

ВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2022 року

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Аналіз системи стратегічного управління підприємством»

Виконала: студентка _4_ курсу, групи МЕН-18

(шифр групи)

спеціальності 073 Менеджмент

Соболєва С.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник: д.е.н., професор УФЕБ Ляшок Я.О.

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

(підпис)

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування

О.О Фоміна

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

(підпис)

Нормоконтроль:

доц. Л.М. Василичина

(підпис)

(дата)

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

студент

(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки і менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Затверджую:
зав. кафедрою УФЕБ

О.Ю. Попова

«__» _____ 2022р

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студентки

Соболевої Софії Володимирівни

1. Тема роботи «Аналіз системи стратегічного управління підприємством»
керівник проекту (роботи) Ляшок Ярослав Олександрович, д.е.н., професор

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

затверджені наказом по інституту від « 5 » 05 2022 р. № 178

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 15 червня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали звіту про переддипломну практику,
фінансово-економічні показники закладу, статут, річна фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити): теоретичні аспекти й сучасні погляди на стратегічне управління підприємством в умовах ринку, загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності шахти; аналіз випуску та реалізації продукції; аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, оцінка конкурентоздатності вугільної продукції; розробка стратегічного набору для підприємства та заходів з удосконалення планування реалізації продукції.

5. Перелік графічного матеріалу: динаміка росту вугільної продукції ,аналіз готової вугільної продукції, алгоритм рейтингової оцінки конкурентоспроможності продукції, рекомендований стратегічний набір для ВП «Шахта «Капітальна» ДП Мирноградвугілля», організаційна структура сектору маркетингу, графік точки беззбитковості, структурна діаграма виторгу від реалізації продукції споживачам.

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 Я.О.		
2.	к.е.н, доц. Ляшок Я.О.		
3.	к.е.н, доц. Ляшок Я.О.		
Нормо-контроль	к.е.н., доц. Василюшина Л.М.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми дослідження	10.04.2022	
2.	Складання завдання на виконання дипломної роботи, складання плану роботи	10.05.2022	
3.	Вивчення економічної літератури з обраної теми роботи та написання першого розділу	25.05.2022	
4.	Аналіз статистично-економічної інформації з досліджуваної проблеми та написання другого розділу дипломної роботи	15.06.2022	
5.	Розробка рекомендацій та заходів щодо підвищення ефективності, які розглянуті в ракурсі обраної теми роботи	20.05.2022	
6.	Оформлення вступу, висновків, реферату, демонстраційних аркушів	25.05.2022	
7.	Подання виконаної роботи на зовнішнє рецензування	5.06.2022	
8.	Попередній захист дипломної роботи, підписання дипломної роботи у завідувача кафедри та подання документів до ДЕК	15.06.2022	

Студентка

_____ В.В. Лазарєва
(підпис)

Керівник роботи

_____ Я.О. Ляшок
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Соболева С.В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством/ Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. –ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2022.

У роботі детально розглянуті теоретичні основи стратегічного менеджменту; надано загальну характеристику та основні техніко-економічні показники роботи шахти, проведено аналіз випуску та реалізації продукції, аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, оцінку конкурентоздатності вугільної продукції шахти; розроблено маркетингову стратегію та запропоновані заходи з удосконалення планування реалізації продукції підприємства

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стратегія, організація, планування, конкурентоздатність, якість

ANNOTATION

Soboleva SV Analysis of the system of strategic management of the enterprise / Final qualification work for the degree of "bachelor" in the specialty 073 Management. – DVNZ DonNTU, Lutsk, 2022.

The theoretical bases of strategic management are considered in detail in the work; the general characteristic and the basic technical and economic indicators of work of mine are given, the analysis of release and realization of production, the analysis of financial results of activity of the enterprise, an estimation of competitiveness of coal production of mine is carried out; developed a marketing strategy and proposed measures to improve the planning of sales of the enterprise

Keywords: strategic management, strategy, organization, planning, competitiveness, quality

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ І СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКУ.....	9
1.1 Сутність стратегічного менеджменту.....	9
1.2 Базові стратегії підприємства та методи їх вибору.....	15
1.3 Організація стратегічного управління на підприємстві: підходи та моделі.....	22
РОЗДІЛ 2 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його основних техніко-економічних показників	27
2.2 Аналіз випуску та реалізації продукції.....	35
2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.....	42
2.4 Оцінка конкурентоздатності вугільної продукції ВП «Шахта «Капітальна».....	49
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВП «ШАХТА «КАПІТАЛЬНА» ДП «МИРНОГРАДВУГІЛЛЯ».....	54
3.1. Рекомендації щодо розробки стратегічного набору підприємстві.....	54
3.2. Удосконалення операції з продажу вугілля.....	66
3.3. Економічна ефективність системи ціноутворення, планування реалізації продукції за рахунок підвищення якості видобутку вугілля.....	71
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Надзвичайно швидко зміни ділової сфери вітчизняних підприємств, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та багатьма іншими факторами, зумовлюють зростання ваги стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент як концепція управління фірмою дозволяє поглянути на організацію як на єдине ціле, пояснити із загальносистемних позицій, чому деякі фірми розвиваються і процвітають, інші переживають стагнацію або їм загрожує банкрутство, тобто чому відбувається постійний перерозподіл ролей основних учасників ринку.

Стратегічний менеджмент є інтегруючим курсом, який поєднує різні розділи та дисципліни теорії фірми: менеджмент, маркетинг, економіку фірми, фінансовий менеджмент, інформаційні технології. З наукової точки зору, дисципліна стратегічний менеджмент постійно розвивається, але досі немає однозначного погляду на його складові. Крім того, практика стратегічного менеджменту є досить індивідуальною.

Багато авторів зазначають, що стратегія є основною умовою сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності фірми в довгостроковій перспективі. В даний час існує безліч визначень стратегій, але їх об'єднує поняття стратегії як усвідомленої та продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства, як засоби зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем.

«Стратегія — це генеральна програма дій, яка виявляє пріоритети проблем та ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху». «Стратегічне управління — це процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію

можна як основне сполучна ланка тим часом, що хоче досягти— її цілями, і лінією поведінки, обраної задля досягнення цих цілей»[2]. Стратегія має стати «ниткою часу, що пов'язує минуле та майбутнє, що одночасно позначила шлях до розвитку»[3].

У найзагальнішому вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, який може привести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги, здатного зберігатися тривалий час. Розробка стратегії має ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг.

В українській практиці механізм стратегічного управління перебуває на стадії становлення. При цьому вважають, що українській ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає кожному кроку підприємства. Під стратегічним управлінням розуміють таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та виробляє своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що у сукупності дає можливість організації виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи у своїй своїй цілей.

Інформаційною базою для написання роботи послужили праці вітчизняних економістів та науковців, зарубіжних фахівців, науково-популярні публікації, техніко-економічні показники роботи шахти за період 2017р.-2021р. та статистична звітність підприємства.

Велика практична значимість стратегічного менеджменту, а також стратегії управління та розвитку підприємством, можливості її подальшого вдосконалення визначають вибір та актуальність справжньої теми дипломної роботи.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні та аналізі системи стратегічного управління на підприємстві та розробці рекомендацій

щодо вдосконалення стратегічного управління.

Задля реалізації поставленої мети ставляться такі завдання:

1. Розглянути теоретичні та організаційні засади стратегічного управління на підприємств
2. Розглянути основні види та форми стратегій
3. Проаналізувати основні напрями формування системи стратегічного управління у ВП «Шахта «Капітальна» ВП «Мирноградвугілля»
4. Виявити умови та фактори, що визначають функціонуючу на аналізованому підприємстві систему стратегічного управління
5. Вивчити особливості застосовуваних стратегій на підприємстві
6. Розробити напрями вдосконалення існуючої системи стратегічного управління

Предмет дослідження – процеси стратегічного управління вугледобувного підприємства

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління ВП «Шахта «Капітальна» ДП «Мирноградвугілля»

Методи дослідження: розрахунково-аналітичний метод, порівняльний економічний аналіз, факторний детермінований аналіз.

Наукова та практична значимість роботи полягає в обґрунтуванні необхідності грамотної побудови системи стратегічного управління, в узагальненні основних факторів, що визначають ту чи іншу форму стратегічного розвитку підприємства, розробці прогресивних підходів та напрямів удосконалення стратегічного управління.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ І СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКУ

1.1 Сутність стратегічного менеджменту

Для розуміння сутності стратегічного управління відзначимо, що стратегічне управління - це управління у соціально-економічних системах, у якому можна виділити такі сторони:

- функціональну, коли управління сприймається як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів; - процесну, коли він управління сприймається як дію виявлення і вирішення проблем, тобто. як процес підготовки та прийняття рішень;
- елементну, коли управління сприймається як діяльність із організації взаємозв'язків певних структурних елементів

Функціональний розріз необхідний для змістовного розуміння того, як діє система, який механізм цілепокладання і забезпечення цілей. Об'єктами розгляду тут будуть: види управлінської діяльності, їх зміст, функціональний поділ праці, формування органів управління, їх структура, виникнення конфліктних ситуацій тощо, а також результати діяльності організації, залежність капіталу від факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Стратегічне управління передбачає, що для досягнення необхідних результатів можлива як зміна складу видів управлінської діяльності в організації, так й їх змісту. Наприклад, посилення дослідницьких та проектних підрозділів, створення самостійних служб розвитку та ін.

Процесний розріз необхідний для розуміння того, як будується і діє технологія управління. Об'єктами розгляду тут є: стадії процесу управління, його етапи, їхня послідовність, організація робіт, витрати тощо. Елементний розріз необхідний для визначення ролі і значення кожного елемента управління, вивчення внутрішньої побудови системи. Об'єктами розгляду тут є організація праці працівників, стиль управління, технічна оснащеність,

інформаційна система, робота з кадрами тощо.

Сутність стратегічного менеджменту полягає:

- у визначенні стану підприємства в теперішній час.
- у визначенні становища підприємства у майбутньому через три, п'ять, десять років, в якому воно хотіло б перебувати;
- в способі досягнення бажаного становища.

Для відповіді на першу позицію менеджери повинні добре розуміти поточну ситуацію, в якій знаходиться підприємство, перш ніж вирішувати, куди рухатися далі. А для цього потрібна інформаційна основа, що забезпечує процес прийняття стратегічних рішень відповідними даними для аналізу минулих, теперішніх та майбутніх ситуацій.

Друга позиція відображає таку важливість стратегічного менеджменту, як його орієнтація на майбутнє. Для відповіді на нього необхідно чітко визначити, чого прагнути, яких цілей ставити.

Третя позиція стратегічного менеджменту пов'язана з реалізацією обраної стратегії, під час якої може відбуватися коригування двох попередніх етапів. Найважливішими складовими чи обмеженнями даного етапу є наявні чи доступні ресурси, система управління, організаційна структура та персонал, який реалізовуватиме обрану стратегію.

За своїм предметним змістом стратегічний менеджмент звертається лише до основних, базисних процесів на підприємстві та за його межами, приділяючи увагу не стільки готівковим ресурсам та процесам, скільки можливостям нарощування стратегічного потенціалу підприємства.

В основі стратегічного управління лежать стратегічні рішення. Стратегічні рішення - це управлінські рішення, які [9]:

- 1) орієнтовані на майбутнє та закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;
- 2) пов'язані зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори, що впливають на підприємство;
- 3) пов'язані із залученням значних ресурсів та можуть мати надзвичайно

серйозні, довгострокові наслідки для підприємства.

До стратегічних рішень можна віднести: реконструкцію підприємства; впровадження нововведень (нові послуги, нові технології); організаційні зміни (зміни організаційно-правової форми підприємства, структури виробництва та управління, нові форми організації та оплати праці, взаємодії з постачальниками та споживачами); вихід на нові ринки збуту; придбання, злиття підприємств тощо.

Стратегічні рішення характеризуються тим, що вони:

- інноваційні за своєю природою, а оскільки людині та організації властиво відторгати всі новинки, то потрібні особливі заходи щодо подолання відторгнення (переконання, навчання, залучення виконавців до процесу розробки стратегії та, нарешті, примус). Такі рішення мають бути відкритими та зрозумілими співробітникам, що може бути реалізовано на основі використання внутрішнього маркетингу;

- спрямовані на перспективні цілі підприємства, на можливості, а не на завдання, на майбутнє, а не сьогодення;

- відрізняються від тактичних рішень тим, що безліч альтернатив не визначено, процедура формування грає важливу самостійну роль;

- спрямовані на майбутнє і, отже, невизначені за своєю природою;

- вимагають знань — результат, зазвичай, більше залежить від якості рішення, ніж від швидкості чи своєчасності його прийняття. Для них немає жорстких часових рамок;

- суб'єктивні за своєю природою, що не піддаються, як правило, об'єктивній оцінці;

- необоротні та мають довгострокові наслідки.

Стратегічний менеджмент заснований на прийнятті управлінських рішень, орієнтованих на врахування специфіки зовнішнього середовища, на досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку, на успіх конкурентної боротьби. Визначення безлічі стратегічних альтернатив є в цьому випадку непростим завданням. Цим хотілося підкреслити таку особливість

управління: менеджери можуть визнавати необхідність розробки стратегії, але зберігати виробничий менталітет і внутрішню орієнтацію управління. Така суперечливість розвитку менеджменту властива перехідній економіці і пояснюється одночасністю процесів початку ринку, розвитку стратегічного менеджменту та зміни психологічних установок.

Стратегічний менеджмент піддається постійній критиці. Основні критичні аргументи зводяться до того, що зовнішнє середовище змінюється дуже швидко і підприємство часто не має необхідної інформації для адекватного прогнозування та прийняття стратегічних рішень. Крім того, висловлюються побоювання, що менеджери не завжди можуть комплексно оцінити ситуації, що виникають, а нав'язування формальних методів планування може занапастити творчі ідеї, причому наявність стратегічного плану не є гарантією успіху підприємства на ринку.

Відповідаючи на критичні зауваження на адресу формальних методів стратегічного планування, Жан-Жак Ламбен писав, що «в ідеалі аналітик повинен мати у своєму розпорядженні всі дані, що стосуються галузі, тенденцій ринку, намірів конкурентів, частки ринку, технологічних нововведень.

Очевидно, що, незважаючи на значний прогрес у сфері економічної інформації, реальність часто далека від цього ідеалу. Проте, поглиблений розгляд конкретних ситуацій часто виявляє, що проблеми пов'язані швидше з надлишком даних і з поверхневим аналізом наявної інформації [10]. Насправді менеджери багатьох підприємств діють досить успішно виходячи з інтуїтивної стратегії, яка замінює їм формальне планування. Проте дослідження Б. Хендерсона (Henderson) з Бостонської консультативної групи свідчить, що інтуїтивна стратегія може бути успішною у разі, коли:

- 1) збільшуються розміри корпорації;
- 2) розростається апарат керування;
- 3) суттєво змінюється зовнішнє середовище.

Зростання комерційних ризиків змушує менеджерів звертатися до стратегічного управління як засобу збереження конкурентоспроможності

підприємства у динамічному зовнішньому середовищі. Загалом слід зазначити, що ефективність системи стратегічного менеджменту визначається тим, що вона:

- забезпечує комплексний, системний погляд на підприємство та його зовнішнє оточення;
- полегшує прийняття стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів та підходів до збору та обробки інформації;
- забезпечує координацію та комунікації, як по горизонталі, так і по вертикалі;
- допомагає впоратися із змінами та провести зміни;
- дає можливість передбачати тенденції розвитку бізнесу;
- допомагає робити стратегічний вибір та реалізовувати стратегію.

Практика показує, більшість підприємств мають тенденцію дотримуватися певної стратегічної орієнтації протягом 15—20 років, коли відбуваються істотні зміни у напрямі розвитку. Зазвичай потрібен певний шок, щоб у менеджменту з'явилася серйозна мотивація для перегляду позицій підприємства. Стимулювати стратегічні зміни можуть, наприклад, такі події як:

- зміна політичного устрою;
- зміна керівництва підприємства;
- втручання зовнішніх організацій. В українських умовах найчастіше такою організацією є податкова інспекція та управління у справах про неспроможність та банкрутство, які змушують підприємство розробляти антикризову програму;
- загроза зміни власника чи поглинання підприємства;
- усвідомлення менеджерами необхідності «прориву» у процесі функціонування підприємства у разі, якщо це підприємство не виходить на очікувані результати (припустимо, зменшуються обсяги продажу та доходи).

Процес, що охоплює дії керівників з організації з розробки, реалізації та коригування стратегії, сприймається як стратегічне управління. У загальному вигляді процес стратегічного управління представлений містить такі етапи:

1. Аналіз середовища
2. Визначення місії та цілей
3. Вибір стратегії
4. Виконання стратегії
5. Оцінка та контроль виконання

Аналіз середовища вважається вихідним процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу для визначення місії та цілей фірми, а також вироблення стратегій поведінки, дозволяють фірмі виконати місію і досягти своєї мети.

Аналіз середовища передбачає вивчення трьох її частин: 1) макрооточення; 2) безпосереднього оточення; 3) внутрішнього середовища. Аналіз макрооточення включає вивчення впливу таких компонентів середовища, як: стан економіки; правове регулювання та управління; політичні процеси; природне середовище та ресурси; соціальна та культурна складові суспільства; науково-технічний та технологічний розвиток суспільства; інфраструктура тощо.

Безпосереднє оточення аналізується за такими основними компонентами: покупці; постачальники; конкуренти; ринок робочої сили. Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей, а також дозволяє вірніше сформулювати місію і краще усвідомити цілі організації.

Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками: кадри, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси; організація управління; виробництво, що включає організаційні, операційні та техніко-технологічні характеристики, наукові дослідження та розробки; фінанси; маркетинг; організаційна культура.

Визначення місії та цілей, як процес, складається з трьох підпроцесів, кожен з яких вимагає великої та виключно відповідальної роботи. Перший підпроцес полягає у визначенні місії фірми, яка у концентрованій формі виражає сенс існування фірми, її призначення. Далі йде підпроцес визначення

довгострокових цілей. Завершується ця частина стратегічного управління підпроцесом визначення короткострокових цілей.

Отже, місія – це основна мета чи завдання організації, чітко виражена причина існування. Встановлення місії передбачає визначення сфери діяльності організації (визначення потреби покупців, груп покупців, технологічного та функціонального виконання), тих товарів (послуг), які вона надаватиме клієнтам. Переклад стратегічних установок розвитку організації у конкретні завдання характеризує етап визначення цілей, тобто перехід від загального формулювання місії до постановки стратегічних цілей та завдань, необхідних їх досягнення. У зв'язку з цим, стратегічні цілі – цілі, що дозволяють реалізувати місію організації, спрямовані на зміцнення її конкурентних позицій над ринком.[12]

Процес аналізу та вибору стратегії по праву вважається серцевиною стратегічного управління. За допомогою спеціальних прийомів організація визначає, як вона досягатиме своїх цілей, і реалізовуватиме свою місію. Цей етап є розробкою узагальнюючої моделі дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів організації. Виконання стратегії є управлінською діяльністю із втілення обраної стратегії, контролю над її виконанням.

Оцінка результатів діяльності призводить до внесення змін до стратегічного плану або методів його реалізації у зв'язку з появою нових обставин. Корективи вносяться як у місію, мету, стратегію, так у її реалізацію. Це завдання дозволяє замкнути контур стратегічного управління і означає, що стратегічного управління – безперервний процес, що дозволяє відстежувати зміну обстановки як усередині організації, і поза нею. Хороше управління обов'язково вимагає від керівників стратегічного мислення та вміння розробляти стратегію.

1.2 Базові стратегії підприємства та методи їх вибору

В організації стратегії плануються та здійснюються одночасно або послідовно на кількох рівнях: корпоративному, рівні підприємства, що становлять корпорацію, та функціональному[13].

Корпоративна стратегія – перший рівень. Вона визначає діяльність організації загалом, поведінку її підрозділів, товарні лінії, комбінація яких дозволяє сприймати компанію як цілісність, і відповідати вимогам: яким бізнесом займається корпорація. Стратегічна діяльність на корпоративному рівні включає, наприклад, придбання нового бізнесу, розширення чи скорочення існуючого, створення спільних підприємств. Корпоративний рівень управління представлений головним керуючим (генеральним директором, президентом корпорації тощо), радою директорів та іншим старшим персоналом, який приймає стратегічні рішення для всієї організації.

Зазвичай до обов'язків цих керівних осіб входять: визначення призначення, місії та цілей організації; виявлення ключових сфер діяльності; виділення ресурсів кожному за виду діяльності; формулювання стратегій, що охоплюють корпоративну діяльність. Корпоративна стратегія включає також питання фінансової та організаційної структури підприємства загалом.

Стратегія підприємства – другий рівень, часто характеризується як конкурентна чи ділова стратегія. Фундаментальним тут є становище: як і з ким конкурувати на конкретному ринку. У корпорації рівень підприємства складається з керівників окремих господарських підрозділів, що входять до організації, а також персоналу, що їх забезпечує. Головна роль цих керівників полягає в тому, щоб переробляти загальні відомості про спрямування та наміри, що надходять з корпоративного рівня, у конкретні стратегії групової та індивідуальної діяльності.

Типові стратегічні порівняння на цьому рівні можуть виглядати так:

1. Відповідність продукції підприємства асортименту товарів конкурента
2. Якісна модернізація підприємства та обладнання

3. Стадії фінансування передбачуваної діяльності
4. Розміщення нерозподіленого прибутку для майбутніх вкладень
5. Усвідомлення важливості лідерства у технології організації

На рівні підприємства стратегічні завдання найчастіше орієнтовані на успіх у конкурентній боротьбі. Це можуть бути, наприклад, завдання впровадження нової продукції або послуг, а також створення відділу досліджень та розробок. Саме тому ділову стратегію підприємства називають стратегією конкуренції. У цьому її принципова відмінність від корпоративної стратегії. У той самий час, якщо підприємство займається одним видом діяльності, корпоративна стратегія збігається із діловою.

Конкурентна боротьба за умов, наближених до умов досконалої конкуренції, та умовах олігополії принципово відрізняється. Саме на цьому засновані практично всі сучасні теорії конкуренції та відповідні їм конкурентні стратегії. Якщо структура ринку, на якому діє та чи інша організація, наближається до ідеальної досконалої конкуренції (безліч покупців продукції та послуг, велика кількість продавців, відсутність продуктів-замінників, мінімальні бар'єри входу, всі мають однакову інформацію), то в цьому випадку переважаючою конкурентною стратегією буде стратегія низьких витрат. Вона особливо успішна, якщо еластичність попиту ціною висока, тобто. покупці чутливі у своїй поведінці до ціни товару, що купується. Ті фірми, які вироблятимуть товар із мінімальними витратами, у умовах отримають головну конкурентну перевагу. Суть переваги у цьому, що уз фірми з'являються дві нові можливості: або збільшувати свою частку д ринку, пропонуючи продукцію за цінами нижче, ніж у конкурентів, або з більшою вигодою продавати за цінами конкурентів. В обох випадках фірма отримує великий прибуток. Основна загроза при цій стратегії полягає в тому, що завжди може бути виробник, у якого витрати будуть ще нижче. Якщо йдеться про унікальну технологію, вона може бути дубльована, і аналогічні переваги отримає та компанія, яка здійснить це дублювання

Стратегія досягнення лідерства з витрат є найуспішнішою, якщо[14]:

- цінова конкуренція серед продавців особливо сильна;
- вироблений продукт стандартний;
- відмінності у ціні для покупця суттєві;
- більшість покупців використовують товар однаковим чином, тобто. відсутня диференціація покупців за способом використання товару
- витрати покупців на переключення з одного продавця на іншого досить низькі;
- цінова влада покупців значна (наприклад, тому що покупців багато). У цих умовах покупці зупиняють свій вибір на тому товарі та послугах, ціна якого нижча. Тоді стратегія низьких витрат веде до успіху. Іншими словами, якщо конкурентна боротьба на ринку йде в основному навколо ціни, то найнижчі витрати є серйозною конкурентною перевагою.

Стратегія низьких витрат має небезпеку. Так, технологічний прорив конкурентів може призвести до того, що вони перехоплять лідерство у витратах. Крім того, конкуруючі організації можуть скопіювати прийоми та методи, застосування яких призвело до зниження витрат, так що фірма швидко втратить свою перевагу. Є ще одна небезпека. Як правило, компанія, зосереджена на зниженні витрат, зазвичай менше уваги приділяє перспективним питанням розвитку бізнесу і може прогаяти момент, коли стара продукція перестане бути конкурентоспроможною в принципі. Інакше висловлюючись, концентрація зусиль на зниженні витрат робить організацію вразливою перед сучасними технологіями і виникаючими інтересами покупців у зв'язку з появою нових технічних і технологічних можливостей.

У тому випадку, коли ринок сильно сегментований, коли зростаюча різноманітність товарів та споживчих переваг руйнує однорідні ринки стандартизованих товарів та послуг, коли самі ринки стають дуже мінливими, конкурентні стратегії, вироблені для досконалої конкуренції, перестають працювати і давати позитивний результат. В цих умовах починає працювати стратегія диференціації. У рамках стратегії диференціації конкурентна перевага проявляється у тому випадку, коли досить велика кількість споживачів стає

зацікавленою у пропонованих послугах та продукції (товарів). Чим сильніша зацікавленість споживачів, тим сильніша і конкурентна перевага підприємства, яке пропонує послуги з необхідними властивостями. Чим сильнішим є відхилення запропонованих послуг від інших аналогічних їх послуг, тим виразніше проявляється ринкова ніша і тим значніші монопольні переваги компанії.

По суті, стратегія диференціації - це стратегія вибудовування монопольного становища компанії з використанням того, що ніхто більше не пропонує послуги з конкретними характеристиками. Успішна диференціація дозволяє фірмі встановити підвищену, фактично монопольну послугу, збільшити обсяг на цій основі, вибудувати додаткові бар'єри входу для потенційних конкурентів шляхом формування власного бренду. Стратегія диференціації успішно працює на тих ринках, де існує можливість змінювати властивості пропонованих послуг, де потреби споживачів різних груп сильно різняться, а структура галузі така, що невелика кількість конкурентів може опинитися в одній і тій же ринковій ніші.

Комбінування стратегій диференціації послуг та ринку отримало назву стратегії диверсифікації. Вона передбачає одночасний розвиток і технології, і маркетингу з метою досягнення конкурентної переваги. На основі стратегії мінімальних витрат та стратегії диференціації будуються реальні стратегії конкуренції реальних компаній. Дуже успішним іноді є поєднання цих двох підходів. З одного боку, компанія вибирає спеціальну ринкову нішу, домагаючись диференціації свого товару, з іншого — прагне у межах цієї ніші мінімізувати витрати на надання послуг.

Часто на ці дві стратегії накладається ще один фактор - зфокусованість на особливому сегменті ринку, в рамках якого вдасться задовольнити специфічні потреби специфічного складу споживачів. Ця стратегія називається стратегією сегментації. Ринковий сегмент визначається за ознакою доходу. Завжди можна виділити послуги масового попиту та послуги класу "люкс". Подібне проявляється у сфері послуг.

Стратегія конкурентної боротьби — це центральна частина стратегії компанії загалом, яка торкається питання не тільки того, як досягти конкурентоспроможності, а й відбиває функціональні стратегії.

Функціональна стратегія є третім рівнем керування. Функціональні стратегії розробляються функціональними відділами та службами підприємства на основі корпоративної та ділової стратегій. Їхніми завданнями є розподіл ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії.

До функціональних стратегій відносяться: виробнича, інвестиційна, інноваційна, маркетингова стратегія, зовнішньоекономічної діяльності. Наприклад, можливими стратегічними альтернативами для виробничої стратегії можуть бути:

А. Виробничі потужності: 1) розробити нове виробництво; 2) залишити все без зміни; 3) реконструювати існуюче виробництво; 4) збільшити/зменшити чисельність робітників; 5) підвищити коефіцієнт змінності; 6) розробити централізовану систему обслуговування виробничого обладнання.

Б. Матеріали та комплектуючі вироби: 1) зменшити запаси сировини, матеріалів, незавершеного виробництва; 2) забезпечити доступ до нових внутрішніх/зовнішніх джерел сировини; 3) розглянути можливості та використання матеріалів-замінників; 4) ухвалити рішення про те, чи буде система постачання централізованою або децентралізованою.

В. Якість: 1) розвивати бригадний підхід; 2) зайнятися автоматизацією та роботизацією виробництва; 3) спробувати застосувати принципи японської системи управління.

Інвестиційна стратегія вирішує два взаємопов'язані завдання: а) обґрунтування для потенційних інвесторів найефективніших напрямів вкладення їх капіталів; б) обґрунтування для учасників реалізації інвестиційних проектів варіантів найефективнішого використання інвестицій. Основне призначення інвестицій: розвиток виробництва, збільшення його потужностей, підвищення технологічного рівня та конкурентоспроможності.

З точки зору власника капіталу, інвестування є відмовою від отримання прибутку сьогодні в ім'я її отримання завтра або в майбутньому. Але для прийняття рішення про довгострокове вкладення капіталу необхідно мати інформацію, яка б підтверджувала два положення: 1) вкладені кошти буде повністю відшкодовано; 2) прибуток, отриманий в результаті даної операції, буде досить великий, щоб компенсувати витрати, а також ризик через невизначеність кінцевого результату.

Метою інноваційної стратегії є визначення основних напрямів науково-технічної діяльності у таких галузях, як

- розробка та впровадження нової продукції (послуг);
- модернізація та вдосконалення продукції, що випускається (послуг).

Призначення маркетингової стратегії визначається сутністю, цілями та функціями маркетингу. Маркетинг, як відомо, - це вид діяльності з аналізу ринку, розробки, розподілу та просування товарів, за допомогою яких досягаються завдання підприємства та задовольняються потреби споживачів. Таким чином, у загальній формі мета маркетингу двоєдина: з одного боку, це всебічне вивчення ринку, попиту, смаків та потреб, а також орієнтація на них виробництва та адресність продукції, що випускається. З іншого — активний вплив на існуючий попит, формування нових потреб та купівельних переваг. У диференційованому вигляді система маркетингу передбачає вирішення наступних завдань:

- комплексне вивчення ринку;
- виявлення потенційного попиту та незадоволених потреб; - планування товарного асортименту та цін;
- розробка заходів для найповнішого задоволення існуючого попиту; - планування та здійснення збуту;
- розробка заходів щодо вдосконалення управління та організації виробництва.

Зазначені завдання стимулюються та відповідним чином регулюються:

- стимулювання попиту означає активізацію у споживачів (за допомогою

дизайну та реклами) прагнення купувати те, що пропонує фірма;

- сприяння розвитку попиту передбачає, що фірма робить свій продукт легкодоступним фізично (через розгалужену торговельну мережу) та шляхом надання споживчого кредиту;

- регулювання попиту необхідно здійснювати за його сезонних коливаннях.

Існує чотири блоки функцій маркетингу[16]: 1) аналітична (вивчення ринку, споживачів, структури фірми, товарної структури, аналіз внутрішнього середовища підприємства); 2) виробнича (організація виробництва нових товарів, розробка нових технологій, організація матеріально-технічного постачання, управління якістю та конкурентоспроможністю готової продукції); 3) збутова (організація системи товароруку, сервісу, системи формування попиту та стимулювання збуту, проведення цілеспрямованої товарної та цінової політики); 4) управління та контроль (інформаційне забезпечення управління маркетингом, організація системи комунікації, організація контролю маркетингу).

Динамізм змін, що відбуваються на нестабільних ринках, і потреба зміцнити на них конкурентні позиції неминуче підштовхує керівництво вітчизняних підприємств на посилення зовнішньоекономічної діяльності та формування певної зовнішньоекономічної стратегії. Розробка цієї стратегії, як правило, передбачає такі позиції, як вихід на міжнародні ринки з метою залучення закордонного капіталу, збуту готової конкурентоспроможної продукції та пошуку стратегічних партнерів. Необхідним елементом цього виду стратегії є баланс імпорту та експорту. Прикмети такого способу дій добре відомі, особливо у галузі нафтової та газової промисловості, у військовій сфері та ін. При цьому не можна не констатувати, що масштабність розвитку стратегій зовнішньоекономічної діяльності організацій невелика.

Це зумовлено цілою низкою міжнародних та внутрішньодержавних причин і обставин, насамперед тим, що стратегічний менеджмент як найперспективніша технологія управління в українських умовах ще не до кінця

усвідомлений і зрозумілий.

Таким чином, три рівні стратегій утворюють ієрархічну структуру — корпоративна стратегія, ділові стратегії та функціональні стратегії. Для досягнення успіху всі вони мають бути узгоджені між собою та тісно взаємодіяти одна з одною.

1.3 Організація стратегічного управління на підприємстві: підходи та моделі

Для управління процесом формування стратегії в організації існує чотири основні підходи:

1. Головний стратегічний підхід. Керівник організації постає як головний стратег і головний підприємець, що надає сильний вплив на оцінку становища, на альтернативні стратегії, які були вивчені, та на деталі стратегії. Керівник особисто стає головним архітектором стратегії та бере активну участь у формуванні всіх або головних її складових. Керівник діє як керівник розробки стратегії та у обраній стратегії є його великий особистий внесок.

2. Підхід "делегування повноважень". Відповідальний керуючий передає вироблення стратегії іншим, можливо, персоналу зі стратегічного планування чи спеціальної комісії довірених підлеглих. Керуючий спостерігає з боку, за допомогою звітів та переговорів перебуває в курсі справ, реагує на проблеми та рекомендації і лише після того, «стратегічний план» був офіційно представлений, обговорений та одностайно прийнятий, затверджує його. При такому підході у керуючого є можливість вибору однієї оптимальної стратегії з кількох, а також має місце широка участь та внеску з боку керуючих всіх рівнів. Водночас за такого підходу керівництво у питаннях вироблення стратегії здійснюється слабо. Розроблені стратегії розраховані на короткий термін та швидке виконання. Стратегії мають місце з назрілими проблемами, а не з вибором становища організації (підприємства), що дозволяє використовувати майбутні можливості.

