

**Сухомлин Л.В.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського**Різніченко Л.В.**старший викладач кафедри менеджменту  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського**Орлова К.О.**магістр  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЙОГО РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

У статті розглянуто питання забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства гірничодобувної галузі за рахунок ефективного використання його ресурсного потенціалу. Для цього було уточнено сутність поняття «конкурентоспроможність» з точки зору наукового підходу та виокремлено основні складові її забезпечення відповідно до ресурсної концепції. За об'єкт дослідження обрано металургійне підприємство ПрАТ «Полтавський ГЗК». Було визначено його конкурентну позицію за результатами розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Здійснено оцінку техніко-економічного стану комбінату за допомогою розрахунку коефіцієнтів зносу та придатності. Розраховано фінансовий потенціал, а також проаналізовані якісні параметри основної продукції підприємства. Результатом дослідження стало економічне обґрунтування запропонованого розширення виробництва комбінату за рахунок стратегічного інвестування з метою високої конкурентоздатності підприємства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, ресурсний підхід, якість продукції, стратегія інвестування, проектний відділ, система управління ресурсним потенціалом.

В статье рассмотрены вопросы обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития предприятия горнодобывающей отрасли за счёт эффективного использования его ресурсного потенциала. Для этого были уточнены сущность понятия «конкурентоспособность» с точки зрения научного подхода и выделены основные составляющие ее обеспечения в соответствии с ресурсной концепцией. Объектом для исследования выбрано металлургическое предприятие ПрАО «Полтавский ГОК». Было определено его конкурентную позицию по результатам расчета интегрального показателя конкурентоспособности. Осуществлена оценка технико-экономического состояния комбината с помощью расчета коэффициентов износа и годности. Рассчитан финансовый потенциал, а также проанализированы качественные параметры основной продукции предприятия. Результатом исследования стало экономическое обоснование предложенного расширения производства комбината за счет стратегического инвестирования с целью высокой конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, ресурсный подход, качество продукции, стратегия инвестирования, проектный отдел, система управления ресурсным потенциалом.

**Постановка проблеми.** На сьогодні для ефективного функціонування підприємства, його безперебійної роботи та забезпечення високої конкурентної позиції на ринку потрібне чітке виконання безлічі поставлених завдань. Пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності з огляду на останні тенденції розвитку ринку [1, с. 220]. Від своєчасного забезпечення підприємства матеріальними та іншими

ресурсами відповідної якості та асортименту, наявності запасу сировини та матеріалів, техніко-економічного рівня, стійкості фінансового стану залежить конкурентоспроможність підприємства. Конкурентний потенціал охоплює сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових та нематеріальних ресурсів і можливості об'єктів або суб'єктів господарювання, що дозволяють їм отримувати конкурентні переваги над іншими учас-

никами ринку. Тобто, конкурентний потенціал являє собою внутрішні та зовнішні конкурентні можливості фірми, які дозволяють підприємству вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом формування конкурентних переваг на основі використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. У якості всебічного показника, як поточної діяльності, так і резервів виступає узагальнений показник – ресурсний потенціал.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми визначення конкурентоспроможності підприємств розглядаються в наукових працях Ф. Котлера, М. Портера, А. А. Томпсона, І. Ансоффа, Є. М. Азаряна, В. І. Герасимчука, І. Л. Решетнікова, А. Е. Воронкової, Ю. Ф. Ярошенко. Проблеми результативного ресурсного забезпечення та ефективного ресурсоспоживання в діяльності підприємств були досліджувалися такими відомими вченими, як Ю. П. Аніскін, Л. Ф. Бердникова, Т. А. Гилев, Н. К. Моїсеєва, А. Е. Карлик, В. В. Солдатов. Однак поки недостатньо досліджені поняття та сутність економічної категорії «ресурсний потенціал підприємства», його складові елементи, а також сукупність основних показників і методів оцінки величини та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

**Метою дослідження** є розробка теоретико-методологічних і практичних рекомендацій щодо забезпечення сталої конкурентоздатності підприємства на основі комплексного оцінювання ключових ресурсних детермінантів у ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існує значна кількість трактувань окремих

сторін процесу формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств (рис. 1). У процесі еволюції підходів до формування поняття «конкурентоспроможність» її основою вважалася наявність у підприємства доступу до ресурсів (виробничих, фінансових, трудових).

Ресурсний підхід залишається найважливішим у процесі оцінки можливостей формування довгострокових переваг [6, с. 83].

