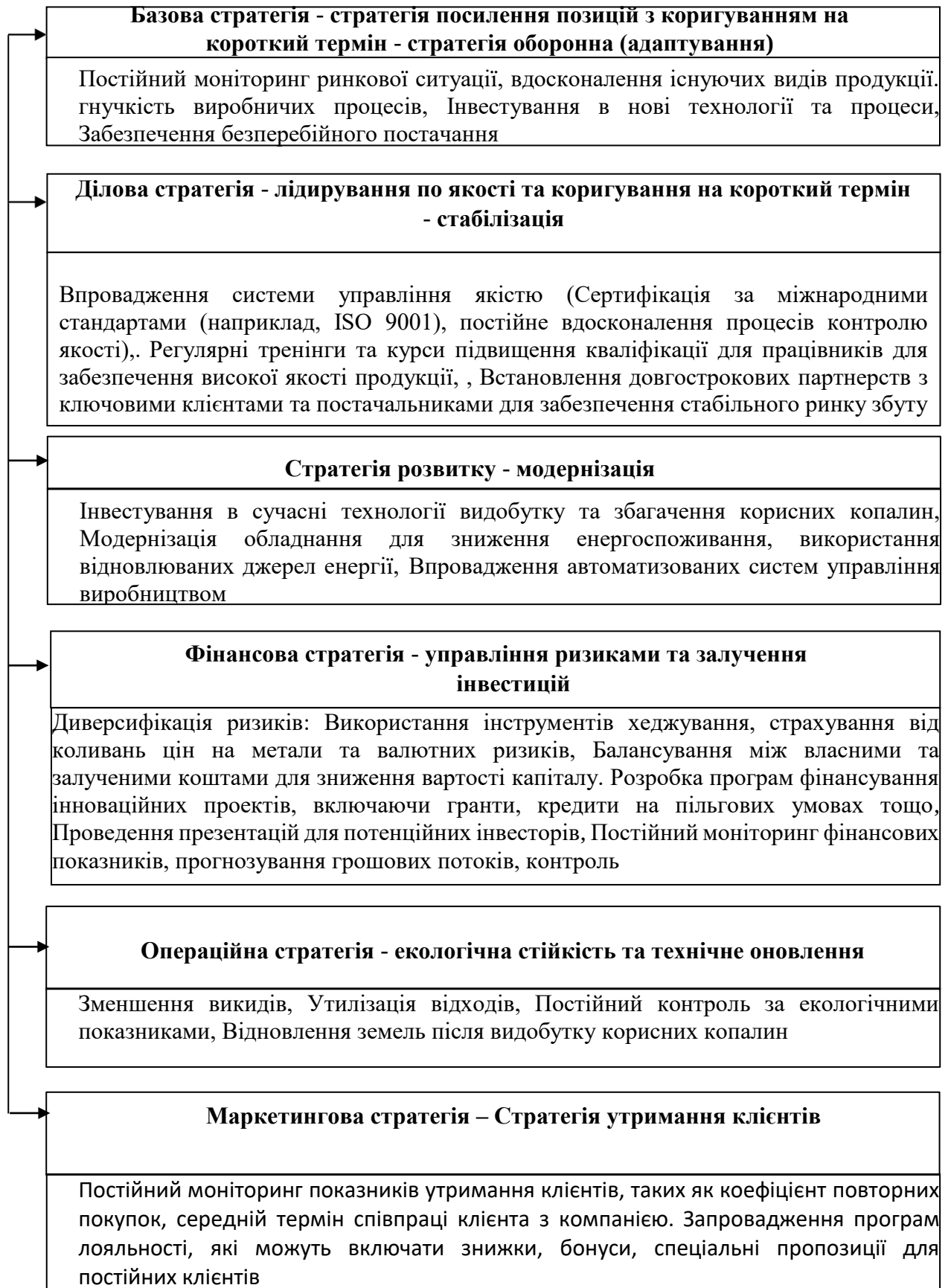


Рисунок 3.2. Деталізація стратегій розвитку підприємства ПрАТ «ІнГЗК»

Джерело: складено автором

Після того як було визначено місію, цілі та цінності підприємства, а також сформулювали довгострокові, середньострокові та короткострокові стратегічні цілі, потрібно перейти до більш детального планування реалізації цих цілей. Це передбачає не тільки формулювання цілей, але й їх конкретизацію через вимірювані показники та методи їх досягнення. Таким чином, наступний етап формулювання стратегії – створення стратегічної карти підприємства, яка наочно показує, як всі елементи стратегії взаємопов'язані та яким чином будуть оцінюватися результати їх реалізації.

Стратегічна карта підприємства – це інструмент, який дозволяє систематизувати та візуалізувати стратегічні цілі, а також визначити ключові показники ефективності (KPI) для їх досягнення. У даному випадку стратегічна карта ПрАТ «ІнГЗК» структурована за чотирма основними складовими: фінанси, клієнти, бізнес-процеси та співробітники. Кожна з цих складових включає в себе конкретні стратегічні цілі, показники для їх вимірювання та методики розрахунку цих показників.

Переваги використання стратегічної карти полягають у наступному: цілісність і системність – стратегічна карта дозволяє пов'язати всі елементи стратегії підприємства в єдину систему. Це допомагає побачити взаємозв'язки між різними цілями та складовими, що сприяє більш цілісному підходу до управління. Вимірюваність і контроль – кожен стратегічний показник має методику розрахунку, що робить можливим регулярний моніторинг і оцінку прогресу в досягненні стратегічних цілей. Це сприяє більш оперативному виявленню проблем та прийняттю коригувальних заходів.