3. Спільний підхід – це проміжний варіант між попередніми двома підходами, при якому керуючий залучає прямих підлеглих для вироблення узгодженої стратегії, яку підтримуватимуть основні учасники, щоб успішно втілити її в життя. Найсильнішою стороною цього способу вироблення стратегії є те, що ті, кому доручено її розробляти, повинні виконувати її. Участь у виробленні стратегії, яку підлеглі керівники відповідно повинні втілювати в життя, посилює їхню відданість успішному виробленню цієї стратегії. Ініціативний підхід. При цьому підході керівник особисто не зацікавлений ні у виробленні деталей стратегії, ні в тому, щоб очолювати групу «генераторів ідей» для вироблення узгодженої стратегії. Швидше керівник спонукає підлеглих йому менеджерів виробити, захистити і втілити в життя розумну стратегію. І тут стратегія рухається знизу вгору. Керівництво організації (підприємства) може сформулювати основні стратегічні напрями як директиви в організацію загалом. Але ключем до вироблення стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічно-ініціатив, задуманих ініціативними співробітниками. При цьому підході вся стратегія сформована із суми ініціатив, які мають бути схвалені та захищені. У ситуаціях, де керуючий особисто діє як головний архітектор стратегії, стратегія є результатом його власного бачення. Вкрай централізована робота з вироблення стратегії виправдана, коли в керівника сильне інтуїтивне бачення того, що потрібно зробити і як.

Основна слабкість головного стратегічного підходу у тому, що масштаб стратегії залежить від майстерності однієї людини у справі вироблення стратегії. У спільному підході до вироблення стратегії також є ризик. Іноді стратегія є компромісом, якому не вистачає сміливої творчої ініціативи. В інших випадках, вона є консенсусом з варіантом, представленим впливовими підлеглими, сильними функціональними відділами або коаліціями більшості, які мають спільний інтерес у просуванні їх власної версії того, що має бути стратегією.

Спільний підхід особливо сприятливий для формування політичної стратегії, оскільки сильні відділи та особи мають достатньо можливостей, щоб

спробувати досягти компромісу між кращими для них підходами до стратегії. Велика небезпека полягає і в підході «делегування повноважень», яка полягає у серйозній нестачі стратегічного керівництва під час руху зверху донизу.

Сила ініціативного підходу є також його слабкістю. З одного боку, цінність лідерства полягає в тому, що воно спонукає людей на нижніх організаційних рівнях пропонувати нові стратегічні ініціативи та не випускати їх з поля зору, очікуючи на можливість їх виконання. З іншого боку, ініціативні дії виходять із різних частин організації та не дозволяють сформулювати логічну модель або підтримати ясне стратегічне спрямування.

Таким чином, усі стратегічні підходи мають сильні та слабкі сторони та можуть призвести як до успіху, так і до провалу. Це залежить від того, наскільки добре йде управління тим чи іншим підходом, від майстерності при виробленні стратегії та від суджень індивідів, залучених до процесу. Так чи інакше при розробці стратегії керівництву слід пам'ятати, що стратегія не є по-справжньому переможною, якщо вона не відповідає ситуації на підприємстві (організації), не створює істотних переваг перед конкурентами і не покращує роботу підприємства.

У процесі розробки стратегій, управління підприємством загалом використовується безліч різноманітних способів, підходів, прийомів, що дозволяють упорядкувати, цілеспрямовано й ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур і операцій, необхідні прийняття рішень. У сукупності вони виступають як методи управління, під якими розуміються способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для постановки та досягнення цілей.

Завданнями стратегічного управління є забезпечення економічного зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності.

Стратегічне управління — галузь діяльності вищого керівництва організації, головний обов'язок якого полягає у визначенні кращих напрямів та траєкторій розвитку організації, постановці цілей, розподілі ресурсів і всього того, що дає організації конкурентні переваги. Стратегічне управління виходить

із таких причин:

- наявність уявлення про те, чого організація хоче досягти у майбутньому;
- основне джерело проблем знаходиться поза організацією;
- організація повинна мати можливість своєчасного розпізнавання проблем і механізм їх вирішення;
- управлінська реакція на небезпеки та загрози повинна йти не після того, як вони вже здійснилися, використовуючи принцип «гасіння пожеж»;
- центр тяжкості управління повинен зміститися у бік дій щодо недопущення та мінімізації втрат, якщо уникнути їх неможливо;
- потенціал організації має бути «підстроєний» під можливості і стратегічні завдання, що відкриваються, щоб на основі розробки цілей і своєчасного їх коригування забезпечити необхідні позиції над ринком;
- поточне управління є продовженням, конкретизацією стратегічного управління та має здійснюватися в рамках чинної стратегії.

У загальному вигляді стратегічне управління є діяльністю, що полягає у виборі сфери та способу дій щодо досягнення довгострокових цілей організації в постійно мінливих умовах зовнішнього середовища.

Удосконалення системи управління підприємством чи організацією може проводитись з використанням різноманітних підходів. Одним із них є модель стратегічного стану або стратегічний куб. Можна припустити, ефективність діяльності будь-якої компанії залежить від розробленості трьох складових, що характеризують її роботу. До них відносяться економічна, політична та організаційна компоненти. Розглянемо докладніше кожен з них [18].

Економічний аспект стратегічного стану системи. У загальному вигляді розробленість економічного аспекту залежить від вирішення чотирьох основних напрямків: від бажання підприємства; позиціонування себе зараз; перспективи розвитку сьогодні; перспективи розвитку на завтра; Ці чотири напрями вишиковуються в логічний ланцюжок і відображають спосіб міркування, яким слідує менеджер, який приймає рішення. Якщо більш

детально розглядати цей аналітичний процес оцінки економічної складової, він складається з визначення повноти і достатності розробки наступних питань

Політичний аспект стратегічного стану системи. Аналіз стратегічного стану компанії з урахуванням лише економічного аспекту для будь-якої організації є недостатнім. Вимоги співробітників фірми про надання їм більшої інформації та збільшення ступеня їх участі у прийнятті рішень, тиск з боку різних груп, таких, як екологічні організації, спілки споживачів, профспілки, збільшення впливу держави та різного роду регламентування обумовлюють той факт, що в даний час неможливо приймати рішення в атмосфері, вільної від будь-якого політичного впливу, під яким розуміється діяльність присутніх у зовнішньому середовищі, і на самій фірмі факторів впливу та осіб, які мають часто протилежні цілі

Політичний та економічний аспект мають чотири основні зв'язки:

1. Фактори впливу та дійові особи в даний час;
2. напрямок факторів та сила їхнього впливу;
3. можливості впливати на них;
4. прийняття рішень.

Розглядаючи ці чотири зв'язки, можна отримати результати, здійснивши наступні дії.

Організаційний аспект стратегічного стану системи. Щоб надати системність вищеописаним процесам, необхідно знати такі чотири аспекти: тип організації; процес прийняття рішень в організації; спосіб мотивації; процедури контролю в організації.

Описані вище три аспекти стратегічного стану компанії є взаємодоповнювальними. Економічний посилює політичний, і обидва обрамлені та спрямовуються організаційним. Однак якщо одному з них віддається перевага перед іншим, це може призвести до типів стратегічного стану, що дуже відрізняються один від одного, а іноді й взагалі деструктивним.

РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його основних техніко-економічних показників

Підприємство створене з метою:

- забезпечення виконання договірних зобов'язань із постачання вугільної продукції на внутрішній і зовнішні ринки;
- перспективного розвитку та підтримання діючих потужностей виробництва;
- збереження виробничої кооперації у видобутку і переробці вугілля та отримання прибутку;
- підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку;
- підвищення конкурентоспроможності продукції на ринках;
- реалізації широкомасштабних та інвестиційних проектів, формування ефективних та інформаційних зв'язків підрозділів, що входять до складу підприємства;
- реалізації економічних і соціальних показників працівників підприємства;
- організації науково-дослідницьких та експериментально-конструкторських підрозділів.

Місцезнаходження підрозділу: 85320, Україна, Донецька область, місто Мирноград, вул. Шосейна, 1.

Підрозділ створено з метою одержання прибутку, що забезпечить реалізацію економічних і соціальних інтересів трудового колективу, відповідно до інтересів його промислово-господарської та комерційної діяльності, спрямованої на задоволення потреб народного господарства та громадян України у вугільній продукції.

Проведемо загальний аналіз основних техніко-економічних показників та більш детальний деяких елементів які до нього входять. (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ВП «Шахта «Капітальна» за 2017 – 2021 роки

Показники	Од. вим.	2017р	2018р	2019рік	2020рік		до плану 2020р		до 2019р		2021рік		до плану 2021р.		до 2020р.	
		факт	факт	факт	план	факт	+ / -	%	+ / -	%	план	факт	+ / -	%	+ / -	%
Видобуток загальний	тон	953342	835450	899979	7300000	572581	-157419	78,4	-327398	63,6	910000	617659	-292341	67,9	45078	107,9
Середньодобовий видобуток	тон	2669	2327	2522	2086	1632	-454	78,2	-890	64,7	2571	1728	-843	67,2	96	105,9
Темпи проведення гірничих виробок	м	62,1	78,6	111,1	93,9	46,4	-47,5	49,4	-64,7	41,8	88,0	48,8	-39,2	55,5	2,4	105,2
Навантаження на очисний забій	тон	1185	1191	808	838	698	-140	83,3	-110	86,4	940	676	-264	71,9	-22	96,8
Зольність	%	49,3	44,3	53	43,5	47,7	4,2	109,7	-5,3	90,0	41,5	49,5	8	119,3	1,8	103,8
Готова продукція в оптових цінах	тис. грн.	180461,3	259718,2	321729,4	378378	309943,7	-68434,3	81,9	-11785,7	96,3	546004,0	378261,2	-167742,8	69,3	68317,5	122,0
Середньоспискова чис. робітників з видобутку	чол	3335	3537	3359	3422	3095	-327	-	-264	92,1	3446	3141	-305	-	46	101,5
Середньомісячна продуктивність праці 1-го робітника	т/чол	22,6	19,2	21	17,8	15,3	-2,5	86	-5,7	72,9	22,0	16,4	-5,6	74,5	1,1	107,2
Середньоспискова чисельність робітників разом	чол	4238	4476	4276	4244	3896	-348	-	-380	91,1	4257	3929	-328	-	33	100,8
Чистий прибуток	тис. грн.	-42404	-	-	-154342	-	-	-	-	-	-23626	-				
Готова вугільна продукція	тон	488351	513890	398245	471500	313053	-158447	66,4	-85192	78,6	624100	328774	-295326	52,7	15721	105,0

Дані таблиці 2.1. свідчать про те, що за 2017-2021 рік підприємство не працювало на повну свою потужність, майже за всіма техніко-економічними показниками не виконувало свого плану, а саме тому кожного року зазнавало збитків. Перш за все план з видобутку вугілля за останній рік було не виконано. У 2021 рік план з видобутку вугілля було виконано лише на 67,9%, а в 2020р. – на 78,4 %. Причинами зменшення обсягу видобутку є зниження продуктивності праці робітників, а також зниження проектного навантаження обладнання, що використовується.

У 2021 році план з видобутку вугілля було не виконано (67,9%). Не виконання склало 292341 тон. Позитивним явищем є те, що у порівнянні з 2020 роком видобуток вугілля у 2021р був на 45078 тон більше. Звідси випливає те, що у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився і середньодобовий видобуток на 96 т. При плані 2571 т у 2021 році середньодобовий видобуток склав фактично 1728 т, що на 843 т нижче планового рівня.

Темпи проведення гірничих виробок за 2020 рік при плані 93,9 м фактично склали 46,4 м, що нижче плану на 47,5 м, у порівнянні з 2019 роком темпи проведення гірничих виробок склали на 58,2 % менше. А у 2021 році порівняно з 2020 роком вони склали на 5,2 % більше, при плані 88,0 м цього року фактично вони склали 48,8 м, що на 39,2 м нижче планового результату. Основними причинами невиконання плану проходження гірничих виробок є недостатнє та несвоєчасне фінансування на придбання металевого кріплення, що призвело до простоїв та до втрат робочого часу працівників, також недостатнє фінансування на придбання запчастин для прохідницьких комбайнів, через що трапилися аварії із втратою робочого часу, та інші організаційні причини, такі як відсутність порожняку та лісоматеріалів.

З таблиці 2.1 видно, що у 2020 році навантаження на очисний забій при плані 838 т фактично склало 698 тони, що на 140 тони нижче планового рівня. У 2021 році навантаження на очисний забій зменшилось на 264 т порівняно з планом і фактично склало 676 т, що на 22 т менше попереднього року.

Незважаючи на те, що готова продукція в оптових цінах порівняно з 2019 році у 2020 році зменшилась на 3,7 % порівняно з планом 378378 тис. грн., вона фактично склала 309943,7 тис. грн., що нижче плану на 68434,3 тис. грн. У 2021 році ми також спостерігаємо невиконання плану щодо продукції, яке склало 167742,8 тис. грн. У 2021 році готова продукція в оптових цінах фактично становила 378261,2 тис. грн., що на 22% більше, ніж у попередньому році. Це не зростання є негативним явищем, тому що свого плану підприємство знову не досягло.

Щодо середньоспискової чисельності робітників з видобутку, слід відмітити, що при плані 3422 чол., у 2020 році фактично вона становила 3095 чол., що на 327 чол. менше планового рівня та на 264 чол. менше попереднього року. У 2021 році ми бачимо також невиконання плану на 305 чол, порівняно з 2020 роком чисельність робітників з видобутку склала на 1,5 % більше і стала 3141чол. Середньомісячна продуктивність праці робітників з видобутку у 2020 році фактично була 15,3 тон/чол, що у порівнянні з планом на 2,5 тон/чол нижче та на 14 % нижче ніж у попередньому році. А вже у 2021 році ми спостерігаємо зменшення продуктивності праці робітників до 16,4 тон/чол., що на 5,6 тон/чол. нижче планового рівня та на 1,1 тон/чол. вище порівняно з 2020 році. Для підприємства зменшення продуктивності праці є негативним явищем.

Готова вугільна продукція у 2020р фактично склала 313053 тон, що менше плану на 158447 тон. Невиконання плану склало 34,6 %. Таке ж явище ми спостерігаємо у 2021 році. При плані 624100 тон готова вугільна продукція фактично склала 328774 тон, що на 295326 тон нижче планових результатів.

Зробивши загальний аналіз основних техніко-економічних показників шахти за 2017-2021 роки слід зазначити, що основні його елементи мали тенденцію до погіршення. Можна виділити те, що негативним явищем в періоді з 2017 рік по 2021 рік відбулося поступове збільшення собівартості продукції, що пояснюється відповідним зростанням вартості сировини та матеріалів, що використовуються для здійснення безпосередньої виробничої діяльності, підвищенням рівня середньої заробітної плати.

Тепер детальніше зупинимось на аналізі деяких з цих показників.

У таблиці 2.2 проаналізовано динаміку готової вугільної продукції підприємства на початок року.

Таблиця 2.2 – Динаміка росту готової вугільної продукції у 2017-2021 роках

Роки	Готова вугільна продукція, тон	Темп росту		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту
		ланц.	базис.	ланц.	базис.	
2017	488351	1	1	-	-	-
2018	513890	1,05	1,05	5	5	4883,51
2019	398245	0,77	0,82	-23	-18	5138,9
2020	313053	0,79	0,64	-21	-36	3982,45
2021	328774	1,05	0,67	5	-33	3130,53

На основі даних з таблиці 2.2 побудуємо діаграму.

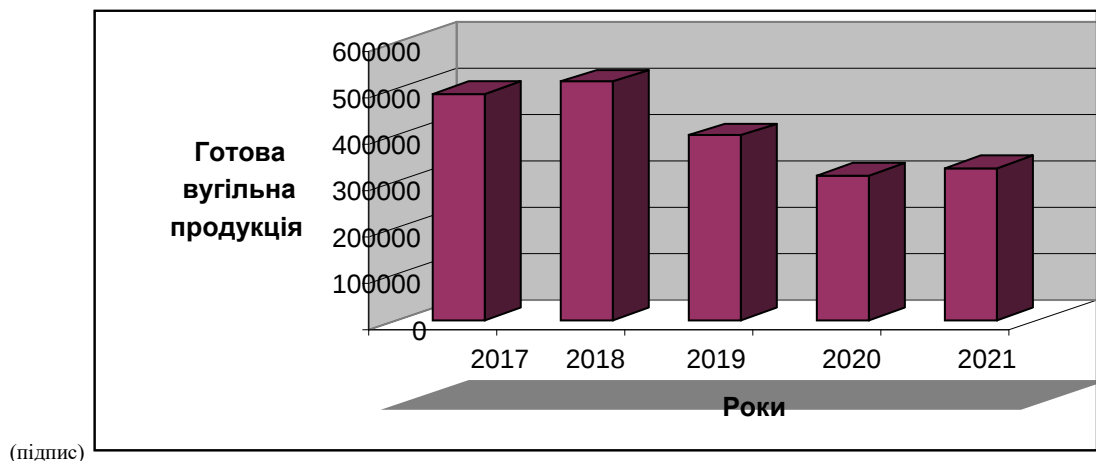


Рисунок 2.1- Динаміка росту готової вугільної продукції у 2017-2021 роках

Аналізуючи отримані дані з таблиці 2.2 та рисунок 2.1 ми бачимо, що у період з 2017 по 2018 роки спостерігався невеликий зріст готової вугільної продукції у розмірі 5%. Однак у 2019 та 2020 роках спостерігається стрімкий спад обсягу

продукції на 18% і 36% відповідно. У 2021 році ситуація почала покращуватись, готова вугільна продукція зросла на 3% порівняно з минулим роком.

У таблиці 2.3 проаналізуємо динаміку обсягу реалізованої готової вугільної продукції на підприємстві на початок року з 2017-2021 роках.