Швейцарській залізорудній компанії Ferrghro AG належить 99,11% акцій Полтавського ГЗК, 100% Єриствського ГЗК і 99,9% Біланівського ГЗК. Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат (ПрАТ «Полтавський ГЗК») є основним активом компанії, який належить до гірничодобувної галузі промисловості України. Основним видом продукції є залізорудні офлюсовані окатиші (рис. 2).

ПрАТ «Полтавський ГЗК» спеціалізується як виробник високоякісних залізорудних окатишів, займаючи лідируючу позицію серед експортерів окатишів України та СНД (рис. 3).

Частка комбінату в експорті вітчизняної залізорудної сировини становить 83 %. Більше 85 % своєї продукції експортує в Австрію, Румунію, Польщу, Болгарію, Чехію, Словаччину, Сербію та Чорногорію. Основним клієнтом Товариства є трейдери залізорудної сировини Ferrghro AG та Ferrghro MiddleEast FZE.

У сучасних умовах господарювання головним критерієм економічного розвитку підприємств є показник конкурентоспроможності (табл. 1).

За результатами 2017 року Британська компанія Ferrghro plc, експортувала 10 406,8 тис. тонн окатишів до країн Європи та Близького Сходу, а також до Японії, Південної Кореї та Китаю, що

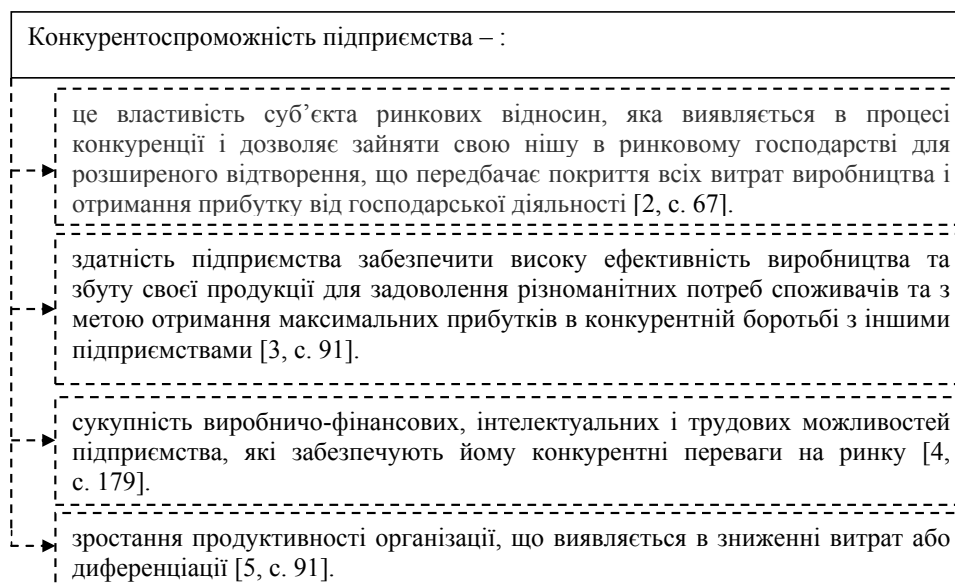


Рис. 1. Наукові підходи до розуміння поняття «конкурентоспроможність»

дозволило зайняти лідируючу позицію з експорту залізорудних окатишів серед підприємств країн колишнього СРСР. Завдяки використанню даних річного звіту Товариства 2014–2017 рр., за середньогометричною зваженою досліджено динаміку виробництва та реалізації продукції у розрахунку базисних і ланцюгових темпів зростання та приросту (формула 1, формула 2):

$$T_{вп} = \sqrt[n]{T_1 + T_2 + T_3 + T_4}, \quad (1)$$

де  $T_{вп}$  – темпи зростання обсягу виробництва продукції

$$T_{вп} = \sqrt[4]{2,09 + 1,29 + 1,12 + 1,06} = \sqrt[4]{5,5} = 1,7652 = 176,52$$

$$T_{пр} = 176,52 - 100 = 76,52 \%$$

$$T_{рп} = \sqrt[n]{T_1 + T_2 + T_3 + T_4}, \quad (2)$$

де  $T_{рп}$  – темпи зростання обсягу реалізованої продукції

$$T_{рп} = \sqrt[4]{1,4 + 1,26 + 1,14 + 1,07} = \sqrt[4]{4,8} = 1,6869 = 168,69$$

$$T_{пр} = 168,69 - 100 = 68,69 \%$$

Виходячи з цього, одним із стратегічних завдань для ПрАТ «Полтавський ГЗК» виступає підвищення показників експорту високоякісних залізорудних окатишів [7, с. 56]. Загальну тенденцію попиту на залізорудні окатиші на зовнішньому ринку проаналізовано на рис. 4.