Крім того, стратегічна карта служить інструментом для внутрішньої та зовнішньої комунікації. Вона робить стратегічні цілі зрозумілими для всіх співробітників і зацікавлених сторін, що сприяє підвищенню їх залученості та мотивації. Фокус на ключових пріоритетах – наявність чітко визначених стратегічних цілей і показників дозволяє зосередити зусилля на найбільш важливих напрямках, що підвищує ефективність використання ресурсів

Таблиця 3.1 Стратегічна карта підприємства ПрАТ «ІнГЗК»

Розділ	Стратегічна ціль	Показник	Методика розрахунку показника
1	2	3	4
Фінанси	Підвищити вартість компанії	Рентабельність власного капіталу	Прибуток / середня річна вартість вл.кап.
	Підвищити рентабельність компанії	Рентабельність продажів	Прибуток / виручка
	Забезпечити ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / короткострокові зобов'язання
	Підтримувати фінансову стійкість	Коефіцієнт фінансової стійкості	Власні кошти / позиковий капітал
	Скоротити витрати на виробничі процеси	Коефіцієнт скорочення витрат	Зниження витрат / базовий рівень витрат
	Диверсифікувати інвестиції	Доля доходів від різних джерел	Дохід від різних джерел / загальна виручка
	Моніторити фінансові ризики	Коефіцієнт ризику	Оцінка ймовірності ризику / потенціал впливу
Клієнти	Розширити клієнтську базу	Число повторних покупок	Виручка від продажів новим клієнтам / загальна виручка
	Зберегти наявну клієнтську базу	Число повторних покупок	Кількість повторних покупок / загальна кількість продажів
	Підвищити задоволеність клієнта	Індекс задоволеності клієнтів	Оцінка задоволеності клієнтів через опитування
	Впровадити програми лояльності	Доля лояльних клієнтів	Кількість лояльних клієнтів / загальна кількість клієнтів
	Персоналізовані пропозиції	Збільшення обсягу продажів за рахунок персоналізованих пропозицій	Обсяг продажів від персоналізованих пропозицій / загальна виручка

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Ділові процеси	Підвищити ефективність виробничих процесів	Фондоотдача	Виручка / середня річна вартість основних засобів
	Збільшити обсяги видобутку і збагачення корисних копалин	Обсяг видобутку і збагачення	Кількість видобутого і збагаченого сировини / загальна кількість сировини
	Скоротити час на виробничі процеси	Коефіцієнт скорочення часу	Зниження часу / базовий рівень часу
	Дотримуватися екологічних стандартів	Доля екологічно чистого виробництва	Кількість екологічно чистого виробництва / загальне виробництво
	Мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище	Рівень викидів	Кількість викидів / нормативний рівень викидів
	Впровадити нові технології	Доля продукції, виробленої з використанням нових технологій	Обсяг продукції, виробленої з новими технологіями / загальна продукція
Співробітники	Підвищення продуктивності праці	Продуктивність праці	Валовий дохід / загальна кількість відпрацьованих годин по організації
	Зниження плинності кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість звільнених / середньооблікова чисельність персоналу
	Підвищення кваліфікації співробітників	Частка співробітників, які пройшли підвищення кваліфікації	Кількість співробітників, які пройшли навчання / загальна кількість співробітників
	Залучення та утримання кваліфікованих фахівців	Коефіцієнт утримання співробітників	Кількість утриманих співробітників / загальна кількість співробітників
	Розвиток кадрового потенціалу	Частка співробітників, які беруть участь у програмах розвитку	Кількість співробітників, які беруть участь у програмах розвитку / загальна кількість
	Навчання та професійний розвиток	Кількість годин навчання на одного співробітника	Загальна кількість годин навчання / кількість співробітників

Джерело: складено автором

Таким чином, представлення стратегічної карти ПрАТ «ІнГЗК» є важливим кроком у розробці стратегії, оскільки вона забезпечує структурований і вимірюваний підхід до реалізації стратегії підприємства. Вона дозволяє не тільки планувати і контролювати досягнення цілей, але й забезпечує основу для постійного вдосконалення і адаптації стратегії в умовах мінливої зовнішньої середовища.

Регулярний моніторинг та коригування стратегії є важливими складовими успішного управління підприємством. Щоквартальний аналіз результатів дозволить проводити регулярний аналіз досягнутих результатів, порівнюючи фактичні показники з плановими. Це дає можливість оцінити відхилення та виявити причини їх виникнення.

На основі отриманих результатів вносяться необхідні коригування до стратегії. Впроваджуються нові заходи для усунення виявлених недоліків та покращення фінансової стабільності й ефективності підприємства.

Реалізація комплексної стратегії для ПрАТ «ІнГЗК» передбачає систематичний підхід до підвищення ліквідності, оптимізації управління активами та пасивами, диверсифікації ринків збуту, підвищення операційної ефективності та залучення альтернативних джерел фінансування. Постійний моніторинг та коригування стратегії на основі ключових показників ефективності дозволять забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі, навіть в умовах зовнішніх викликів та змін

3.2 Визначення етапів і розподіл обов'язків з планування

Перш ніж приступити до розробки стратегічного плану, було проведено всебічний аналіз теперішнього стану ПрАТ «ІнГЗК». Аналіз включав оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Окрім цього, було визначено основні стратегічні напрямки розвитку підприємства, що дозволяє чітко окреслити основні вектори подальшої діяльності.

На основі отриманих даних, можна перейти безпосередньо до розробки стратегічного плану діяльності ПрАТ «ІнГЗК».

Стратегічне планування є важливим інструментом управління, який включає визначення конкретних термінів виконання, відповідальних осіб та детального плану дій. Цей процес допомагає досягти максимально можливого виконання показників стратегічного плану, забезпечуючи ефективну реалізацію поставлених цілей. Відсутність стратегічного плану перетворює функціонування підприємства на набір хаотичних функцій та дій, які не тільки не сприяють ефективному управлінню, але й можуть призвести до значних втрат і навіть банкрутства.

Для забезпечення ефективного стратегічного планування на підприємстві необхідно чітко розподілити обов'язки та відповідальність між різними рівнями керівництва та функціональними підрозділами. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до реалізації стратегічних завдань та координацію дій на всіх етапах стратегічного процесу.

В таблиці пропонується детальний розподіл ролей і відповідальності на кожному етапі стратегічного планування. Це забезпечує прозорість процесу та чітке розуміння ролей кожного учасника, що є критично важливим для успішного впровадження стратегії.