Таблиця 2.3 – Динаміка росту реалізованої готової вугільної продукції,
2017-2021 роки

Роки	Обсяг реаліз. готов. вугільн. продукції, т	Темп росту		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту
		ланц.	базис.	ланц.	базис.	
2017	470366	1	1	-	-	-
2018	497042	1,06	1,06	6	6	4703,66
2019	383624	0,77	0,82	-23	-18	4970,42
2020	292519	0,76	0,62	-24	-38	3836,24
2021	325294	1,11	0,69	11	-31	2925,19

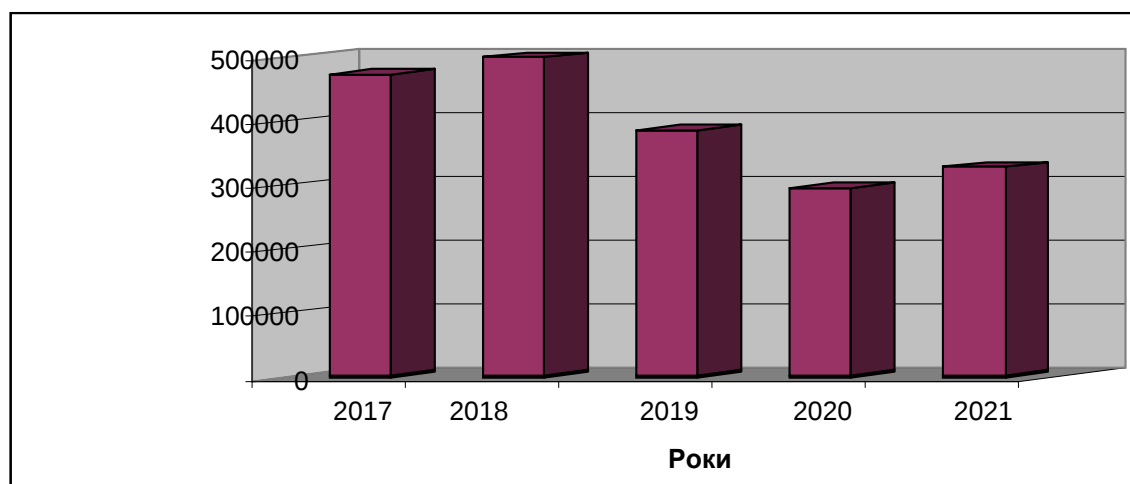


Рисунок 2.2- Динаміка обсягу реалізованої готової вугільної продукції у
2017-2021 роки, т

Виходячи з аналізу таблиці 2.3 та рисунку 2.2 у 2018 році було реалізовано найбільше вугільної продукції за останні 5 років. У 2019 і 2020 реалізація продукції

знижується на 18% і 38% відповідно. У 2021 році порівняно з 2020 обсяг реалізованої продукції зріс на 7%.

У таблиці 2.4 розглянемо зміни фонду оплати праці на початок року у період з 2017 по 2021 роки.

Таблиця 2.4-Аналіз фонду оплати праці у період з 2017 по 2021 роки

Роки	Фонд оплати праці, тис. грн.	Темп росту		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту
		ланц.	базис.	ланц.	базис.	
2017	74381,7	1	1	-	-	-
2018	106141,9	1,43	1,43	43	43	743,82
2019	136358,4	1,28	1,83	28	83	1061,42
2020	131434,9	0,96	1,77	-4	77	1363,58
2021	157698,3	1,2	2,12	20	112	1314,35

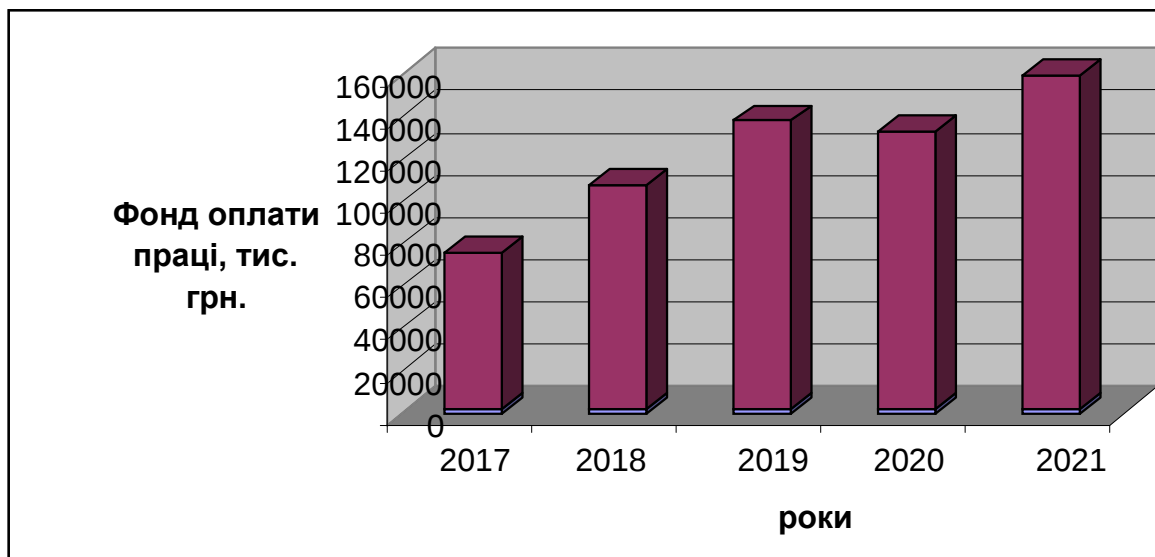


Рисунок 2.3 - Динаміка фонду оплати праці у період з 2017 по 2021 роки

Виходячи з рисунку 2.3 та даних у таблиці 2.4 ми бачимо, що у період з 2017 по 2019 роки фонд оплати праці щорічно збільшувався на 43% у 2018, та на 28% у

2019 році. У 2020 році фонд оплати праці зменшився на 4% порівняно з минулим роком, що відображається на рисунку 2.4. Однак вже у 2021 році ситуація покращилась і фонд оплати праці збільшився на 20% відносно 2020 року.

У таблиці 2.5 представлені дані динаміки виручки від реалізації продукції підприємства за останні 5 років.

Таблиця 2.5 - Динаміка обсягу виручки від реалізації продукції за 2017-2021 роки

Роки	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	Темп росту		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту
		ланц.	базис.	ланц.	базис.	
2017	139071	1	1	-	-	-
2018	165557	1,19	1,19	19	19	1390,71
2019	167147	1,01	1,20	1	20	1655,57
2020	167964	1,00	1,21	0	21	1671,47
2021	198398	1,18	1,43	18	43	1679,64

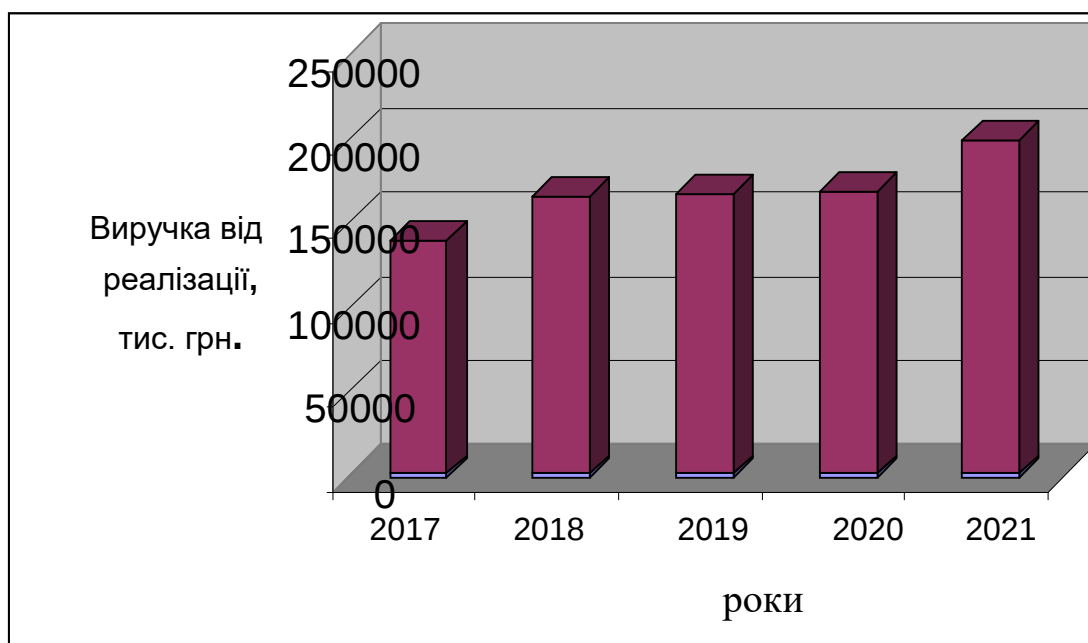


Рисунок 2.4- Динаміка обсягу виручки від реалізації за 2017-2021 роки

З огляду рисунку 2.4 можна побачити, що у 2018 році виручка від реалізації продукції значно збільшилася порівняно з 2017 роком на 19%. Наступні 2019 та 2020 роки виручка майже не змінювалася. Однак у 2021 році спостерігається зріст виручки від реалізації на 18% порівняно з 2020 роком. Таким чином за останні 5 років роботи підприємства виручка від реалізації продукції зросла на 43%.

2.2 Аналіз випуску та реалізації продукції

Основним видом діяльності ВП «Шахта «Капітальна» ДП «Красноармійськвугілля» є добуток та реалізація вугільної продукції. Від обсягу та якості продукції залежить і обсяг реалізованої продукції, її собівартість, прибутковість, рентабельність, платоспроможність та інші показники, що характеризують виробництво.

Основними завданнями аналізу обсягу виробництва та реалізації продукції є:

- 1) оцінка виконання договорів минулого періоду з тим, щоб визначити розширення або пролонгування яких договорів при наявних ресурсах може дати підприємству максимальну вигоду;
- 2) виявлення внутрішніх та зовнішніх причин невиконання плану з виробництва та реалізації продукції;
- 3) виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення виробництва та реалізації продукції;
- 4) розроблення пропозицій по провадженню виявлених резервів.

Проаналізуємо показники випуску та реалізації продукції за 2010 рік. Розрахунки наведені в таблиці 2.7.

За 2021 рік на підприємстві отримано 328,77 тис.т готової продукції, що менше за плановий показник на 295,33 тис.т, у співставленні з попереднім роком більше на 15,72 тис.т.

Таблиця 2.6-Аналіз випуску та реалізації продукції за 2021 рік

Найменування показника	Од. ви-міру	2020 рік факт	2021 рік				
			план	факт	тем-п рост у, %	абсол.відхилення	
						від плану	від показ. поперед року
Видобуток вугілля	тис.т	572,58	910,00	617,65	67,9	-292,34	45,07
Готова вугільна продукція	тис.т	313,1	624,10	328,77	52,7	-295,33	15,72
Готова товарна продукція	тис.т	303	610,10	317,13	52,0	-292,97	14,12
Товарна продукція в оптових цінах	тис. грн	174771,7	362213,0	194407,1	53,7	-167805,9	19635,4
Готова реалізована продукція	тис.т	292,5	610,10	325,29	53,3	-284,80	32,77
Реалізована продукція в оптових цінах	тис. грн	168107,2	362333,0	198581,1	54,8	-163751,9	30473,9

За 2021 рік реалізовано 325,29 тис.т готової продукції на суму 198581,1 тис. грн. План реалізації виконаний на 53,3%, абсолютне відхилення від плану склало 284,80 тис. т. З урахуванням оптової ціни план реалізації виконаний на 54,8%, в абсолютному значенні різниця між фактичним і плановим показником склала - 163751,9 тис. грн, а в порівнянні з попереднім роком різниця склала 30473,9 тис. грн, але на це вплинуло підвищення оптової ціни 1 т. вугілля з показника в 576,79 грн. до 613,02 грн.

Аналіз середньодобового добутку вугілля наведено в таблиці 2.7

Показник середньодобового добутку вугілля має таку ж тенденцію, як і показник загального видобутку вугілля

Таблиця 2.7-Аналіз середньодобового видобутку

Показник	Рік	План	Факт	%	+/-	+/- до попереднього року
Середньодобовий видобуток вугілля (тони)	2017	2966	2669	90	-297	491
	2018	3418	2327	68,1	-1091	-342
	2019	2507	2522	100,6	15	195
	2020	2086	1632	78,2	-454	890
	2021	2571	1728	67,2	-843	96

Зольність – якісний показник, що використовується для характеристики якості вугілля і показує процент домішок у добутому вугіллі. Чим менший показник зольності, тим вища якість продукції. Підвищення показника зольності може бути пов’язане зі зміною гірничо-геологічних умов, наприклад зменшення потужності шару вугілля, в такому випадку потрібне нове обладнання, що може здійснювати виймання вугілля без присічки бокових порід. Аналіз зольності добутого вугілля та відвантаженого вугілля наведений в таблицях 2.8. та 2.9. відповідно.

Таблиця 2.8 -Аналіз зольності видобутого вугілля

Показник	Рік	План	Факт	%	+/-	+/- до попереднього року
Зольність добутого вугілля (%)	2017	39,5	49,3	124,8	9,8	2,1
	2018	42,3	44,3	104,7	2	-5
	2019	47,6	53,0	111,3	5,4	8,7
	2020	43,5	47,7	109,7	4,2	-5,3
	2021	41,5	49,5	119,3	8	1,8

Таблиця 2.9 -Аналіз зольності відвантаженого вугілля

Показник	Рік	План	Факт	%	+/-	+/- до попереднього року
Зольність відвантаженого вугілля (%)	2017	19,2	21,3	110,9	2,1	-1,9
	2018	21,4	21,6	100,9	0,2	0,3
	2019	22,8	20,8	91,2	-2	-0,8
	2020	22,7	21	92,5	-1,7	0,2
	2021	23,0	21,8	94,8	-1,2	0,8

Аналіз показника готової вугільної продукції наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10-Аналіз готової вугільної продукції

Показник	Рік	План	Факт	%	+/-	+/- до попереднього року
Готова вугільна продукція (тони)	2017	730000	488351	66,9	-241649	32119
	2018	782200	513890	65,7	-268310	25539
	2019	528300	398345	75,4	-130055	-115645
	2020	471500	313053	66,4	-158447	-85192
	2021	624100	328774	52,7	-295326	15721

З проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. Протягом п'ятих років план з готової вугільної продукції не виконувався. Показники виконання плану не перевищують позначки у 76%. Найгірше виконання плану з готової продукції спостерігалось у 2021 році. Негативна тенденція пояснюється в першу

чергу невиконанням плану з видобутку вугілля через численні простої у зв'язку з аваріями машин та механізмів.

Наступний показник, обраний для аналізу, показник готової товарної продукції. Готова товарна продукція має ту ж саму негативну тенденцію як і показник готової вугільної продукції. Зменшення зольності, тобто покращення якості продукції, після збагачення вугілля не мало суттєвий вплив на показник готової товарної продукції. Аналіз показника наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 -Аналіз готової товарної продукції

Показник	Рік	План	Факт	%	+/-	+/- до попереднього року
Готова товарна продукція (т)	2017	707000	469552	66,4	-237448	27421
	2018	759200	498483	65,7	-260717	28931
	2019	508300	382370	75,2	-125930	-116113
	2020	541500	303009	67,1	-148491	-79361
	2021	610100	317130	52,0	-292970	14121

Аналіз показника готової товарної продукції в оптових цінах наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 -Аналіз готової товарної продукції в оптових цінах

Показник	Рік	План	Факт	%	+/-	+/- до попереднього року
Готова товарна продукція в оптових цінах (грн.)	2017	246023,0	180461,3	73,4	-65561,7	59085,9
	2018	339384,3	259718,2	76,5	-79666,1	79256,9
	2019	368997,0	321729,4	87,2	-47267,6	62011,2
	2020	378378,0	309943,7	81,9	68434,3	11785,7
	2021	546004,0	378261,2	69,3	-167742,8	68317,5

Як видно з проведеного аналізу, за показником готової товарної продукції відбувається невиконання плану, однак з роками спостерігається абсолютне зростання внаслідок росту оптових цін на продукцію.

Далі проаналізуємо ритмічність випуску продукції. Ритмічність – рівномірний випуск продукції у відповідності із графіком в обсязі, який передбачений планом. Рівномірний випуск не означає виробництво продукції в однаковій кількості. Неритмічна робота безпосередньо впливає на обсяг реалізації продукції, бо продукцію, яка виготовлена наприкінці періоду важко реалізувати в цьому ж періоді. Неритмічна робота є однією з причин невиконання плану. Якщо робота неритмічна, то це означає недовикористання робочої сили і виробничих потужностей, погіршення якості продукції. Все це призводить до підвищення собівартості продукції, зменшення суми прибутку, погіршення фінансового стану підприємства.

Ритмічність розраховується за допомогою коефіцієнта ритмічності. Коефіцієнт ритмічності (2.1) – відхилення обсягу продукції, яка зарахована у виконання плану (фактичний обсяг, але не більше запланованого) до планового випуску продукції. Чим ближче коефіцієнт ритмічності до одиниці, тим ритмічніше працює підприємство. Якщо коефіцієнт ритмічності менший за 0,95, то виробництво визнається неритмічним.

$$\text{Критм} = \text{обсяг продукції в межах плану} / \text{плановий випуск} \quad (2.1.)$$

Виконаємо аналіз ритмічності за 2021 рік по місяцям, а розрахунки зведемо в таблицю 2.12.

Отримавши показник видобутку вугілля, що зараховується, ми можемо порахувати коефіцієнт ритмічності.

$$\text{Критм} = 617000 / 910000 = 0,68$$

Виходячи з проведеного аналізу ритмічності випуску вугільної продукції, бачимо, що коефіцієнт ритмічності дорівнює 0,68, цей показник дає змогу зрозуміти, що роботи по добутку вугілля ведуться неритмічно.