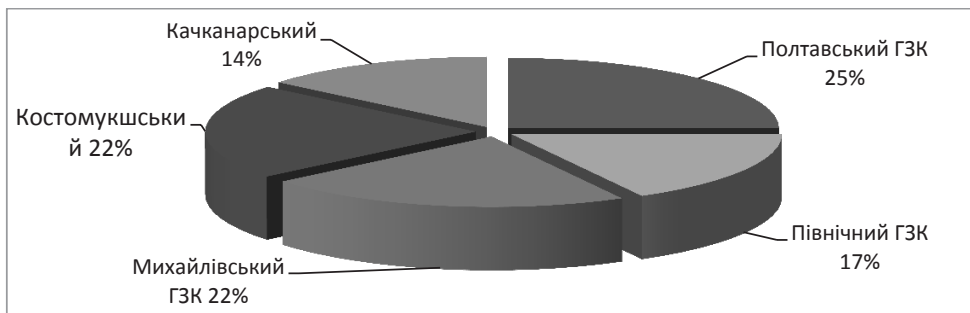


Рис. 2. Виробництво окатишів серед країн СНД (2017 р.)

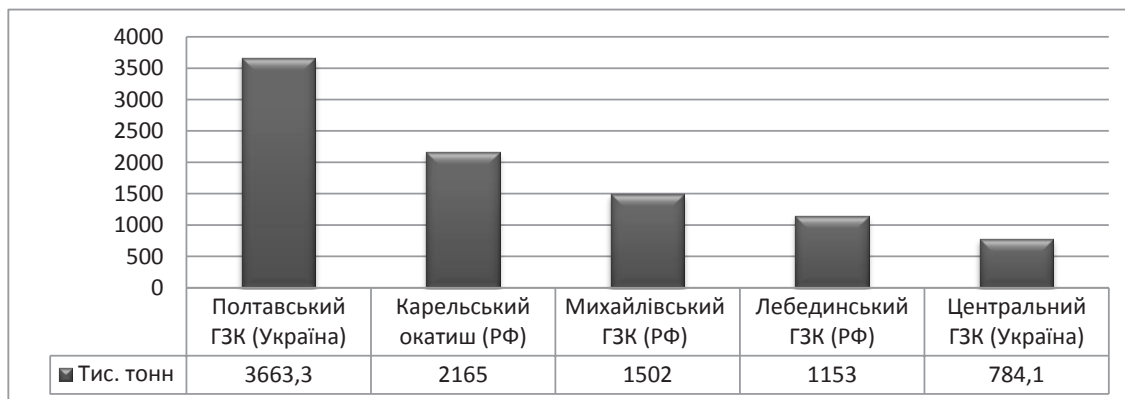


Рис. 3. Рейтинг експортерів окатишів України у СНД (2017 р.)

Таблиця 1

Результати оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Назва підприємства	Якість продукції	Частка в загальному обсязі	Запас фінансової міцності	Капітальні інвестиції	Рентабельність ресурсів	Інтегральний показник конкурентоспроможності	Місце
Північний ГЗК	0,92	1,0	1,0	0,33	1,0	4,25	I
Центральний ГЗК	1,0	0,13	0,82	0,22	0,18	2,35	IV
Південний ГЗК	0,71	0,15	0,70	0,15	0,14	1,85	V
Інгулецький ГЗК	0,94	0,16	0,89	0,42	0,1	2,52	II
Полтавський ГЗК	0,9	0,14	0,32	1,0	0,03	2,40	III