Таблиця 3.2 Розподіл обов'язків із стратегічного планування за етапами його реалізації

Етап системи стратегічного планування	Бере участь у реалізації	Несе відповідальність за виконання
1	2	3
Стратегічний аналіз	Генеральний директор, головний бухгалтер, спеціаліст з маркетингу, керівники відповідних дирекцій (капітальне будівництво, виробництво та планування, інжиніринг тощо)	Генеральний директор
Вибір оптимальних стратегій	Генеральний директор, заступники генерального директора з фінансів, виробництва, інжинірингу, технології та якості, операційних покращень	Генеральний директор
Складання документа «Стратегічний план підприємства» та ознайомлення з ним колективу	Усі члени групи стратегічного планування	Спеціаліст по маркетингу
Внесення змін до показників преміювання персоналу підприємства у відповідно до стратегічного плану	Генеральний директор, головний бухгалтер та начальник відділу кадрів	Заступник генерального директора з фінансів
Реалізація стратегії розвитку	Усі члени групи зі стратегічного планування, керівники відповідних дирекцій	Генеральний директор
Контроль виконання показників стратегічного плану	Заступник генерального директора з фінансів, ревізійна комісія (якщо призначено)	Наглядова рада
Внесення змін до стратегічного плану (коригування стратегічного плану)	Усі члени групи стратегічного планування	Спеціаліст маркетингу

Джерело: складено автором

Однак, для практичної реалізації стратегічного плану необхідно також визначити конкретні терміни та відповідальних осіб для кожного етапу розробки та впровадження стратегії. Це дозволяє не лише визначити ключові дати та строки виконання завдань, але й створити механізми контролю та коригування планів на основі аналізу досягнутих результатів.

Таблиця "Регламент розробки стратегії ПрАТ «ІнГЗК»" деталізує етапи стратегічного планування з вказівкою конкретних термінів та відповідальних осіб. Вона включає визначення цілей і ключових показників ефективності, вибір способів реалізації цілей через розробку тактичних планів та бюджетування, контроль виконання тактичних бюджетів і КРІ, а також коригування планів на основі даних аналізу. Це дозволяє створити чіткий графік реалізації стратегії та забезпечити своєчасне виконання всіх необхідних дій.

Таблиця 3.3 Регламент розробки стратегії ПрАТ «ІнГЗК»

Етап	Термін	Відповідальність
1. Визначення цілей і ключових показників ефективності	2 місяці	Генеральний директор
2. Вибір способів реалізації цілей:		
2.1. Розробка тактичних планів (план продажів, план витрат, фінансовий план, кадровий план) 2.2. Бюджетування	1 місяць	Генеральний директор, Головний бухгалтер, Начальники відділів
3. Контроль виконання тактичних бюджетів і КРІ		
3.1. Аналіз даних управлінського обліку: порівняльний, структурний, динамічний, коефіцієнтний, аналіз чутливості, функціонально-вартісний	Щомісячно протягом року	Генеральний директор, Головний бухгалтер, Начальники відділів
4. Коригування планів на основі даних аналізу	Періодично	Керівництво підприємства

Джерело: складено автором

Втім, лише чіткого розподілу обов'язків недостатньо для забезпечення ефективної роботи над досягненням стратегічних цілей компанії. Важливо також запровадити систему стимулювання та преміювання, яка буде мотивувати працівників до більш продуктивної та відповідальної праці.

У зв'язку з цим, пропонується проект системи стимулювання для досягнення стратегічного плану ПрАТ «ІнГЗК», який детально розглянуто в наступній таблиці

Таблиця 3.4 Проект системи стимулювання для досягнення стратегічного плану ПрАТ «ІнГЗК»

№ п/п	Виконавці	Основні показники преміювання
1.	2.	3.
1.	Дирекція з виробництва	Виконання стратегічних виробничих показників
		Дотримання графіків виробництва;
		Оптимізація виробничих процесів
		Виконання плану по рівню витрат і прибутку підприємства.
2.	Дирекція з технічного обслуговування	Забезпечення безперебійної роботи обладнання і техніки;
		Своєчасне виконання ремонтних робіт;
		Зниження витрат на технічне обслуговування;
		Відсутність аварій і збоїв у роботі обладнання.
3.	Дирекція з розвитку і стратегічного планування	– Розробка і реалізація стратегічних планів розвитку підприємства;
		Моніторинг виконання стратегічних цілей;
		Впровадження інноваційних рішень і технологій;
		Забезпечення зростання ключових показників ефективності (KPI).
4.	Дирекція з фінансів	Виконання фінансового плану підприємства
		Оптимізація витрат;
		Збільшення прибутковості.
5.	Дирекція з маркетингу і продажів	Збільшення обсягів продажів і розширення ринків збуту
		Розробка ефективних маркетингових стратегій;
6.	Відділ логістики	Оптимізація логістичних процесів;
		Підвищення ефективності роботи логістичних підрозділів.

Джерело: складено автором

Система стимулювання сприяє підвищенню зацікавленості співробітників у досягненні поставлених завдань, підвищує їхню відповідальність за виконання конкретних етапів стратегічного плану та забезпечує додаткові стимули для покращення результатів. Впровадження ефективної системи преміювання дозволяє встановити прямий зв'язок між виконаною роботою та винагородою, що є ключовим фактором для підвищення продуктивності праці та досягнення високих результатів.

3.3 Формування тактичних та оперативного планів

Як вчив мудрий Сунь-Цзи: "Стратегія без тактики – це найповільніший шлях до перемоги. Тактика без стратегії – це просто суєта перед поразкою". Крім того, в менеджменті підприємством стратегічний план є загальною структурою й напрямком дії, для конкретизації якої потрібен тактичний план.

На діаграмі на малюнку наочно представлено основні стадії стратегічного, тактичного та оперативного планування ПрАТ «ІнГЗК», розподілені за місяцями календарного річного плану.

Процес стратегічного планування починається наприкінці року, коли підбиваються підсумки поточного року та збираються необхідні дані для аналізу. У цей період проводиться аудит управлінських, маркетингових та фінансових процесів, аналізується ринкова частка, а також зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. На основі отриманих даних складається та затверджується «Стратегічний план», який охоплює довгострокові цілі та напрямки розвитку підприємства на кілька років уперед.

Після затвердження стратегічного плану починається процес розробки тактичного та оперативного планів. Тактичне планування включає встановлення конкретних цілей та завдань на середньостроковий період (від одного до трьох років), а оперативне планування фокусується на детальних діях на наступний рік. Ці плани мають бути завершені та затверджені до кінця поточного року, щоб із січня наступного року можна було приступити до їх реалізації.

Протягом року для забезпечення гнучкості та адаптації проводяться регулярні перевірки виконання планів. Залежно від результатів цих перевірок, за потреби, вносяться корективи до тактичних та оперативних планів.

Таким чином, стратегічне, тактичне та оперативне планування на підприємстві є безперервним циклічним процесом, що забезпечує стійкий розвиток і адаптацію до умов, що змінюються.

Останні два місяці року проводиться оцінка результатів виконання оперативного плану за поточний рік. Ці результати використовуються для підготовки даних, які ляжуть в основу аналізу та планування на наступний рік.