Таблиця 2.13 -Аналіз ритмічності випуску продукції

Місяць	Видобуток вугілля, тис.т		Питома вага продукції, %		Видобуток вугілля, що зараховується, тис. т
	план	факт	план	факт	
Січень	81000	53000	7,12	4,03	53000
Лютий	77000	49000	9,06	6,46	49000
Березень	76000	51900	9,86	11,5	51900
Квітень	73000	44700	9,86	11,47	44700
Травень	74000	41700	9,86	9,73	41700
Червень	72000	72659	9,32	9,01	72000
Липень	76000	60500	9,32	4,8	60500
Серпень	77000	52500	7,12	7,42	52500
Вересень	76000	47400	7,12	8,28	47400
Жовтень	79000	41300	7,12	6,69	41300
Листопад	74000	51000	7,12	9,78	51000
Грудень	75000	52000	7,12	10,83	52000
Рік	910000	617659	100	100	617000

Проведений аналіз говорить про необхідність залучення резервів зростання обсягу виробництва, до яких належать:

- зближення фактичної та планової чисельності робітників;
- усунення внутрішньозмінних простоїв;

- здійснення організаційно-технічних заходів для зменшення трудомісткості продукції;
- доцільне використання відходів виробництва та повторне використання сировини і матеріалів.

2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Перед оцінкою фінансового стану підприємства проаналізуємо фінансові результати ВП «Шахта «Капітальна» ДП «Мирноградвугілля». Прибуток – це провідний показник господарської діяльності. За його допомогою визначається рівень рентабельності – головна характеристика ефективності функціонування підприємства.

Основними завданнями аналізу прибутку і рентабельності є:

- контроль за виконанням планів одержання прибутку в цілому та за окремими видами;
- виявлення факторів формування прибутку та визначення їх впливу;
- оцінка рівня рентабельності продукції та підприємства;
- виявлення резервів збільшення прибутку.

Аналіз фінансових результатів розпочнемо з дослідження змін чистого прибутку, оскільки він відображає суму доходу, яка залишається у розпорядженні підприємства.

Відомості про величину прибутку (збитку) наведено у таблиці 2.14. Як свідчать дані таблиці 2.16 фінансове становище ВП «Шахта «Капітальна» ДП «Мирноградвугілля» є критично складним та нестійким, проте у 2021 р. фінансове становище значно покращилося.

За аналізований період підприємство отримувало валовий збиток, який щорічно зростає і за останній рік величина валового збитку збільшилася на 62 105 тис. грн. (47,15 %). Інші операційні доходи також щорічно зростають: у 2021 р.

зросли на +72345 тис. грн. (51,85 %). Адміністративні витрати та витрати на збут поступово зростають.

Таблиця 2.14 – Фінансові результати діяльності ВП «Шахта «Капітальна»

Показники	Період				
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	139071	165557	167147	167964	198398
2. Собівартість реалізованої продукції	392212	299673	342780	262867	200370
3. Валовий збиток	61299	97310	175633	131709	193814
4. Інші операційні доходи	52030	104266	181097	139537	211882
5. Адміністративні витрати	7602	8010	11742	9833	11469
6. Витрати на збут	1000	1212	1049	1204	1886
7. Інші операційні витрати	24393	28760	52893	28212	39744
8. Фінансові результати від операційної діяльності (збиток)	42264	31026	60220	31421	35031
9. Інші фінансові доходи	---	3	---	---	---
10. Інші доходи	15162	21297	19666	32431	27410
10. Фінансові витрати	3717	4084	2579	26	---
11. Інші витрати	208	492	886	3140	4
11. Фінансові результати від звичайної діяльності (збиток)	34084	18637	38025	2599	23526
12. Надзвичайні доходи	---	---	2263	---	102265
13. Надзвичайні витрати	804	---	---	---	---
14. Податки з надзвичайного прибутку	---	---	---	---	

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
15. Чистий:					
- прибуток					
- збиток	34888	18637	35762	2599	78739

Чистий дохід від реалізації щорічно зростає, якщо у 2017 році склав 139070 тис. грн., то у 2021 році становив 198398 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2018 р., порівняно із 2017, скоротилася на -92575 тис. грн. (23,6 %), проте у 2019 р. збільшилася на 14,38 %, але протягом останніх двох років поступово зменшується.

На основі таблиці 2.14 визначимо відхилення фінансових результатів діяльності підприємства.

Інші операційні витрати мають нестійку динаміку: у 2018 р. збільшилися на 4367 тис. грн. (17,9 %), у 2019 р. різко збільшилися на 24133 тис. грн. (83,9 %), а у 2020 р. майже на стільки ж скоротилися, а у 2021 р. збільшилися на 11532 тис. грн. (40,88 %).

Підприємство також отримує збиток від операційної діяльності, розмір якого щорічно коливається: 42264 тис. грн. (2017 р.), 31026 тис. грн. (2018 р.), 60220 тис. грн. (2019 р.), 31421 тис. грн. (2020 р.), 35031 тис. грн. (2021 р.).

Фінансові витрати у 2018 р. збільшилися на 367 тис. грн. (9,87 %), а у 2019 р. їх розмір скоротився на 1505 тис. грн. (36,85 %), у 2020 р. витрати скоротилися до 25 тис. грн., а вже у 2021 р. підприємство не мало фінансових витрат. Розмір інших витрат з 2017 року поступово збільшувався і у 2020 році їх величина склала 3140 тис. грн., а у 2021 році різко зменшилися до 4 тис. грн.

Таблиця 2.15 – Відхилення фінансових результатів діяльності ВП «Шахта
«Капітальна» ДП «Мирноградвугілля» за період з 2018 – 2021 років

Показник	Відхилення							
	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	абсол. (+,-)	віднос. %	абсол. (+,-)	віднос. %	абсол. (+,-)	віднос. %	абсол. (+,-)	віднос. %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	+2648 6	+19,04	+1590	0,96	+817	+0,49	+30434	+0,18
2. Собівартість реалізованої продукції	-92575	-23,6	+43107	+14,38	-79913	-30,4	-62497	-23,78
3. Валовий збиток	+3601 1	+58,75	+78323	+80,49	-43924	-25,01	+62105	+47,15
4. Інші операційні доходи	+5223 6	+100,3 9	+76831	+73,69	-41560	-22,95	+72345	+51,85
5.Адміністративні витрати	+408	+5,37	+3732	+46,59	-1909	-16,26	+1636	+16,64
6. Витрати на збут	+212	+21,2	-163	-13,45	+155	+14,78	+682	+56,64
7. Інші операційні витрати	+4367	+17,9	+24133	+83,9	-24681	-46,66	+11532	+40,88
8. Фінансові результати від операційної діяльності (збиток)	-11238	-26,59	+29194	+94,09	-28799	-47,82	+3611	+11,49

Продовження табл. 2.15

Показник	Відхилення							
	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	абсол. (+,-)	віднос. %	абсол. (+,-)	віднос. %	абсол. (+,-)	віднос. %	абсол. (+,-)	віднос. %
9. Інші фінансові доходи	---	---	---	---	---	---	---	---
10. Інші доходи	+6135	40,46	-1631	-7,66	+12765	+64,91	-5021	-15,48
10. Фінансові витрати	+367	+9,87	-1505	-36,85	-2553	-98,99	---	---
11. Інші витрати	+284	+136,54	+394	+80,1	+2254	+254,4	-3136	-99,87
11. Фінансові результати від звичайної діяльності (збиток)	-15447	-45,32	+19388	+104,03	-35426	-93,17	+20927	+805,19
12. Надзвичайні доходи	---	---	---	---	---	---	---	---
13. Надзвичайні витрати	---	---	---	---	---	---	---	---
14. Податки з надзвичайного прибутку	---	---	---	---	---	---	---	---
15. Чистий: - прибуток - збиток	-16251	-46,58	+17125	+91,89	-33163	-92,73	+76140	+2929,58

ВП «Шахта «Капітальна» ДП «Красноармійськвугілля» має збиток від звичайної діяльності, розмір якого має нестійкий характер: 34084 тис. грн. (2017 р.); 18637 тис. грн. (2018 р.); 38025 тис. грн. (2019 р.); 2599 тис. грн. (2020 р.); 23526 тис. грн. (2021 р.). Надзвичайні доходи підприємство отримало у 2019 р., розмір яких склав 2263 тис. грн. та у 2021 р. склали 23526 тис. грн.

Протягом 2017 - 2020 років підприємство отримувало чистий збиток: у 2017 році збиток склав 34888 тис. грн.; у 2018 році – 18637 тис. грн.; у 2019 році – 35762 тис. грн.; у 2020 році – 2599 тис. грн.; а у 2021 році підприємство отримало чистий прибуток, який склав 78739 тис. грн.

Таким чином, діяльність ВП «Шахта «Капітальна» ДП «Мирноградвугілля» є загалом збитковою, проте у 2021 році підприємство отримало чистий прибуток, що свідчить про потенційну можливість виходу підприємства з кризи.

Для того, щоб оцінити ефективність роботи підприємства, одержані фінансові результати необхідно співвідносити зі здійсненими витратами, тобто необхідно розрахувати рентабельність. Аналіз показників рентабельності наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 –Аналіз показників рентабельності ВП «Шахта «Капітальна» ДП «Мирноградвугілля» за період 2017 – 2021 років

Показник	Період				
	2017	2018	2019	2020	2021
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції; тис. грн.	139071	165557	167147	167964	198398
2. Собівартість реалізованої продукції; тис. грн.	200370	262867	342780	299673	392212
3. Адміністративні витрати; тис. грн.	7602	8010	11742	9833	11469
4. Витрати на збут; тис. грн.	1000	1212	1049	1204	1886
Розрахункові показники					
5. Повна собівартість реалізованої продукції	208972	272089	355571	310710	405567
6. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	-69901	-106532	-188424	-142746	-207169
7. Рентабельність продажів; %	-50,26	-64,35	-112,73	-84,98	-104,42
8. Рентабельність витрат, %	-33,45	-39,15	-52,99	-45,94	-51,08

Розрахуємо повну собівартість реалізованої продукції:

$$C_{\Pi} = C_{\Pi p} + AB + B3, \quad (2.2)$$

де $C_{\Pi p}$ – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.;

AB – адміністративні витрати, тис. грн.;

$B3$ – витрати на збут, тис. грн.

$$C_{\Pi 2017} = 200370 + 7602 + 1000 = 208972 \text{ тис.грн.}$$

$$C_{\Pi 2018} = 262897 + 8010 + 1212 = 272089 \text{ тис.грн.}$$

$$C_{\Pi 2019} = 3427803 + 11742 + 1049 = 355571 \text{ тис.грн.}$$

$$C_{\Pi 2020} = 299673 + 9833 + 1204 = 310710 \text{ тис.грн.}$$

$$C_{\Pi 2021} = 392212 + 11469 + 1886 = 405567 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо прибуток від реалізації продукції:

$$\Pi_{p2017} = 139071 - 208972 = -69901 \text{ тис.грн.}$$

$$\Pi_{p2018} = 165557 - 272089 = -106532 \text{ тис.грн.}$$

$$\Pi_{p2019} = 167147 - 355571 = -188424 \text{ тис.грн.}$$

$$\Pi_{p2020} = 167964 - 310710 = -142746 \text{ тис.грн.}$$

$$\Pi_{p2021} = 198398 - 405567 = -207169 \text{ тис.грн.}$$

Рентабельність продажів складає:

$$R_{\Pi 2017} = \frac{-69901}{139071} \times 100\% = -50,26\%$$

$$R_{\Pi 2018} = \frac{-106532}{165557} \times 100\% = -64,35\%$$

$$R_{\Pi 2019} = \frac{-188424}{167147} \times 100\% = -112,73\%$$

$$R_{\Pi 2020} = \frac{-142746}{167964} \times 100\% = -84,98\%$$

$$R_{\Pi 2021} = \frac{-207169}{198398} \times 100\% = -104,42\%$$

Рентабельність витрат:

$$R_{B2017} = \frac{-69901}{208972} \times 100\% = -33,45\%$$

$$R_{B2018} = \frac{-106532}{272089} \times 100\% = -39,15\%$$

$$R_{B2019} = \frac{-188424}{355571} \times 100\% = -52,99\%$$

$$R_{B2020} = \frac{-142746}{310710} \times 100\% = -45,94\%$$

$$R_{B2021} = \frac{-207169}{405567} \times 100\% = -51,08\%$$

З таблиці 2.16 видно, що діяльність підприємства є нерентабельною: підприємство за період 2017 – 2021 років має збиток від реалізації продукції, продукція є нерентабельною.

Таким чином, ВП «Шахта «Капітальна» ДП «Мирноградвугілля» є збитковим, а його продукція нерентабельною. Собівартість реалізованої продукції щороку зростає, а також збільшилися адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Підприємство за аналізований період має валовий збиток; збиток від операційної діяльності, від звичайної діяльності до та після оподаткування, розмір яких щорічно зростає, а також має чистий збиток за аналізований період.

2.4. Оцінка конкурентоздатності вугільної продукції ВП «Шахта «Капітальна»

При переході до ринкової економіки найбільш актуальною є проблема якості продукції, так як успіх той чи іншої фірми залежить від конкурентоспроможності випускаючих нею товарів. Тільки товар (послуга) високої ступені якості може бути потрібною на ринку, і тільки ті фірми і підприємства які приділяють значну увагу питанням забезпечення і управління якості продукції, можуть розраховувати на

виживання і отримання прибутку. Ще більш жорстка конкуренція очікує українських виробників при виході на міжнародний ринок, де продукція з низьким рівнем якості за відомо спіткає невдачу при пошуку потенційного покупця.

Особливості сучасної української економіки є не тільки зниженні об'ємів виробництва, але і в тому що рівень технології і обладнання взагалі значно нижче, чим в розвинутих країнах. Приваблення інвестицій на переобладнання виробництва, розробку нових технологій може бути оправданим тільки в тому разі, якщо виготовлена продукція опиниться конкурентоспроможною і знайде попит у користувача. В такій ситуації завдання підприємства-виробника полягає в розробці і освоєнні виробництва високоякісних виробів.

Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана і з розробкою систему управління конкурентоспроможністю. Завоювання і отримання конкурентних переваг – ключові фактори успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Особливої гостроти ця проблема досягає в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де від виробників продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного маркетингу.

На сьогодні питання про конкурентоспроможність підприємств вугільної промисловості носить першочергове значення. Це пов'язано перш за все з аналізом роботи вугільної галузі країни. Йдуть розмови щодо оцінки ефективності роботи шахт з виявленням нерентабельних (збиткових) шахт з подальшим їх закриттям. Тому підприємствам необхідно врахувати усі можливі резерви зниження собівартості та росту прибутку для того, щоб їх позиція в вугільній галузі була економічно вигідною (рентабельною). Для цього необхідно оцінити конкурентоспроможність продукції підприємства. Об'єктами порівняння з ВП "Шахта "Капітальна" візьмемо ДП «Лисичанськвугілля», ДП «Селідіввугілля», ДП «Добропіллявугілля».