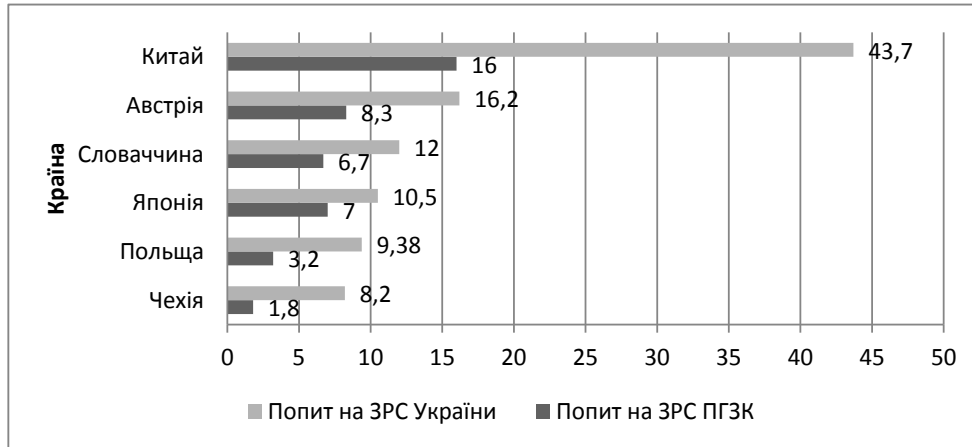


Рис. 4. Тенденція попиту на ЗРС (2017 р.)

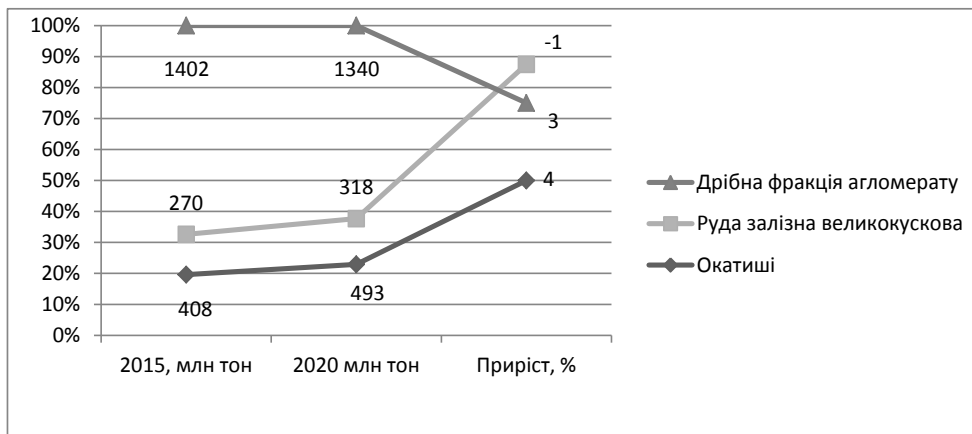


Рис. 5. Прогноз попиту на ЗРС на світовому ринку

У поточному році 94% обсягу виробництва складуть найбільш затребувані на ринку окатиші з 65% вмістом заліза (рис. 5).

Ресурсний потенціал підприємства включає кадровий потенціал, виробничі потужності у вигляді виробничого обладнання, фінансові ресурси та якість сировини. Кадровий склад комбінату складає 7785 особи, з яких 79,9% – виробничий персонал, 17,7% – допоміжний та 7,7% – адміністративно-управлінський. Особливу увагу слід приділити підвищенню кваліфікації керівників і фахівців, на що у 2017 р. було витрачено 1,8 млн грн. Рівень використання ОВФ впливає на розмір витрат, ціну на продукцію та на конкурентоспроможність підприємства. На підставі даних Консолідованого звіту «Про фінансові результати» проаналізовано наступні показники:

Коефіцієнт зносу основних фондів (формула 3):

$$K_3 = Z * 100 / ПВ, \quad (3)$$

де Z – сума зносу основних фондів, ПВ – первісна вартість ОВФ.

$$K_{32015} = \frac{3592282}{10650816} * 100 = 34\%$$

$$K_{32016} = \frac{4295447}{11070906} * 100 = 39\%$$

$$K_{32017} = \frac{4911468}{12051245} * 100 = 41\%$$

Коефіцієнт придатності основних фондів (формула 4):

$$K_n = (ПВ - Z) * 100 / ПВ, \quad (4)$$

$$K_{n2015} = \frac{(10650816 - 3592282) * 100}{10650816} = 66\%$$

$$K_{n2016} = \frac{(11070906 - 4295447) * 100}{11070906} = 61\%$$

$$K_{n2017} = \frac{(12051245 - 4911468) * 100}{12051245} = 59\%$$

З отриманих розрахунків виникає необхідність оновлення ОВФ, для чого потрібні постійні капітальні вкладення. Основними капітальними інвестиціями Групи Фергехро у ПЗК стали витрати

на підтримку виробництва – 249,6 млн грн. і великих стратегічних проектів – 426,4 млн грн, а також витрати на розвиток родовищ.