Рисунок 3.3 Цикл стратегічного і тактичного планування на підприємстві «ПрАТ ІнГЗК»

Джерело: розроблено автором

Протягом року на підприємстві проводиться регулярний моніторинг виконання стратегічного та тактичного планів. Ці дії включають аналіз поточної ефективності, впровадження коригувань і поліпшень, а також звітність перед керівництвом. Важливою частиною цього процесу є розробка тактичних планів, вкладених у реалізацію стратегічних цілей підприємства. Нижче наведено

таблицю, в якій вказано основні стратегічні цілі ПрАТ «ІнГЗК», періоди їх реалізації, відповідні тактичні дії та відповідальні центри

Таблиця 3.5 Розробка тактичних планів з реалізації стратегій ПрАТ «ІнГЗК»

№	Стратегічна ціль	Період	Тактичні дії	Центри відповідальності
1	2	3	4	5
1.	Підвищення енергоефективності і вдосконалення управління енергозбереженням	2025-2027	Підвищення ефективності роботи енергетичного і технологічного устаткування	Дирекція з виробництва, інжинірингу, технології та якості
			Оптимізація технологічних режимів	
			Впровадження автоматизованих систем обліку та передачі даних	
			Відмова від використання пару в процесах	
2.	Модернізація виробництва	2025-2028	Модернізація об'єктів збагачувального переділу та гідротранспортування хвостів	Дирекція з капітального будівництва, виробництва та планування
3.	Модернізація транспортного обладнання	2025-2030	Придбання гірничого та дробильного устаткування	Дирекція з виробництва, інжинірингу, технології та якості
			Оновлення та капітальні ремонти гірничо-транспортної техніки, дробильно-збагачувального обладнання	
4.	Вплив на довкілля та вимоги до екологічної безпеки	2025-2028	Рациональне використання природних ресурсів	Дирекція з охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища
			Зниження шкідливих викидів в атмосферу	
			Рекультивація об'єктів діяльності	
			Заміна вугілля на газ або відновлювані джерела енергії	

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
5.	Інвестиційні проекти	2025-2029	збільшення обсягів виробництва концентрату преміум класу	Дирекції з капітального будівництва, фінансів та виробництва
			будівництво 3 черги хвостосховища	
			розширення відвалів	
6.	Програми підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу	2025-2026	Розробка програм підвищення кваліфікації	Дирекція з кадрових та соціальних питань
			Впровадження гнучких графіків роботи та можливості віддаленої роботи	
			Програми мотивації та соціальних пільг	
7.	Збільшення сировинної бази	2025-2028	Більш комплексне використання мінеральної сировини родовища	Дирекція з виробництва, інжинірингу та планування
			Розширення кар'єру № 1	
Управління ризиками				
8.	Інфляційні ризики	2025-2026	Встановлення лімітів на рівень впливу ризику	Дирекція з фінансів
			Підтримка запозичень у складі інструментів з фіксованою ставкою	
9.	Ризик управління капіталом	2025-2026	збільшення обсягів виробництва концентрату преміум класу	
			Оптимізація балансу між позиковими і власними коштами	
10.	Ризик ліквідності	2025-2026	Забезпечення постійної наявності ліквідних коштів	
			Своєчасне виконання зобов'язань для уникнення репутаційних та фінансових збитків	

Джерело: розроблено автором

В рамках конкретизації тактичного плану та в рамках затвердженого ліміту по ПКІ-2022, має бути закуплено та введено в експлуатацію нове технологічне обладнання. До нього увійдуть грейферний кран вантажопідйомністю 20 тонн, класифікатор моделі 1КС24-134, дві спіралі для класифікатора та три електричні лебідки типу ЛМ-5.

Також буде частково модернізовано лінії електропередач Східна-4 та Східна-8, а приводи чотирьох класифікаторів РЗФ-2 будуть оновлені. Будуть проведені роботи зі заміни акумуляторних батарей на ГПП-4 та часткової заміни висувних елементів на ПС-16, ПС-58, ПС-38, ПС-87..

Згідно з програмою розвитку комбінату та в рамках затверджених знижених лімітів, будуть продовжені будівельні та монтажні роботи на об'єктах капітального будівництва. Заплановано реконструкцію об'єктів хвостового господарства, встановлення перекачувальних насосних станцій та розширення відвалу №1.

Щоб досягти визначених цілей у найближчі роки, головні інвестиції мають бути спрямовані на розвиток кар'єрів, оновлення кар'єрної техніки та оснащення, модернізацію дробильно-збагачувального комплексу, покращення хвостового господарства і систем зворотного водопостачання.

Крім того, важливо реалізувати заходи для підвищення якості залізорудного концентрату, що дозволить ефективно конкурувати з міжнародними компаніями та розширювати ринки збуту продукції високої якості. На підприємстві вже освоєно випуск нової марки товарної продукції - залізорудного концентрату (A1+) з вмістом заліза понад 70%., вміст заліза в товарному концентраті збільшено на 0,85% у порівнянні з планом. Необхідно продовжувати подібну практику виробництва концентрату по класу «преміум» для досягнення результатів по стратегії лідерування по якості на рику продукції залізнорудних концентратів.

Щоб збільшити конкурентоспроможність підприємства та вийти на нові ринки збуту продукції, розпочато промислові випробування на РЗФ-1 нового біконічного барабану млина МШР 3850x5000К зі збільшеним внутрішнім

діаметром до 3850 мм. Мета цих випробувань – підвищити середньогодинну продуктивність обробки руди на 5 тонн за годину. Завдяки реалізації цього проекту, річний обсяг виробництва залізорудного концентрату зросте на 40 тисяч тонн.

Для забезпечення підприємства людським ресурсом і вирішення проблеми з непопулярністю професій галузі пропонуються такі заходи.

По перше, мають бути активизовані як зовнішні методи пошуку, так і внутрішні процедури відбору кандидатів. По друге, мають бути створені та впроваджені проекти і заходи, спрямовані на залучення працівників для робітничих професій, що входять у стратегічний план кадрового поповнення. Основна цільова аудиторія включає молодих фахівців, випускників навчальних закладів та висококваліфікованих робітників. Для досягнення цієї мети мають бути організовані різні види практики на підприємстві для учнівської молоді, включаючи оплачувану (з працевлаштуванням у якості учнів на період практики) для студентів університетів, коледжів і професійно-технічних навчальних закладів. Також серед необхідного – розробка гнучких графіків роботи для персоналу поважного віку, розробка програм професійного вдосконалення та навчання сучасним методам роботи і роботи з оновленою технікою та засобами.