Для аналізу конкурентоспроможності продукції використаємо наступний алгоритм (рисунок 2.13)

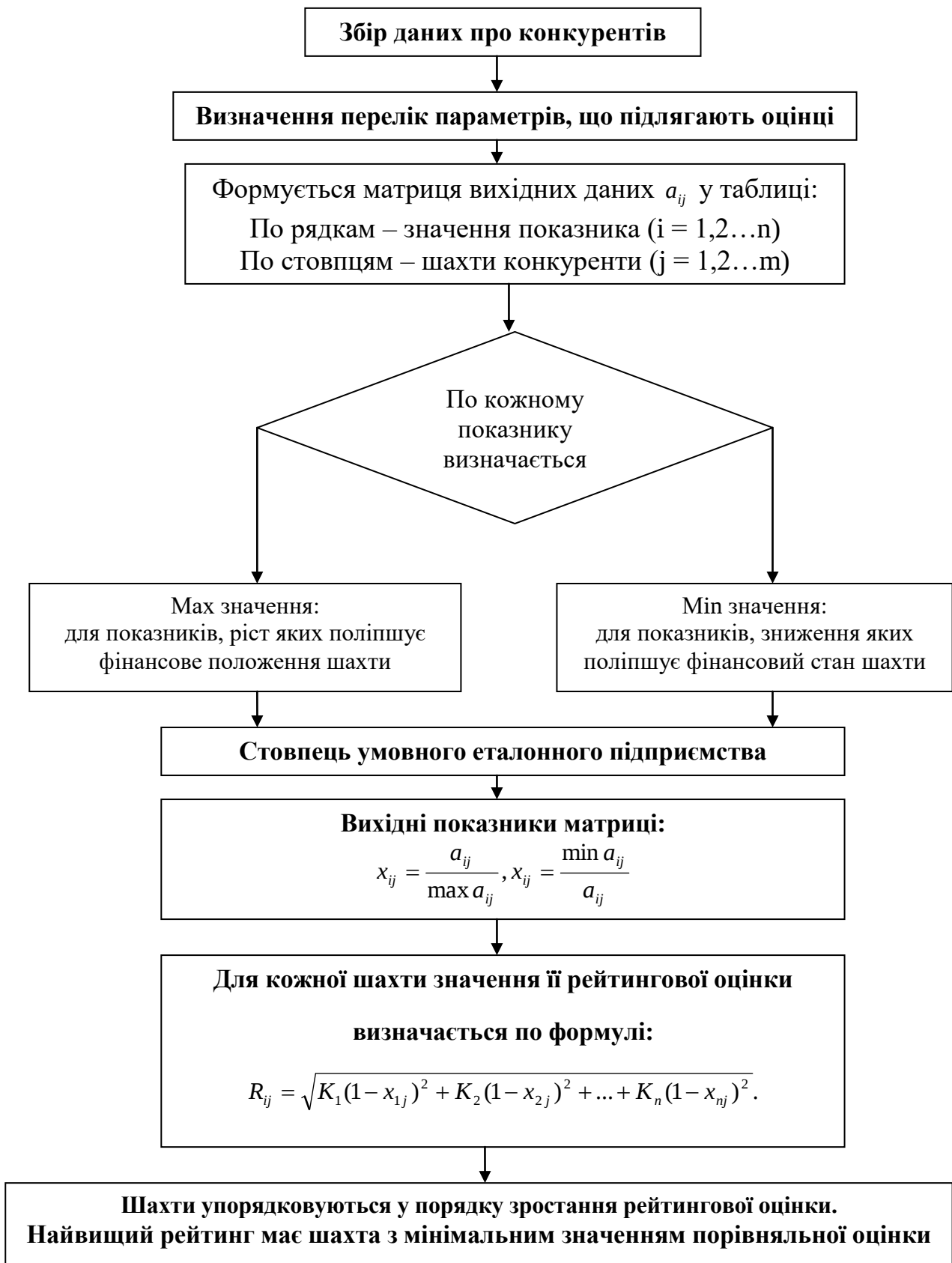


Рисунок 2.5 – Алгоритм рейтингової оцінки конкурентоспроможності продукції

Використовуючи наведений алгоритм розрахуємо рейтингову оцінку шахти ВП "Шахта "Капітальна"

Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності шахт наведені в таблиці 2.17

Таблиця 2.17 –Показники конкурентоспроможності

Шахти конкуренти	Показники конкурентоспроможності вугілля (a _{ij})			
	Зола, %	Сіра, %	Волога, %	Ціна грн./т
ВП "Шахта "Капітальна"	33,3	2,1	4,7	537,64
ДП «Лисичанськвугілля»	40,8	1,8	5,2	526,85
ДП «Селідіввугілля»	33,9	2,6	4,9	520,85
ДП «Добропіллявугілля».	32,5	2,9	4,4	530,98

Таблиця 2.18 – Розрахунок конкурентоспроможності шахт

Шахти конкуренти	Показники								R(j)	Ранг
	Ціна		Зола		Сіра		Волога			
	K = 0,30		K = 0,30		K = 0,20		K = 0,20			
	A(ij)	X(ij)	A(ij)	X(ij)	A(i)	X(ij)	A(ij)	X(ij)		
ВП«Шахта «Капітальна»	537,64	0,512	33,3	0,885	2,1	0,286	5,7	0,772	0,468	4
ДП «Лисичанськ-вугілля»	526,85	0,465	40,8	0,772	1,8	0,333	5,2	0,846	0,342	1
ДП «Селідів-вугілля»	520,85	0,489	33,9	0,829	2,6	0,231	4,9	0,898	0,348	2
ДП Добро-піллявугілля»	530,98	0,414	32,5	0,925	2,9	0,267	4,4	1	0,406	3

З таблиці видно, що найменш конкурентною являється продукція ВП "Шахта "Капітальна" про це свідчить рейтингова оцінка. ДП «Лисичанськвугілля» по собівартості займає перше місце, лише по вологості вугілля підприємство займає останнє місце в рейтинговій оцінці. Тобто шахта являється лідером з значними конкурентними перевагами.

З табл.2.218 видно, що ДП «Мирноградвугілля» на четвертому місці по конкурентоспроможності продукції. Про це свідчить рейтингова оцінка. З чотирьох критеріальних показників ДП «Мирноградвугілля» по собівартості та зольності вугілля займає 4-те місце, по вмісту сірки займає третє місце, по вологості вугілля підприємство займає друге місце в рейтинговій оцінці.

Отже, підприємству необхідно підвищувати свої показники якості для того, щоб мати значні переваги перед конкурентами. Зростання конкуренції веде до того, що пропозиція високоякісного продукту необхідна для його конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Шахті необхідно конкурувати й за ресурси, обсяг яких не безграничний. Відповідно найкращі ресурси будуть у підприємства, яке має більш сучасні методи співпраці з постачальниками (капіталу, сировини та матеріалів, персоналу та технологій тощо). Це підвищить рейтингову оцінку підприємства та позитивно вплине на прибуток. Необхідно відповідним чином завойовувати стійкі позиції на конкурентному ринку вугільної продукції.

Не дивлячись на деякі негативні показники, ВП «Шахта «Капітальна» ДП «Мирноградвугілля» має перспективи для розвитку, але працює не на повну потужність. Необхідно правильно організувати роботу підприємства та розробити ефективну маркетингову стратегію, щоб мати переваги перед конкурентами.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВП «ШАХТА «КАПІТАЛЬНА» ДП «МИРНОГРАДВУГІЛЛЯ»

3.1. Рекомендації щодо розробки стратегічного набору для підприємства

На нашу думку, кожне підприємство, яке працює в умовах ринкової економіки, не може існувати без чітко розробленої стратегії. Ключове формулювання стратегії полягає в пошуку шляхів подолання конкуренції на ринку та забезпеченні високих темпів економічного розвитку підприємства.

Актуальність розробки стратегії підприємства визначається низкою умов. Найважливішою умовою є інтенсивність зміни чинників зовнішнього маркетингового середовища. Висока динаміка основних макроекономічних показників, пов'язаних з діяльністю підприємств, темпи технологічного прогресу, мінливість політики не дозволяють ефективно управляти підприємством на основі лише раніше накопленого досвіду та традиційних методів збуту продукції. Тому я думаю, що необхідно планувати маркетинг на підприємстві та отримувати від цього результат.

Планування маркетингу – це логічна послідовність окремих видів діяльності та процедур з постановки маркетингових цілей, вибору стратегій маркетингу та розробки заходів для їх досягнення.

Я вважаю, що перш ніж розробляти маркетингову стратегію необхідно оцінити готовність підприємства до такого стратегічного підходу в управлінні.

На сьогодні існує певний дисбаланс між теоретичними розробками маркетингу і їхнім практичним застосуванням, який можна знизити за допомогою нової економічної категорії – потенціалу маркетингу. В 3-ому розділі даної випускної кваліфікаційної роботи пропонується набір стратегій для шахти з урахуванням її потенціалу, для підтримання її сильних сторін та подолання слабких сторін, а також виявляються приховані резерви для розвитку підприємства.

Після проведеного аналізу конкурентоспроможності продукції шахти, видно що необхідно розробити ефективний стратегічний набір щодо удосконалення реалізації продукції. Але насамперед потрібно визначитись з місіями та цілями підприємства.

Рекомендовані місії для ВП «Шахта «Капітальна» ДП "Мирноградвугілля" представлені в табл.3.1.

Таблиця 3.1- Рекомендовані місії для ВП «Шахта «Капітальна»

Вид місії	Зміст
1	2
Місія-призначення – вузьке, але конкретне розуміння й позначення виду діяльності, характеру продукції, послуг і кола їхніх споживачів.	1. «Шахта «Капітальна» прагне якомога у більшому обсязі задовольнити потреби споживачів у промисловій продукції та отримати прибуток від цього.
Місія-політика – широке розгорнуте, подання про систему цінностей, яких дотримується керівництво й персонал фірми, що загалом дозволяє судити про відношення до споживачів та партнерів.	1. «Шахта «Капітальна» бажає сприяти поліпшенню якості продукції 2. Винагорода персоналу відповідним чином за виробництво. 3. Для інвесторів- забезпечення високої фінансової віддачі. 4. Задоволення потреб споживачів в повному обсязі. 5. Зайняти лідируючі позиції серед конкурентів завдяки більш ефективній ціновій та товарній політиці.

Продовження табл. 3.1

1	2
Місія-орієнтація – концентрація головних цілей, «бачення» майбутнього стану підприємства в найближчий період і на перспективу.	1.Шахта повинна не тільки конкурувати, але й розвиватися, завойовуючи свою частку ринку. 2.Співробітництво з посередниками та з постачальниками ресурсів.

Шахті необхідно приділити увагу цим місіям для досягнення конкурентоспроможності на ринку вугільної продукції. Після вибору необхідної місії необхідно розробити систему стратегічних цілей щодо організації діяльності підприємства та збуту продукції, це сприятиме розвитку підприємства.

Таблиця 3.2- Система стратегічних цілей для ВП «Шахта «Капітальна» ДП
"Мирноградвугілля"

Область встановлення стратегічних цілей	Стратегічні цілі «Шахти «Капітальна»
1	2
1. Ринок	- провести комплексне дослідження ринку до 2023 року; - підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства до 2023р.; - збільшити частку ринків збуту до 2025 року
2.Нововведення	- розробити програму розвитку діяльності шахти до 2025р.; - розробити систему місії та цілей підприємства протягом 2022 року; - впровадити систему стратегічного планування до 2023р.; - ввести до кінця 2022 року в організаційну структуру підприємства сектору маркетингу; - впровадити сучасні методи збуту протягом 2022- 2023 років
3.Трудові ресурси	- підвищити кваліфікацію управлінського персоналу протягом 2023року; - розробити систему мотивації персоналу за 2 роки; - упорядкувати чисельність робітників згідно нормативних документів до 2023 року.

Продовження табл. 3.2

1	2
4.Фінансові ресурси	- збільшити прибуток від реалізації на 25% до 2025року за рахунок підготовки та введення в дію нових очисних вибоїв; - збільшити чистий прибуток на 15% до 2025р.; - адаптувати цінову політику до інфляційних процесів за 2 роки; - розробити гнучку цінову політику протягом 2022р.
5.Матеріальні ресурси	- переоснащення лав до 2027 року, шляхом закупівлі нового обладнання; - пошук вигідних шахті постачальників ресурсів.
6.Продуктивність	- збільшити продуктивність праці робітників підприємства на 15% до 2024 року за рахунок збільшення обсягу виробництва та упорядкування чисельності робітників; - підвищити ефективність використання збутового потенціалу на 25% за 3 роки.
7.Прибутковість підприємства	- знизити рівень витрат на збут за 3 роки; - знизити собівартість за 2 роки.
8.Соціальна відповідальність	- розробка спеціальних пропозицій та систем пільг для робітників підприємства згідно чинного законодавства.

Для розробки ефективної стратегії маркетингу необхідно виявити сильні та слабкі сторони підприємства. Ці сторони показані в табл.3.3.

Таблиця 3.3-Матриця SWOT для ВП «Шахта «Капітальна» ДП
"Мирноградвугілля"

Внутрішнє	Можливості 1.Великий обсяг продукції 2.Використання нових технологій 3.Високий імідж підприємства 4.Контроль якості товару 5. Конкурентоспроможність вища ніж у інших відповідних підприємств 6. Покращення ситуації на ринку праці	Погрози 1.Постійні зміни в законодавстві 2. Зростання цін та тарифів 3.Низький рівень інформованості 4.Високий рівень конкуренції в галузі 5.Недостатнє фінансування 6.Постійні зміни потреб покупців
Сильні сторони: 1.Збільшення обсягу виробництва за останні 2 роки 2.Вигідне місце розташування 3.Наявність постійних клієнтів 4.Використання оптимальної організаційної структури 5.Раціональна вікова структура кадрів 6.Здійснення оперативного контролю	1. Розробка заходів щодо стимулювання збуту 2. Інформування споживачів про продукцію 3. Використання нового обладнання 4.Розгляд можливостей використання досягнень НТП 5. Приділяти більше уваги відносинам у трудовому колективі 6.Залучення інвестицій	1..Проведення постійного оперативного моніторингу законодавчої бази 2. Введення в оргструктуру спеціалістів з маркетингової діяльності 3. Забезпечити стійкі конкурентні переваги завдяки покращення якості вугільної продукції 4. Розробка заходів щодо стимулювання постачальників підприємства
Слабкі сторони: 1.Підприємство поступово втрачає свої конкурентні позиції на ринку 2. Відсутній сектор маркетингу 3. Підприємство не проводить маркетингові дослідження ринку, потреб і т.д. 4.Неефективна цінова політика 5. Зменшення основних показників фінансово-господарської діяльності 6. Коло споживачів нижче ніж у конкурентів 7.Недостатнє стимулювання робітників 8.Основні виробничі фонди мають достатньо тривалий термін експлуатації та високий ступень зносу; 9.Низький ступінь оновлення основних фондів;	1.Створення на підприємстві сектору маркетингу 2. Залучення до роботи на підприємстві нових молодих спеціалістів з маркетингових досліджень 3. Розробка нової фінансової стратегії, заснованої на ціновому лідерстві 4. Використання нових методів продажу. 5. Підтримка конкурентних переваг 6.Стимулювання ділових партнерів	1. Проводити постійні опити споживачів для встановлення стійкого зворотного зв'язку та формування на цій основі конкурентних переваг 2.Зниження змінних витрат для підтримки цін на продукцію 3. Поширення реклами підприємства у місцевих засобах ЗМІ на розширення завдяки цьому кола споживачів 4.Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок збільшення обсягів продажу 5.Розробка гнучкої цінової політики 6.Удосконалення системи управління персоналом 7.Зниження собівартості

На основі проведеного аналізу у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, тобто аналізу техніко-економічних показників, собівартості, якості, реалізації та конкурентоспроможності продукції, ули виявлені слабкі та сильні сторони ВП «Шахта «Капітальна» ДП "Мирноградвугілля". Як видно з табл.3.3., на шахті слабких сторін більше ніж сильних, тому керівництву підприємства необхідно приділити увагу кожній проблемі окремо, та ліквідувати їх.

Для ефективної роботи промислового підприємства необхідно розробити програму щодо управління якістю продукції, табл.3.4.

Таблиця 3.4-Програма управління якістю продукції для ВП «Шахта
«Капітальна» ДП "Красноармійськвугілля"

Заходи	Термін виконання	Відповідальний
2	3	4
1. Дослідження матеріалів статистичної та оперативної звітності	раз у місяць	фахівець з маркетингових досліджень
2. Аналіз та узагальнення даних по дослідженню вимог споживачів до якості продукції.	систематично	- II-
3. Участь у розробці планів на виробництво та постачання продукції	Раз на квартал	фахівець зі збутової діяльності
4. Підготовка матеріалів по претензіям постачальників за невиконання обов'язкових угод	на кожне перше число місяця	- II-
5. Вивчення попиту на продукцію та розробка заходів по збільшенню запасів продукції, якщо її не вистачає.	на кожне перше число місяця	- II-

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Контроль за виконанням угод постачання.	на кожне перше число місяця	- II-
Розгляд та затвердження зразків продукції за якістю	раз у квартал	Фахівець з управління якістю продукції
Розгляд скарг щодо якості продукції	по мірі надходження	- II-
Розробка пропозицій покращення якості продукції	кожні пів року	- II-
Вивчення та аналіз практики організації контролю за якістю продукції	на кінець кварталу	- II-
Розробка планів підвищення кваліфікації робітників у ВНЗ на спеціальних курсах	один раз на рік	Фахівець кадрового забезпечення
Проведення атестації робітників	один раз на півроку	- II-

Обираючи стратегію маркетингу, підприємство обирає з 2-х і більше можливих варіантів, в залежності від набору цілей. Але обрані стратегії повинні бути максимально ясними та чіткими.



Рисунок 3.1. - Рекомендований стратегічний набір для ВП «Шахта
«Капітальна» ДП "Мирноградвугілля"

Вважаємо за необхідне створення на шахті сектору маркетингу при планово-економічному відділі, тому що управлінням маркетинговою діяльністю займається одна особа. Це зумовлене тим, що обсяги продукції, кількість постачальників та осіб, які взаємодіють з підприємством, є досить великою.

Слід зауважити, що створення сектору маркетингу на підприємстві, правильна організація та проведення заходів щодо стимулювання збуту дозволить підприємству значно збільшити власний валовий дохід, а сектор маркетингу – виправдає необхідність та ефективність, покриє первинні витрати на власне формування та утримання.

Існує Положення про сектор маркетингу, в якому розкриваються функції, права сектору та відповідальність за його дії.

Функції, які повинен виконувати сектор маркетингу підприємства:

- аналіз та прогнозування основних кон'юктуроутворюючих факторів, потенційних ринків збуту, фінансовим станом потенційних покупців, платоспроможного попиту на продукцію підприємства;
- дослідження конкурентоспроможності виробленої продукції;
- виявлення передових тенденцій у світовому виробництві продукції за спеціалізацією підприємства;
- координація і погодження дій всіх функціональних відділів у розробці єдиної маркетингової програми;
- розрахунок частки ринку продукції підприємства;
- інформаційне забезпечення маркетингу підприємства;
- організація реклами та аналіз ефективності реклами;
- SWOT-аналіз підприємства та основних конкурентів;
- аналіз організації оптової торгівлі, збутової мережі та оцінка ефективності їх роботи;
- аналіз стану реалізації продукції підприємства;
- організація та планування відвантаження готової продукції;
- розробка стратегій та програми маркетингової діяльності підприємства.

Права сектору маркетингу підприємства:

- 1) вимагати від підрозділів підприємства матеріалів, що необхідні для здійснення роботи, що входить у компетенцію відділу;
- 2) представляти підприємство зовнішнім органам та іншим організаціям при

обговоренні питань реалізації продукції підприємства;

3)вносити пропозиції керівництву підприємства щодо санкцій по відношенню до керівників підрозділів, відповідальних за порушення строків випуску продукції;

4)вносити пропозиції керівництву підприємства про зняття з виробництва продукції, яка не має збуту на ринку.