Залізорудна продукція підприємств України поступається у якості закордонній за вмістом заліза та шкідливих домішок SiO<sub>2</sub>, Al<sub>2</sub>O<sub>3</sub> (рис. 6).

Отже, низька якість залізорудної сировини в значній мірі впливає на конкурентоспроможність підприємств і металопродукції. Підвищення якості будь-якої продукції порівнюється з додатковим обсягом її випуску.

Зважаючи на зростаючий попит у концентраті на світовому ринку ЗРС пропонується збільшити обсяги виробництва концентрату з високим вмістом заліза 65%–67%, що вимагає придбання нового обладнання та залучення додаткових інвестицій. Наразі металургійна галузь не входить до числа пріоритетних, так як потребує великих вкладень [8, с. 118]. Рекомендовано обладнання світових лідерів галузі. Окрім інвестицій в основне обладнання слід врахувати інші витрати (табл. 2).

Економічне обґрунтування витрат на проект: основне обладнання – 97 726 483,44\$ (комплекс обладнання компанії Metso); інструменти та матеріали – 10% вартості обладнання; зведення додаткового корпусу цеху – 18 385 184,84\$ (оснащення необхідним освітленням, двома мостовими кранами – 50 та 25 тонн вантажопідйомністю, трьома тельферами по 5 тонн вантажопідйомністю, чотирима воротами, системою вентиляції та пожежогасіння); послуги з монтажу обладнання – 25% вартості обладнання; шеф-монтаж обладнання – 3% вартості товару; супутнє обладнання – 15% вартості основного (комунікаційні системи, додаткова вентиляція, металоконструкції); операційні витрати – 10%; інші витрати – 5% (енергоносії, водопостачання, водовідведення, непередбачувані незначні витрати). Для забезпечення функції органі-

зації менеджменту проекту доцільно створити новий структурний підрозділ – проектний офіс, який є тимчасовою структурою, створеною в компанії для виконання конкретних функцій, пов'язаних із розробкою та впровадженням нової ідеї, найчастіше інвестиційного проекту.

Середній прибуток від реалізації 1 тонни ЗРС у 2017 році на ПрАТ «Полтавський ГЗК» становив 507,98 грн або 18,814 \$. При сумі інвестиційних витрат – 182 565 677,01\$ вони окупляться після виробництва 9 703 644 тонн концентрату з вмістом заліза 65%–67%. За умови стабільності цін на наступні 7 років, якщо ціна концентрату дорівнюватиме ціні окатишів із вмістом заліза 65% можна розрахувати період окупності проекту (формула 5).

$$\text{Inv} / \frac{\text{Inc}}{\text{Vprod}} / \text{Vincrprod} = \quad (5)$$

$$= \frac{182565677,01}{((5923879000)/(11661600))/27} / 2915400$$

де Inv – обсяг інвестицій, Inc – чистий прибуток за рік, що виведено з урахуванням постійних та змінних витрат на виробництво, Vprod – обсяг виробництва за рік, Vincrprod – обсяг збільшення виробництва (на 25% від 11661600), 27 – базовий курс гривні до \$. За наведеним розрахунком проект окупиться через три роки та чотири місяці (3,3284 року) після запуску в експлуатацію. Інвестиційний фонд на поставку обладнання та його монтаж в розмірі 182565677,01\$ необхідно залучити протягом 4-х років. Слід відмітити, що проект створить додатково 1 467 робочих місць.

**Висновки з проведеного дослідження.** Формування та розвиток споживчого ринку передбачає посилення конкурентної боротьби, як наслідок, виникає гостра необхідність підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства, яке функціонує на цьому ринку.