Важливим етапом у реалізації стратегічного та тактичного планування є оцінка очікуваних результатів діяльності підприємства. Завдяки визначенню очікуваних результатів можна регулярно моніторити прогрес у досягненні поставлених цілей і вчасно вносити корективи в плани. Це забезпечує ефективне управління та контроль за реалізацією стратегій і тактичних дій. А також такий підхід дозволяє підприємству більш ефективно планувати та розподіляти ресурси, включаючи фінансові, матеріальні та трудові. Чітко визначені та обґрунтовані очікувані результати роблять підприємство більш привабливим для інвесторів та партнерів. Тому що демонструють, що компанія має чіткий план розвитку і здатна досягати поставлених цілей. Нижче наведено таблицю, яка відображає очікувані результати діяльності підприємства та терміни їх досягнення.

Таблиця 3.6 Очікувані результати діяльності та терміни їх досягнення

	Напрямок діяльності		Очікуваний ефект від впровадження
1	2	3	4
1.	Підвищення ефективності роботи енергетичного та технологічного обладнання	2025-2027	Зниження енерговитрат до 10% за рахунок модернізації обладнання та оптимізації виробничих процесів.
2.	Оптимізація технологічних режимів підвищення енергоефективності	2025-2026	Збільшення ККД технологічних процесів до 5% завдяки впровадженню нових режимів роботи та використання більш ефективних методів виробництва
3.	Зниження паливної та енергоємності основних технологічних процесів	2025-2027	Зниження витрати палива на 8% та енергії до 6% за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій.
4.	Скорочення втрат паливно-енергетичних ресурсів	2025-2026	Скорочення втрат ПЕР до 5% шляхом покращення системи обліку та контролю енергоспоживання.
5.	Підвищення рівня оснащеності приладами обліку та оперативної доступності даних	2025-2028	Встановлення автоматизованих систем обліку та передачі даних до 80% виробничих об'єктів
6.	Підтримка якості функціонування системи енергоменеджменту	2025-2030	Відповідність системи енергоменеджменту до міжнародних стандартів ISO 50001:2018.
7.	Збереження конкурентного переваги та зміцнення позицій на стратегічних ринках	2025-2029	Збільшення частки ринку до 10% за рахунок підвищення якості продукції та виходу на нові ринки.
8.	Підвищення продуктивності	2025-2028	Збільшення обсягів видобутку та збагачення до 15% завдяки впровадженню нових технологій та модернізації обладнання.
9.	Дотримання екологічних стандартів	2025-2028	Відповідність міжнародним екологічним стандартам та зменшення викидів до 20%.

Джерело : розроблено автором

Оцінка очікуваних результатів діяльності підприємства ПрАТ «ІнГЗК» є ключовим елементом стратегічного планування, що забезпечує напрямок та мотивацію для всієї організації. Визначення та чітке формулювання цих результатів дозволяє підприємству не лише поставити перед собою амбітні цілі, але й забезпечити їх досягнення у встановлені терміни. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності, оптимізації ресурсів та залученню інвестицій, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах ринку.

ПрАТ «ІнГЗК» прагне досягти значних покращень у своїй діяльності шляхом модернізації обладнання, впровадження нових технологічних режимів та енергозберігаючих технологій. Очікується, що це призведе до зниження енерговитрат і підвищення коефіцієнту корисної дії технологічних процесів, що, в свою чергу, сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства. Всі ці заходи спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його стійкого розвитку, що є пріоритетом для керівництва компанії.

Успішне впровадження стратегічного плану вимагає не лише визначення ключових результатів, але й детального планування заходів для їх досягнення. Наступним важливим етапом у цьому процесі є розробка оперативного плану, який визначає конкретні кроки для реалізації стратегічних ініціатив. Оперативний план включає детальні заходи, терміни їх виконання та відповідальних осіб, що дозволяє забезпечити координацію дій на всіх рівнях управління підприємством. Це є запорукою успішної реалізації стратегічних цілей та адаптації до змінних умов ринку, що стає все більш важливим у зв'язку зі швидкоплинністю сучасного економічного середовища.

Важливим аспектом є також системний підхід до управління, який передбачає взаємозв'язок між стратегічним та оперативним плануванням. Стратегічне планування задає загальний напрямок та встановлює довгострокові цілі, тоді як оперативне планування фокусується на конкретних діях і заходах, необхідних для досягнення цих цілей.

Таблиця 3.7 Розробка оперативного плану ПрАТ «ІнГЗК»

	Заходи	Інтервали року			
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
1.	Розробка програм підвищення енергоефективності та модернізації виробництва.				
2.	Початок геологорозвідувальних робіт та укладання контрактів на постачання сировини.				
3.	Розробка екологічних програм.				
4.	Розробка стратегії управління інфляційними ризиками та ліквідністю.				
5.	Розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу				
6.	Використання системи моніторингу енергоспоживання.				
7.	Початок робіт із модернізації виробничих ліній.				
8.	Впровадження екологічних стандартів та початок роботи щодо зниження викидів.				
9.	Впровадження гнучких графіків роботи та можливостей віддаленої роботи.				
10.	Впровадження механізмів контролю інфляційних ризиків та ліквідності.				
11.	Проведення навчальних заходів для персоналу.				
12.	Початок застосування автоматизованих систем управління виробничими процесами.				
13.	Продовження геологорозвідувальних робіт та початок реалізації екологічних програм.				
14.	Початок розширення відвалів.				
15.	Оцінка та аналіз ефективності впроваджених програм.				
16.	Коригування планів модернізації та автоматизації на наступний рік.				
17.	Підбиття підсумків за екологічними та енергетичними програмами.				
18.	Проведення капітального ремонту парку техніки.				
19.	Запровадження мотиваційних програм.				
20.	Впровадження заходів щодо оптимізації капіталу.				

Джерело: розроблено автором

Цей підхід дозволяє підприємству бути більш гнучким і адаптивним до зовнішніх змін, ефективно використовувати наявні ресурси та досягати високих результатів.