Відповідальність за якість та своєчасне виконання Положення сектору маркетингу несе його начальник.

Ступінь відповідальності інших працівників встановлюється посадовими інструкціями.

Таким чином, я вважаю потрібним розглянути таку організаційну структуру сектору маркетингу для ВП «Шахта «Капітальна» ДП "Мирноградвугілля".

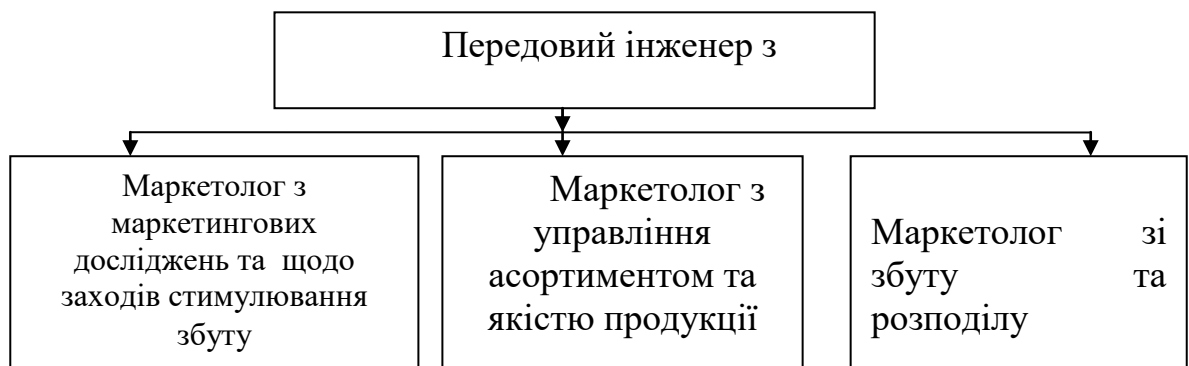


Рисунок 3.2. - Пропонована організаційна структура сектору маркетингу для ВП «Шахта «Капітальна» ДП "Мирноградвугілля" .

Розрахунок точки беззбитковості проведу згідно Програми розвитку діяльності шахти на 2021-2025роки. Графік беззбитковості показує вплив на розмір прибутку таких основних показників, як обсяг виробництва продукції, продажна ціна та собівартість реалізації продукції (включаючи умовно-постійні та умовно-змінні витрати).

Беззбитковість цієї діяльності досягається при такому обсязі чистого доходу від реалізації, який дорівнює сумі поточних витрат.

Мета цього аналізу – визначення точки рівноваги, в яких надходження від продажу нижче цієї точки, то підприємство несе збитки, а в точці де надходження більші за витрати, підприємство веде справи беззбитково.

Аналіз беззбитковості служить для порівняння використання планової потужності з об'ємом виробництва, нижче якого фірма має збитки.

Точку беззбитковості можна визначити в показниках фізичних одиниць виробленої продукції або рівня використання виробничої потужності, при якій надходження від продаж та витрати виробництва рівні. Надходження від продаж в точці беззбитковості є вартістю беззбиткових продаж, а ціна одиниці продукції в цій точці є беззбитковою продажною ціною.

За допомогою зазначеного графіка можливо визначити точку (поріг) беззбитковості, яка показує, за якого обсягу випуску й реалізації продукції (послуг) буде досягнуто повної самоокупності:

$$B = \frac{ПВВ}{Ц - ЗВО}, \quad (3.1)$$

де В – загальний обсяг випуску (кількість) продукції, при якому досягається беззбитковість виробництва, грн., або т.;

ПВВ – умовно-постійні витрати на весь випуск продукції, грн.;

ЗВО – змінні витрати на одиницю продукції, грн.

До умовно-постійних витрат зараховують такі, що залежать від обсягу виробництва (амортизація основних засобів виробництва, витрати на адміністративно-управлінський апарат, затрати на збут).

До змінних витрат зараховують такі, що залежать від обсягу виробництва (вартість матеріалів, палива, енергії, основна заробітна плата працівників, послуги виробничого характеру, витрати пов'язані з використанням сировини.).

$$B = \frac{369526,5}{295 - \frac{123175,5}{2500}} = 1504 \text{ (тис. т);}$$

За допомогою цих розрахунків знайду мінімальну ціну реалізації товарної продукції виходячи із заданого обсягу видобутку і відповідно заданого обсягу реалізації продукції (за формулою 3.2.):

$$\Pi = \frac{\Pi ВВ}{В} + ЗВО, \text{грн.} \quad (3.2.)$$

$$\Pi = \frac{369526,5}{1504} + 49,3 = 595 \text{ грн.}$$

На основі точки беззбитковості можна визначити величину прибутку (за формулою 3.3.), який отримає підприємство:

$$\Pi_j = (\Pi_j - ЗВО_j) \times (V_{\text{пр}} - V_{\text{б}}), \text{грн} \quad (3.3)$$

де Π_j – ціна реалізації, грн.;

$V_{\text{пр}}$ і $V_{\text{б}}$ – відповідно проектний і беззбитковий обсяги видобутку вугілля, тис. т.

Виконаємо розрахунок:

$$\Pi_j = (595 - 49,3) \times (2500 - 1504) = 244717,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Тепер побудуємо графік точки беззбитковості. (рис. 3.3)

З даного графіку бачимо, що точка беззбитковості буде дорівнювати 1504 тис. тон. Тобто шахті не можна реалізовувати свою продукцію в меншій кількості ніж 1504 тис. тон, задля своєї успішної діяльності, для того щоб підприємство не було зі збитками, а отримувало прибуток.

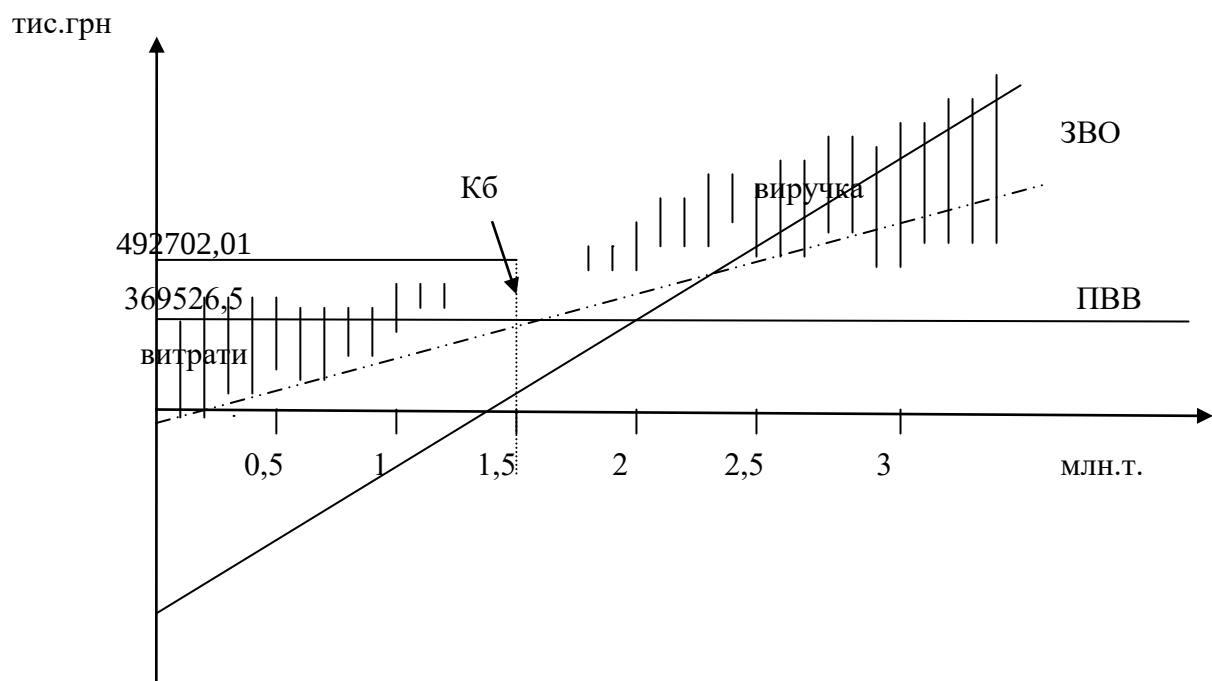


Рисунок. 3.3- Графік точки беззбитковості

Це є оптимальний розмір продажів за оптимальною ціною. Якщо загальний обсяг випуску продукції буде нижче за точку беззбитковості, тоді підприємство буде нести збитки, а вище – отримувати прибутки.

ВП «Шахта «Капітална» необхідно збільшувати обсяги продажу, та насамперед обсяги видобутку вугілля. Також необхідно швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, для встановлення прийнятних цін, але не нижче ринкових. Необхідно удосконалювати операції з продажу вугілля, заключати нові договори про поставки своєї продукції, шукати платоспроможних споживачів.

3.2 Удосконалення операцій з продажу вугілля

Загальною причиною зниження обсягів реалізації продукції є зниження якості продукції. На погіршення якості (зокрема на збільшення зольності), крім тяжких гірничо-геологічних умов видобутку вугілля вплинуло зниження питомої ваги

збагаченого вугілля у загальному обсязі продажу, а також використання на шахтах технологічних схем з обільним забрудненням породою.

На ринку вугільної продукції дуже загострилася проблема платежів. Однак з введенням нової класифікації вугілля України, користуватися рекомендованими цінами стало безглуздо, так як вони перестали відбивати реальні витрати на виробництво конкретних видів вугільної продукції.

Вугільний ринок також не можна назвати цілком вільним із-за невизначеності цінової інформації, обсягів попиту та пропозиції окремих видів вугільної продукції та інше. Викладені обставини свідчать про те, що ринку вугільної продукції прийнятні не чиста, а олігополічна конкуренція, яка допускає обмежений контроль над цінами та дозволяє вести політику цін як виробникам, так і споживачам.

В умовах кризи платежів та відсутності методики встановлення договірних цін, крупні посередницькі фірми стали скупати у шахт та холдингових компаній вугілля з частковою оплатою грошовими засобами та поставкою матеріально-технічних ресурсів у рахунок вартості вугілля по цінам, які перевищують ціни виробників цих ресурсів. Постає ілюзія, що шахти не порушують порядок встановлення договірних цін у межах рекомендованих цін та навіть отримують вигоду від так названого “товарного кредиту”.

В реальності ж посередники непрямим шляхом добиваються зниження цін на вугільну продукцію, чим утворюють умови для поставки її споживачам по цінах значно нижче цін, пропонованих шахтами та холдинговими компаніями. Як зазначалося вище, потреба в вугільній продукції постійно росте. Металургійні підприємства України постійно нарощують випуск металопродукції, у зв'язку з чим збільшуються потреби в коксівному вугіллі.

Проаналізувавши збутову діяльність «Шахти «Капітальна» за 2021 рік, ми бачимо, що в цілому показники досить високі, що свідчить про стійке функціонування підприємства і його платоспроможності. Шахті необхідно шукати нових споживачів та підвищувати обсяги продажу вугільної продукції.

Сутність запропонованого мною заходу полягає в тому, щоб частина концентрату в обсязі 30 тис. тон, що продавалися в 2021 році за ціною 1537,64 грн. державним споживачам і йшли на власні потреби підприємства, продати комерційним структурам по ринковій ціні 1576,79 грн. за 1 т в зіставлених цінах, тому що комерційні структури є акуратними платниками, скоротивши дебіторську заборгованість перед шахтою «Капітальна».

А державні підприємства - споживачі, що знаходяться на бюджетному фінансуванні мають дебіторську заборгованість перед шахтою 70503,0 тис. грн. на 2021 рік.

Оптово-прейскурантна ціна 1 тони концентрату, встановлена на ДП «Мирноградвугілля», у 2021 році склала 1438,38 грн. Середня відпускна ціна державним споживачам – 1537,64 грн., а фактична ціна відвантаженого концентрату складала 1548,88 грн. за 1 тону. У той же час комерційним структурам 1 т концентрату відпускалася б по ціні 1576,79 грн.

На відвантажене вугілля державним споживачам та комерційним структурам встановлюється ПДВ у розмірі 20% від продажної вартості. Проведемо відповідні розрахунки за плановими показниками обсягів видобутку вугілля шахти «Капітальна» та розробимо проект щодо удосконалення реалізації продукції на 2022 рік.

Здійснивши запропонований мною захід щодо скорочення на 30 тис. т відвантаження вугілля державним споживачам і збільшенню на ці ж 30 тис. т вугілля продажу комерційним підприємствам, структура поставок зміниться у такому співвідношенні:

Таблиця 3.3 –Зміна обсягів постачань видобутого вугілля

Показники	2022(план)	2022 (проект)
Загальний обсяг реалізації продукції, тис.тон:		1
- концентрату	1800,0	800,0
- промпродукту	1656,0	1656,0
Загальний обсяг постачання концентрату:		
1.державним споживачам		
- тон	1126,08	1096,08
- %	100,0	97,3 (-2,7)
2.комерційним структурам		
- тон	529,92	559,92
- %	100,0	105,7(+5,7)

На основі розрахунків приведених у таблиці 3.3. побудуємо структурну діаграму виторгу від реалізації продукції споживачам, яка зображена на (рисунку3.3).

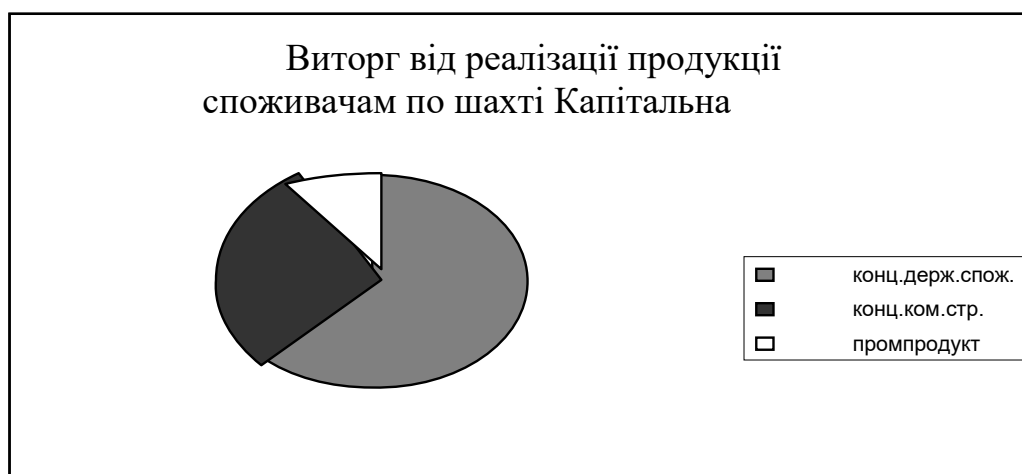


Рисунок 3.3 - Структурна діаграма виторгу від реалізації споживачам по шахті «Капітальна» за 2022 рік.

З (рисунку 3.3) бачимо, якщо б шахта виконала план, то обсяг проданого концентрату складав би:

- державним споживачам (1126,08 тис. т. - 68%)
- комерційним структурам (529,92 тис. т. - 32%)
- загальний обсяг проданого промпродукту (144,0 тис. т – 8%).

За 2021 рік «Шахта “Капітальна”» продала б державним споживачам 1126,08 тис. тон концентрату на загальну суму 486331,43 тис. грн., а комерційним структурам було відвантажено 529,92 т та отримали б загальну суму 236079,36 тис. грн. Таким чином видно, що для державних споживачів відвантаженої продукції в 2,1 рази більш ніж комерційним споживачам, а сума за відвантажену продукцію державним підприємствам лише в 2 рази більш ніж комерційним.

Як бачимо з вищенаведених цифр, поставляти концентрат комерційним структурам набагато вигідніше, чим державним споживачам, тому що комерційним підприємствам можна продавати продукцію по ціні більш ніж державним, бо на державне замовлення даного виду вугілля встановлені фіксовані державою ціни.

З існуючого на „Шахті “Капітальна” державного замовлення вилучення і подальший продаж комерційним структурам 30 тисяч т концентрату не зробить істотного впливу на взаємовідносини з державним бюджетом і не призведе до штрафних санкцій із боку держави.

Розрахуємо економічний ефект запропонованого мною заходу, щодо операції з продажу вугілля. Якби „Шахта “Капітальна” відвантажила 30 тис. т концентрату державним споживачам з ціною 1537,64 грн. за 1 т, то виторг від реалізації склав би:

$$30000 * (1537,64) = 16129200 \text{ грн. з урахуванням ПДВ}$$

Продавши ж ці 30000 т концентрату за ціною 576,79 грн. за 1 т комерційним структурам, підприємство одержить:

$$30000 * (576,79) = 17303700 \text{ грн. з урахуванням ПДВ.}$$

Податок із додаткової вартості входить до складу виторгу від реалізації й у даному випадку складає:

1. для державних споживачів:

$$16129200 : 6 = 2688200 \text{ грн.}$$

2. для комерційних структур:

$$17303700 : 6 = 2883950 \text{ грн.}$$

ПДВ необхідно відразу ж сплатити в бюджет. Отже, після його сплати виторг від реалізації 30 тис. т концентрату буде такий:

1. державним споживачам:

$$16129200 - 2688200 = 13441000 \text{ грн.}$$

2. комерційним структурам:

$$17303700 - 2883950 = 14419750 \text{ грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації заходу складе:

$$14419750 - 13441000 = 978750 \text{ грн.}$$

Вважаємо, що запропонований захід щодо удосконалення операцій з продажу вугілля, підвищить можливості підприємства для збільшення частки ринку збуту, для збільшення прибутку від реалізації та відповідно чистого прибутку, тим самим підвищити використання збутового потенціалу.