Таким чином, стратегічне планування та оперативне виконання взаємопов'язані та доповнюють одне одного, забезпечуючи системний підхід до управління розвитком підприємства. Нижче представлено оперативний план ПрАТ «ІнГЗК», який детально розписує всі необхідні кроки для досягнення встановлених цілей. Цей план є невід'ємною частиною стратегічного управління і забезпечує послідовність та цілісність процесу розвитку підприємства, спрямованого на довгостроковий успіх і стабільність.

3.4 Контроль і оцінка ефективності стратегічного плану

Для ефективного управління необхідно визначити та контролювати ключові показники ефективності (KPI), які відображають досягнення стратегічних цілей.

Коли тактичні бюджети та KPI визначені, наступним кроком стає їх контроль та моніторинг. Це надзвичайно важливо для стратегічного планування, оцінки роботи різних підрозділів підприємства та підвищення мотивації працівників. Існує багато підходів до оцінки результатів діяльності бізнесу, серед яких особливе місце займають KPI.

KPI підбираються з урахуванням специфіки галузі та діяльності організації. Вони повинні повністю охоплювати всі важливі аспекти, що впливають на досягнення стратегічних цілей. KPI можуть включати як фінансові, так і нефінансові показники. KPI служать індикаторами того, наскільки успішно компанія досягає своїх стратегічних цілей у часі. Для кожного показника визначаються відповідальні підрозділи, які будуть контролювати їх виконання.

Наступний крок - представити перелік ключових показників діяльності ІнГЗК, згрупованих за відповідальними підрозділами.

Таблиця 3.8 Ключові показники діяльності ПрАТ «ІнГЗК»

Група КРІ	Ключові показники діяльності ПрАТ «ІнГЗК»	Відпові дальні
Показники задоволеності		
Власник	Рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізації, рентабельність грошового потоку	Генеральний директор
Клієнти	Частка ринку збуту, кількість дефектів у продукції, кількість претензій клієнтів, плинність активних клієнтів, тривалість функціонального циклу виконання замовлень, доступність товарних запасів для покупців	
Персонал	Продуктивність праці, плинність кадрів, середня зарплата персоналу	
Показники управління фінансами		
Рентабельність	Рентабельність продажів, активів, власного капіталу. рентабельність інвестованого капіталу, маржинальна рентабельність власного капіталу в товарних запасах і дебіторській заборгованості	Фінансовий директор
Ліквідність	Коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної ліквідності.	
Фінансова стабільність	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, поточних та довгострокових зобов'язань.	
Вартість компанії	Чиста приведена вартість	
Грошові потоки	Обсяги грошових коштів за місцями їх знаходження, обертаність грошових коштів, рентабельність грошового потоку	Комерційний директор
Ділова активність	Рентабельність продажів, обертаність товарних запасів, обертаність дебіторської заборгованості, частка прострочених рахунків дебіторів, обертаність кредиторської заборгованості, частка прострочених рахунків кредиторів, виручка від продажів, рентабельність товарних запасів, чистий прибуток, операційний важіль, витрати на інвестиції, реалізована націнка	

Джерело: складено автором

У рамках цієї системи показники поділяються на три основні категорії: індикатори результативності, які показують загальний стан справ; виробничі індикатори, що вказують на необхідні дії; індикатори ефективності, що допомагають значно підвищити продуктивність

Визначення відповідальних підрозділів для регулярного аналізу показників є важливим аспектом. Рекомендується залучати керівників підрозділів для щомісячного та щоквартального аналізу KPI з метою оперативного реагування на зміни. Використання сучасних аналітичних інструментів, таких як SAP або Oracle BI, допоможе в зборі та аналізі даних.

Оцінка результативності повинна включати регулярний порівняльний аналіз досягнень із запланованими показниками. Періодичний внутрішній та зовнішній аудит допоможе оцінити ефективність управлінських рішень. Важливо виявляти та аналізувати відхилення від планових показників для коригування тактичних дій. Розробка та впровадження коригуючих заходів дозволить забезпечити відповідність фактичних показників стратегічним цілям.

Мотивація персоналу грає ключову роль у досягненні KPI. Розробка системи стимулювання для досягнення KPI, включаючи бонуси та інші форми заохочення, сприятиме підвищенню ефективності співробітників. Впровадження програм підвищення кваліфікації допоможе покращити їх професійні навички та відповідність новим вимогам.

Важливим аспектом є впровадження інформаційних систем для автоматизації процесів обліку та управління. Це забезпечить оперативний доступ до інформації. Створення внутрішніх порталів для збору та аналізу даних у реальному часі дозволить підвищити прозорість та ефективність управління.

Регулярні зустрічі керівництва з відповідальними підрозділами сприятимуть обговоренню досягнень та проблем, а використання анкетування для збору відгуків від співробітників щодо процесів контролю та управління дозволить вдосконалити існуючі методики.

Ризик-менеджмент також є важливою складовою. Проведення регулярної оцінки ризиків, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей, та

розробка планів дій для зменшення негативного впливу виявлених ризиків забезпечить стійкість і гнучкість підприємства.

Таким чином, для ефективного контролю реалізації стратегічного плану ПрАТ «ІнГЗК» необхідно запровадити комплексну систему моніторингу та оцінки КРІ, забезпечити мотивацію персоналу, впровадити сучасні інформаційні системи та забезпечити регулярний зворотній зв'язок. Це дозволить підприємству успішно досягати поставлених стратегічних цілей та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Висновки за розділом 3.

Будь яке стратегічне планування на підприємстві або в організації має починатись з чіткого розподілу обов'язків та відповідальності між співробітниками та дирекціями підприємства по стадіях розробки реалізації та контролю етапів стратегічного плану. Таблиці, представлені у розділі присвяченому розробці стратегічного плану діяльності для ПрАТ «ІнГЗК», демонструють, хто і за що саме відповідає, і які конкретні завдання мають бути виконані. Такий підхід забезпечує ясність та впорядкованість, що дозволяє уникнути дублювання функцій ланками менеджменту підприємства та непорозумінь.

Введення системи стимулювання та преміювання є значним фактором для підвищення продуктивності праці. Система преміювання, описана в плані, спрямована на те, щоб створити прямий зв'язок між виконанням завдань та отриманням винагороди. Це не лише мотивує співробітників на досягнення кращих результатів, а й підвищує їхню відповідальність за виконання конкретних етапів стратегічного плану.

Як зазначалося, "стратегія без тактики – це найповільніший шлях до перемоги, тактика без стратегії – це просто метушня перед поразкою". Тактичні заходи грають ключову роль досягненні стратегічних цілей підприємства. Тому були розроблені детально тактичний план з реалізації намічених стратегій

стратегій розвитку підприємства і оперативний план на перший рік реалізації тактики.

Важливим аспектом успішного стратегічного планування є регулярний контроль за виконанням намічених цілей і коригування плану на основі отриманих даних. У стратегічному плані ПрАТ «ІнГЗК» передбачено регулярні перевірки виконання КРІ, а також аналіз даних управлінського обліку. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від наміченого курсу та вживати необхідних заходів для коригування дій.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота присвячена розробці та аналізу стратегій управління та стратегічного плану діяльності підприємств із застосуванням цих методик на прикладі ПрАТ «ІнГЗК». Проведені дослідження охоплюють теоретичні засади стратегічного управління, аналіз поточного стану підприємства, а також розробку та впровадження стратегічного плану.

Стратегічне управління та стратегічні плани тісно пов'язані та взаємозалежні. Стратегічне управління задає загальний курс та визначає ключові стратегічні напрями. За підсумками цього створюються стратегічні плани, які деталізують конкретні дії реалізації стратегій.

Без стратегічного управління стратегічні плани не мали б наряду та цілісності. У той же час без стратегічних планів стратегії не могли б бути реалізовані на практиці.

Перша частина роботи присвячена розгляду теоретичних засад стратегічного управління та планування. Проаналізовано різні визначення стратегічного управління та планування провідних авторів, сутність стратегічного плану та стратегій управління, включаючи їхню класифікацію.

Існують декілька основних моделей стратегічного управління, розроблених провідними вченими в галузі менеджменту. Такі моделі потребують конкретних інструментів та методів з практичної реалізації. Тому є необхідним детально проаналізувати їх применимість та сутність.

Порівняльний аналіз основних моделей стратегічного управління між собою та аналогічно методів і інструментів стратегічного управління дозволив виявити їх переваги, недоліки та можливості застосування у різних цілях. Результатом стало обґрунтування вибору моделей, методів та інструментів для стратегічного управління та планування у ПрАТ «ІнГЗК».

У другому розділі проведено аналіз основних відомостей про підприємство, включаючи управлінську структуру та кадровий потенціал. Цей аналіз є ключовим для розуміння внутрішнього потенціалу підприємства, оскільки успішна реалізація стратегічного плану потребує чіткого розуміння наявних ресурсів та можливостей.

На даному етапі було вивлено, що підприємство є доволі крепким промисловим підприємством, яке працює багато років на ринку України та світу, має розвинені потужності видобутку та переробки залізнорудних кварцитів, налагоджену логістику та канали збуту продукції як в Україні так і інших країнах світу. Але зараз, через агресію РФ проти України та окупацію частини територій, на яких розташовано підприємство « Азовсталь» та порт у Мариуполі, через який шло відгруження продукції, через ненадійність у такі часи залізничного транспорту й через загрозу обстрілів, через проблему з нестачою робітничих кадрів, старінням персоналу, через непопулярність професій галузі у молоді, має низку наявних проблем у теперішньому стані виробництва.

На наступному етапі аналізу теперішнього стану підприємства, було використано такі методи та інструменти аналізу як фінансовий аналіз, аналіз ринкової частки підприємства та аналізи SWOT і PEST. Такий вибір інструментарію доречний для аналізу промислового підприємства з монопродуктом. Фінансовий аналіз проводився за показниками рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства, та виявив, що підприємство на даному етапі життєвого циклу має фінансову стійкість завдяки злагодженій роботі менеджменту, але також має тимчасові проблеми з рентабельністю виробництва та ліквідністю, які мають об'єктивні причини через війну та добре наочно зрозумілі через аналіз у динаміці чотирьох років. Аналізи SWOT і PEST дозволили ранжувати сильні та слабкі сторони підприємства та можливості і загрози зовнішнього середовища, й завдяки цьому визначитись якими конкретними засобами та методами мінімізувати слабкість та по максимуму використати силу й можливості. Аналіз ринкової частки підприємства у динаміці за 4 роки наочно показав, що підприємство ПрАТ «ІнГЗК»

є серед лідерів ринку продажу концентрату, що наявні проблеми, виявлені на попередніх етапах аналізу, є у всіх підприємствах аналогах та допоміг визначитись з діловою стратегією на довгостроковий період – стратегія лідирування по якості продукції.

Після проведенного всебічного аналізу теперішнього стану ПрАТ «ІнГЗК», було визначено стратегічні напрямки ефективного існування та розвитку підприємства на довгостроковий період, за такими напрямками як ділова стратегія, маркетингова, стратегія розвитку, маркетингова та операційна стратегії. Деякі з стратегій потребували корективувки на короткий термін у зв'язку з нинішніми проблемами підприємства через військовий стан. Наприклад, базова стратегія посилення позицій на ринку має на нинішньому етапі коректуватись на оборонну стратегію адаптування для вирішення наявних тимчасових проблем.

На основі розроблених стратегій, було складено стратегічний план роботи підприємства ПрАТ «ІнГЗК», з визначенням детальної тактики реалізації стратегій, розроблено систему обов'язків з планування та реалізації стратегічного і тактичного планів на підприємстві, орієнтовних строків реалізації плану, оперативний план на рік для початку реалізації запланованого і систему контролю показників задля оцінки і подальшої корективувки деталей плану.

Таким чином, у роботі було впроваджено комплексний підхід до стратегічного управління та планування на прикладі ПрАТ «ІнГЗК». Чіткий розподіл обов'язків, ефективна система мотивації, регулярний контроль та аналіз результатів є ключовими елементами, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Впровадження запропонованих стратегій та планів дозволить ПрАТ «ІнГЗК» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити продуктивність та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, 1954. 404 p.
2. McCormack, J. "Strategic Management: Defining Long-term Goals and Direction." In: Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. Strategic Management: Concepts and Cases. 8th ed. London: Routledge, 2021. 680 p.
3. Попреп Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1985. 397 p.
4. Kotter, J. P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. Article.
5. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition. 14th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 896 p.
6. Montre, L. "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement." 5th ed. New York: John Wiley & Sons, 2018. 480 p.
7. Johnson, L., & Martinez, R. (2020). "Evaluation of Strategic Management Models in Eastern Europe." European Journal of Management Studies, 27(4), 200-220.
8. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New York: Macmillan, 1947. 259 p.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.
10. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (2012). Management: A Global Perspective. 8th ed. New York: Pearson. 750 p.
11. Thompson A. A. Jr., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concepts and Cases. New York: Business Publications, Inc., 1987. 896 p.