3.3 Економічна ефективність системи ціноутворення, планування реалізації продукції за рахунок підвищення якості видобутку вугілля

Розрахуємо економічний ефект підвищення ціни від зниження зольності видобутого вугілля.

Економічна доцільність впровадження і використання нової техніки, що замінює існуючу, виконує ті ж технічні і технологічні функції, в умовах прискорення науково-технічного прогресу має велике значення для розвитку народного господарства.

Економічна ефективність використання нової техніки визначається для обґрунтування вибору як найкращих варіантів створення і впровадження нової техніки; можливості визначення величини ефекту, очікуваного від впровадження нової техніки, винаходів і раціоналізаторських пропозицій; встановлення розмірів

заохочень за створення і впровадження нової техніки і винагород за винаходи, раціоналізаторські пропозиції. Вона розраховується відповідно до діючих галузевих інструкцій і методик визначення економічної ефективності використання нової техніки, винаходів і раціоналізаторських пропозицій.

До науково – технічних заходів, при впровадженні яких плануються показники економічної ефективності, відносяться:

- застосування нових (модернізованих), технічно довершених, надійних, довговічних і економічно ефективних машин, механізмів, апаратури, приладів, виробів, нового виду сировини і матеріалів;

- механізація і автоматизація трудомістких процесів;

- впровадження нових і вдосконалених високопродуктивних технологічних процесів, схем (систем), установок, агрегатів і комплексів устаткування, що забезпечують поліпшення якості продукції, що випускається, і економію грошових, матеріальних і паливно – енергетичних ресурсів, а також впровадження безвідходної технології;

- удосконалення організації праці і управління виробництвом.

До нової техніки відносяться результати наукових розробок, що вперше реалізуються, містять винаходи, а також нові або більш довершені технологічні процеси, засоби виробництва, предмети праці, нові способи організації виробництва і праці, впровадження яких забезпечує зростання ефективності виробництва, підвищення безпеки і комфортності праці, забезпечення охорони природи і рішення інших проблем.

На кінець поточного (передпланового) року і за планом на відповідний рік по кожному науково-технічному заходу наводяться наступні показники:

- об'єм впровадження в натуральних одиницях;

- показники ефективності впровадження науково-технічних заходів - об'єм витрат на впровадження і відносне число вивільнених працівників;

- приріст прибутку, зокрема за рахунок економії від зниження собівартості;

- економія матеріалів і енергетичних ресурсів;

- основний показник ефективності - річний економічний ефект.

Загальною причиною зниження обсягів реалізації продукції є зниження якості продукції. На погіршення якості (зокрема на збільшення зольності), крім тяжких гірничо-геологічних умов видобутку вугілля вплинуло зниження питомої ваги збагаченого вугілля у загальному обсязі продажу, а також використання на шахтах технологічних схем з обільним забрудненням породою.

Сучасні засоби комплексної механізації виїмки вугілля з очисних вибоїв шахт призначенні для широкого діапазону вугільних пластів по їх потужності. Так, механізований комплекс ЗМКД90 за рахунок випуску типорозмірного ряду забезпечує виїмку вугілля без присічки бокових порід на пластах потужністю від 0,8 до 2,2 м. Завдяки цьому може бути значно зменшена зольність видобутого вугілля, практично до природної зольності у пласті. Крім того, зольність може бути зменшена шляхом роздільної виїмки вугілля та породи в підготовчому вибої та за рахунок ліквідації змішування вантажопотоків вугілля та породи в конвеєрних транспортних лініях.

Ці останні заходи не дуже капіталоємкі та обмежені затратами на будівництво породних бункерів, а також організаційними заходами для упорядкування вантажопотоків у часі.

Програмою стабілізації розвитку ВП Шахта „Капітальна” на 2022 рік передбачено введення в експлуатацію низько зольної 4 південної лави групового ухилу пласта L3 із зольністю видобувного вугілля 43,5%.

Головне обладнання очисного вибою: кріплення механізоване – ЗМКД-90, комбайн – РКУ-10, конвеєр – СП-326. підготовку лав необхідно завершувати в січні 2023 року. Перелік нового обладнання, яке необхідне для обробки запасів наведено в таблиці 3.4.

Отже з таблиці видно, що для розробки лави необхідне таке обладнання: комбайн РКУ-10, конвеєр скребковий СП-326, механізована кріп, рухома підстанція, конвеєр СП-26, насосна станція, фідерний автомат, мускателі ПВИ-320 і ПВИ-250, лебідка ЛГКН, вентилятор, шахтна дробилка, електровоз 2АМД. В таблиці наведені

ціни обладнання і остаточна сума, яку необхідно використати на обладнання склала 29000 тис. грн.

Таблиця 3.4 –Перелік обладнання , яке необхідне для обробки запасів лави

№ п/п	Найменування обладнання	Од. вим.	Ціна за од., грн	К-ть	Сума витрат, грн
1	Комбайн РКУ-10	Шт	2359600,00	1	2359600
2	Конв. скребк. СП-326 с з.д. L=300м к.н.о. (після ремонту)	Шт.	5550000,00	1	5500000
3	Мех. кріп ЗКД-90	Шт.		150	17092734
4	КРУВ-6УХЛ5 (отх)	Шт.	90000,00	2	180000
5	Кріп спряження КС	Шт.	231062,00	1	231062
6	Рухома підстанція КТПВ- 630	Шт.	114027,00	2	228054
7	Конвеєр СП-26	Шт.	2697500,00	1	2697500
8	Насосна станція СНД-200	Шт.	53940,00	1	53940
9	Фідерний автомат АВ-400	Шт.	10150,00	2	20300
10	Пускатель ПВИ-320	Шт.	18420,00	1	18420
11	Пускатель ПВИ-250	Шт.	16460,00	3	49380
12	Лебідка ЛГКН	Шт.	52985,00	2	105970
13	Вентилятор ВМЦГ-7	Шт.	67680,00	3	203040
14	Шахтна дробилка	Шт.			
15	Електровоз 2АМД	Шт.	260000,00	1	520000
	ВСЬОГО:				29000000

Зробимо розрахунок ціни 1 т вугілля з урахуванням зниження зольності. Якщо середня зольність вугілля по шахті в базовому році при використанні діючого (застарілого) обладнання складала 3₆%, то в планованому році вона визначається з виразу:

$$Z_n = (Z_6 * A_6 + Z_n * A_n) / A_{оч}, \% \quad (3.4)$$

де Z_6, Z_n – середня зольність вугілля відповідно в лавах із застарілим і новим обладнанням, %;

A_6, A_n – обсяги видобутку вугілля в планованому році відповідно в лавах із застарілим і новим обладнанням, т;

$A_{оч}$ – обсяг видобутку вугілля з очисних вибоїв у планованому році, т.

Ціна вугілля по рекомендованому прейскуранту при зниженні зольності на 1% збільшується на 2%. Тоді нова ціна може бути визначена з формули:

$$Ц_n = Ц_6 [1 + (Z_6 - Z_n) * 2], \text{ грн./т} \quad (3.5)$$

де $Ц_n$ – нова ціна вугілля в планованому році, грн./т;

$Ц_6$ – ціна вугілля в базовому році, грн./т.

У цьому виразі значення зольності вугілля прийнято у частках одиниць.

Розрахунок економічного ефекту при зниженні зольності вугілля

На шахті в планованому році обсяг видобутку вугілля буде 1800 тис. т. Із нових лав планується видобути 910 тис. т вугілля, зольність якого буде 43,5%, а з лав із застарілим обладнанням – 890 тис. т, зольністю – 47,7%. Прейскурантна(договірна) ціна вугілля $Ц_6 = 1537,64$ грн./т.

Зольність видобутого вугілля по шахті з обліком заходів в очисних вибоях (формула 3.4) складе:

$$Z_n = (47,7 * 890 + 43,5 * 910) / 1000 / 2 = 41,02\%.$$

Ціна рядового вугілля в планованому році згідно формули (3.5) складе:

$$Ц_n = 1537,64 * [1 + (0,477 - 0,4102) * 2] = 1609,47 \text{ грн./т.}$$

Основні господарські результати роботи шахти з обліком розглянутого заходу приведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5-Розрахунок економічного ефекту в результаті зниження зольності вугілля

Найменування показників	Одиниця виміру	Значення показників		+/-	%
		У базовому році	У планованому році		
Обсяг видобутку (товарної продукції)	тис.т	1800	1800	0	100
Зольність вугілля	%	47,7	43,5	-4,2	91,2
Договірна ціна вугілля	грн./т	1537,64	1609,47	71,83	113,4
Реалізація	тис.грн	967752	1097046	129294	113,4

У таблиці 3.5. укрупнено прийнято, що виробничі затрати шахти, зростуть у результаті погашення кредиту в сумі 29 млн. грн. на придбання одного мехкомплексу МКД 90 і плати за кредит у розмірі 20% у рік.

Як видно з таблиці, додаткова виручка від реалізації продукції шахти очікується в розмірі 129294 тис. грн., що свідчить про високу ефективність заходів щодо покращення якості вугільної продукції. Помітимо також, що в даному розрахунку ми знехтували зниженням дільничних затрат при використанні в лавах нового обладнання замість застарілого.

Таким чином, загальний економічний ефект від запропонованих заходів а саме удосконалення операції з продажу вугілля та за рахунок зниження зольності вугілля при використанні нової техніки складе : $978,75 + 129294 = 130272,75$ тис. грн. . При отриманні прибутку від цих заходів кошти можна направити на закупівлю нового обладнання та переоснащення лав, також можна вивести шахту на лідируючі позиції, підвищити рівень конкурентоспроможності, шляхом покращення якості вугілля, а саме зменшення зольності добутого вугілля.

ВИСНОВКИ

Для ефективної діяльності підприємству необхідно наявність стратегії, а також постійний аналіз наявної стратегії, аналіз ступеня її відповідності сформованим ринковим умовам. Оскільки без цього неможливе ні успішна діяльність, ні утримання стабільної конкурентної переваги, що в сучасних ринкових умовах дуже важливо для будь-якого підприємства.

Після виконаної роботи щодо аналізу чинної стратегії ВП «Шахта «Капітальна» ДП «Мирноградвугілля» можна зробити такі висновки.

По-перше, слід зазначити, що нинішня стратегія підприємства є досить неефективною, про що говорять результати діагностики стратегії. На це вказують нижче наведені факти.

Аналіз основних техніко-економічних показників роботи шахти «Капітальна» показав, підприємство не працювало на повну потужність і головними причинами цього є неефективна організація діяльності, недостатнє та несвоєчасне фінансування різних заходів та відсутність сектору маркетингу на підприємстві.

Результати аналізів проведених у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи свідчать про те, що:

- шахта має незадовільні показники щодо собівартості продукції;
- обсяги видобутку вугілля зменшились за останні 5 років, а відповідно й впали обсяги продажу продукції;
- майже за всіма техніко-економічними показниками, окрім заробітної плати та фонду оплати праці, проглядається негативна тенденція;
- якість вугільної продукції також погіршилась за рахунок підвищення рівня зольності вугілля до 53%;
- шахта була забезпечена договорами на поставку в 2021 році, та їй все одно необхідно збільшувати частку ринків збуту;
- підприємство не займає лідируючих позицій за рейтинговою оцінкою по конкурентоспроможності продукції, а лише четверте місце, цьому сприяє

погіршення якості продукції, тобто велика зольність вугілля та відсутність ефективної стратегії маркетингу. За рахунок цього продукція реалізується в невеликих обсягах, дивлячись на реальні можливості шахти.

На підставі проведеного аналізу було з'ясовано, що підприємство має великі перспективи розвитку, та повинне збільшувати обсяги збуту продукції задля отримання прибутку.

Таким чином, в випускній кваліфікаційній роботі запропоновані такі заходи щодо стратегічного управління розвитком підприємства :

- визначення місії підприємства;
- розробка системи стратегічних цілей підприємства на найближчі роки, за всіма напрямками діяльності шахти, такими як: ринок, нововведення, трудові ресурси, фінансові ресурси, матеріальні ресурси, продуктивність праці, прибутковість підприємства та соціальна відповідальність;
- визначення слабких та сильних сторін підприємства. Тобто в подальшому опираючись на місію та цілі розвивати слабкі сторони, до яких можна віднести: конкурентні позиції на ринку; відсутність сектору маркетингу; недостатність інформації для розробки маркетингової стратегії; неефективну цінову політику; невелике коло споживачів, яке менше ніж у конкурентів; недостатнє стимулювання робітників; низький ступінь оновлення основних фондів тощо. А також необхідно підтримувати сильні сторони, використовуючи стратегію маркетингу та удосконалювати її залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах;
- підвищення рівня якості продукції, за рахунок зменшення зольності вугілля, а для цього необхідно підвищувати кваліфікацію робітників, оновлювати основні фонди, проводити постійний контроль за якістю, опираючись на дослідження, які проводитиме сектор маркетингу на шахті;
- розробка стратегічного набору для підприємства, тобто вибір різних стратегій, та розробка на їх основі змішаної програми маркетингу, щоб були охоплені всі напрями діяльності підприємства, що сприятиме покращенню організації діяльності на шахті взагалі;

- розрахунок точки безбитковості та організація збуту таким чином: не реалізовувати продукцію менше ніж цей обсяг, який на шахті «Капітальна» складає 1504 тис.тон, а ціна тони вугілля не повинна бути меншою ніж 595 грн. за проведеними мною розрахунками в третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи;

- необхідно удосконалювати операції з продажу вугілля. Після проведення цього заходу, за 2022 рік «Шахта «Капітальна» продала б державним споживачам 1126,08 тис. т концентрату на загальну суму 486331,43 тис. грн., а комерційним структурам було б відвантажено 529,92 т, що надало б можливість отримати загальну суму 236079,36 тис. грн. Таким чином видно, що для державних споживачів відвантаженої продукції в 2,1 рази більш ніж комерційним споживачам, а сума за відвантажену продукцію державним підприємствам лише в 2 рази більш ніж комерційним.

Таким чином, створення сектору маркетингу та розробка змішаної стратегії маркетингу, для удосконалення планування реалізації продукції, допоможе обирати напрями свого розвитку та оперативно реагувати на всі ринкові зміни. При використанні рекомендацій та заходів, що запропоновані в роботі, підприємство отримуватиме прибуток, та матиме можливості для подальшого розвитку конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах. Все це обумовить правильну та ефективну організацію діяльності шахти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сумець О.М. Стратегія підприємства: Теорія, ситуації, приклади. Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2015. – 320 с.
2. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – Київ: МАУП, 2016. (с. 55-57, 101-105)
3. Бондаренко И.В., Дубницкий В.И. Современный маркетинг: Учебное пособие. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2016. – 354 с.
4. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учеб. пособие для вузов. – М.:ЮНИТИ-ДАНА. –2017. –519 с.
5. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. для вузов / Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова (ИМПЭ). – М.: ИМП, 2014. – 398с.
6. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: Навчальний посібник. – Київ: „Фірма”ІНКООС”, Центр навчальної літератури, 2014. – 255с.; 16 с.іл. (с.21-25)
7. Маркетинг: Учебник для вузов. Под ред. Н. П. Ващекина. — М.: Изд-во «Экономика», 2014. – 295 с.
8. Економіка підприємства. Під редакцією С.Ф. Покропивного – Київ, 2015.
9. Завьялов П.С. Формула успеха: маркетинг / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов - М.: ЮНИТИ, 2013. - 387 с.
10. Багиев Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Г.Л. Багиев – СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2016. – 240 с.
11. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: Экономика,2016.
12. Котлер, Филип, Армстронг. Основы маркетинга: Пер. с англ.-2-е европ. изд.—К.;М.; Спб.: «Вильямс»,2015- 1056с.—Парал. тит. англ.
13. Багиев Г.Л., др. Маркетинг: учебник для студентов вузов М.: Эк-ка, 2016

14. Маслов Т. Д. Маркетинг: Учебник для вузов. — М.: Юристъ, 2014. — 340 с.
15. Промисловий маркетинг: Навч. посібник / Під ред.. О.О. Шубіна. — К: НМЦВО МОіН України, Студцентр, 2012. — 432 с.
16. Дэй Д. Стратегический маркетинг. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2012. — 640 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2013. — 448 с.
18. Ноздрева Р. Б., Крылова Г. Д. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу — М.: Юристъ, 2013. — 288 с.
19. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учеб. пособие для вузов. —М.:ЮНИТИ-ДАНА. —2013 —519 с.
20. Багиев Г.Л., В.М. Тарасевич, Х.Анн. Маркетинг: учебник. М: Экономика.- 2014. —703с.
21. Бондаренко И.В., Дубницкий В.И. Современный маркетинг: Учебное пособие. — Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2014. — 354 с.
22. Зюкова О. І. Потенціал маркетингових досліджень //Економіка, фінанси, право. - №4. - 2017р. (с.3-4)
23. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання // Маркетинг в Україні. - №4. — 2018. (с.7-11)
24. Макаренко М.В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту// Актуальні проблеми економіки. - №1 (79). - 2018.
25. Жамойда О.А. Методичні особливості визначення конкурентоспроможності промислового підприємства // Актуальні проблеми економіки. - №1 (91). - 2019.