- 12 Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row. 298 p.
- 13 Hofer C. W. Strategic Management: A Behavioral Approach. New York: West Publishing Company, 1984. 512 p.
14. Пономаренко В.С., Литвиненко Н.А., Гриньова В.М. Менеджмент. 4-е издание. Харьков: Издательство ХНЭУ, 2018. 512 с.
15. «Офіційний сайт ПрАТ «ІНГЗК», URL: <https://ingok.metinvestholding.com/ua>.
16. Гірничий енциклопедичний словник у 3 т. / Редакція : В. С. Білецького. Східний видавничий дім, 2004. Т. 3. 752 С.
17. «Кодекс Етики». URL :https://metinvestholding.com/upload/metinvest/report/27/Code_of_Ethics_RUS.pdf
18. Статут ПРАТ «Інгулецький гірничо –збагачувальний комбінат ». URL: <https://ingok.metinvestholding.com/upload/ingok/shareholders/ustav-chao-ingok-ot-18-05-18.pdf>
19. Фінансова звітність за 2020-2023 pp URL: <https://clarity-project.info/edr/00190905/finances>
20. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2016. 432 с.
21. Офіційний сайт ПрАТ «ПівдГЗК», URL: <https://www.ugok.com.ua/ua/>
22. Офіційний сайт ПрАТ «ЦГЗК», URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua>.
23. Офіційний сайт ПрАТ «ПівнГЗК», URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/ua>.
24. Офіційний сайт ПрАТ «Арселормітал», URL:<https://ukraine.arcelormittal.com/>
25. Аналіз господарської діяльності. Навчальний посібник / За заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 384с.
26. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2015. – № 3. – С.117-128.
27. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / Г. Г. Кірейцев. – К. : ЦУЛ, 2015. – 495 с.

28. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: підручник / За ред. проф. А.Г. Загороднього. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2018. – 487 с.
29. Турило А.М. Методологічні підходи до оцінки фінансової діяльності підприємства / А. М. Турило // Фінанси України. – 2017. – №3. – С.100-104.
30. Уолт Кяран. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства : пер. з англ. – К.: Всеуито; Наук. думка, 2001. – 367 с.
31. Назарчук Т.В. Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014, № 3. Т. 3. С. 121–125.
32. Гораль Л.Т. Багатоаспектність формування процесу управління безпекою розвитку промислового підприємства. *Проблеми економіки*. Х., 2020. № 2 (44). С. 240–246.
33. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 21. С. 79–85.
34. Демченко П.С. Удосконалення механізму управління сталим розвитком гірничо-збагачувального комбінату з урахуванням інноваційно- інвестиційної складової. *Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 25–33.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Кадровий потенціал підприємства ІнГЗК

Чисельність персоналу	на 31.12 2023 р.	на 31.12.2022 р.	на 31.12.2021 р.	на 31.12.2020 р.
Усього	4245	4521	4695	4951
у тому числі:				
- чоловіки	2836	3092	3125	3320
- жінки	1322	1429	1570	1631
- у т.ч. жінки на керівних посадах	87	99	102	108
- старше 50 років	1379	1 118	1 043	914
- 30 - 50 років	2398	2810	2939	3182
- молодше 30 років	468	593	713	855
Коефіцієнт плинності	7,5%	7,0 %	5,2%	4,42%

Джерело : складено самостійно на основі

Додаток В.

Основні фінансові показники господарської діяльності ПРАТ «ІНГЗК» за
період 2020-2023 рр

№ п/п	Показники	2023 р. тис. грн.	2022 р. тис. грн	2021 р. тис. грн	2020 р. тис. грн	2019 р. тис. грн
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації продукції (2000)	8 474 300	12 696 756	40 723 708	19 165 910	20 100 019
2	Собівартість реалізованої продукції	7 713 821	8 902 175	12 495 436	11 606 530	11 593 413
3	Валовий прибуток	760 479	3 794 581	28 228 272	7 559 380	8 506 606
4	Чистий фінансовий результат (2350)	(167 236)	(851 259)	20 446 101	1 500 053	6 077 221
5	Поточні зобов'язання і забезпе- чення (1695)	20 865 087	16 586 163	24 747 817	31 103 992	32 081 460
6	Оборотні активи (1195)	30 207 337	24 192 238	37 290 403	35 276 530	37 532 376
7	Власний капітал (1495)	18 951 215	19 113 023	25 692 884	15 113 534	19 859 925
8	Необоротні активи Нематеріальні активи (1095)	11 152 778	13 070 620	15 559 277	15 617 722	16 796 673

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6	7
9	Довгострокові зобов'язання і забезпечення (1595)	1 543 813	1 563 672	2 408 979	4 676 726	2 387 664
10	Гроші та їх еквіваленти, Рахунки в банках (1165, 1167)	264 461	31 374	78 320	669 553 +217 938 =887491	
11	Оборотні активи – Запаси	29 271 973	22 313 920	34 812 931	34 049 822	-
12	Активи (1300)	41 360 115	37 262 858	52 849 680	50 894 252	54 329 049
13	Сер вартість активів	39 311 486	45 056 269	51871967	52611650	-
14	Сер вартість власного капіталу	19032119	22402953	136021234	17486729	-

Джерело : складено та розраховано автором на основі [19]

Інформація про органи управління ПрАТ «ІнГЗК»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Генеральний директор	Одноособовий виконавчий орган	Герасимчук Олександр Миколайович
Наглядова рада	Кількісний склад Наглядової ради складає 3 особи	1. Риженков Юрій Олександрович - член Наглядової ради (представник акціонера Metinvest Management B.V.); 2. Данкова Юлія Сергіївна - член Наглядової ради (представник акціонера Metinvest Management B.V.); 3. Романова Світлана Миколаївна - член Наглядової ради (представник акціонера Metinvest Management B.V.).
Загальні збори акціонерів Товариства	Товариство має 1 акціонера, який володіє 100% акцій	Private Limited Liability Company Metinvest Management B.V., (Нідерланди), реєстраційний номер 67253598
Ревізійна комісія Товариства (у разі обрання Загальними зборами акціонерів)	Голова Ревізійної комісії, члени Ревізійної комісії	Загальними зборами акціонерів Ревізійна комісія не обиралася

Джерело : річна звітність ПрАТ «ІнГЗК»