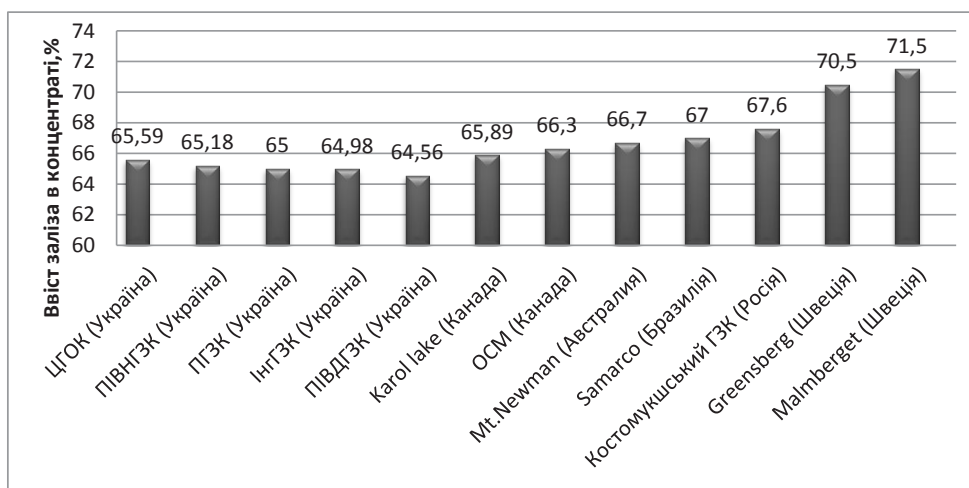


Рис. 6. Якість залізорудного концентрату виробників України та світу

Супутні витрати на проект по розширенню обсягів виробництва ЗРС комбінату

Вид витрат	Ціна, \$
Витрати на основне обладнання	97 726 483,44
Інструменти та матеріали	9 772 648,34
Зведення корпусу цеху	18 385 184,84
Послуги з монтажу обладнання	24 431 620,86
Шеф-монтаж обладнання	2 931 794,50
Супутнє обладнання	14 658 972,52
Операційні витрати	9 772 648,34
Інші витрати	4 886 324,17
Усього:	182 565 677,01

Величина ресурсного потенціалу підприємства в цьому випадку виступає як базис його конкурентоспроможності, який визначає ймовірність досягнення ним найкращих основних конкурентних результатів функціонування в майбутньому при будь-яких умовах конкурентного середовища. Аналіз ресурсного потенціалу здійснювався на прикладі ПрАТ «Полтавський ГЗК», яке займається виготовленням та реалізацією високоякісної залізорудної продукції. Проведені розрахунки

дають можливість констатувати факт наявності додаткових фінансових можливостей для удосконалення технічної та трудової складових, як невід'ємних елементів ресурсного потенціалу для забезпечення сталої конкурентної позиції підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. Запропоновані заходи по розширенню обсягів виробництва продукції високої якості є доцільними та економічно ефективними та можуть бути реалізовані в діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Кузнецова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 219–223.
2. Воронкова А. Е. та ін. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 448 с.
3. Величко Є. І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вісник ХНАУ. 2015. № 3. С. 88–95.
4. Гончаров Ю. В., Куппер О. П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2017. № 1. С. 179–181.
5. Портер М. Стратегія конкуренції. М. Портер, пер. з англ. К.: Основи, 1998. 390 с.
6. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2016. № 2. С. 79–85.
7. Сакун Л. М., Орлова К. О. Стратегічне планування як основа ефективного функціонування металургійних підприємств України на зовнішньому ринку. Економічний форум. 2017. № 4. С. 54–59.
8. Сухомлин Л. В., Орлова К. О. Стабілізація діяльності металургійних підприємств України шляхом здійснення ефективного планування. Причорноморські економічні студії: науковий журнал. 2017. Вип. 22. 2017. С. 116–119.

Sukhomlyn L.V., Riznichenko L.V., Orlova K.O.

## ENSURING OF THE ENTERPRISE COMPETITIVE POSITION THROUGH THE EFFICIENT MANAGEMENT OF ITS RESOURCE POTENTIAL

The issue of competitiveness ensuring and sustainable enterprise's development is of high importance in modern conditions of the Ukrainian economy development. Due to the effective resource potential using, which will ensure the maximum utilization of production capacities, reduce costs and improve product quality, ensuring the sustainability of the enterprise's competitive position it is possible to realize and implement these tasks into production practice. The main article idea is formulation of theoretical, methodological and practical recommendations for enterprise's sustainable competitiveness ensuring based on an integrated assessment of key resource determinants under market condi-

tions. The following set of tasks was defined for the objective achievement: clarification of the terms essence "competitiveness" from the scientific approach point of view, determination of the mining enterprise competitive position based on the calculation of the competitiveness integral index, assessment of enterprise technical and economic states by calculating wear and galling coefficients, determination of the enterprise financial potential by researching the dynamics of advanced capital availability, researching of enterprise qualitative parameters of production based on economic-mathematical modeling method, it was proposed to expand the enterprise production through strategic investment. The object of the academic work is decision-making processes that appear in the course of using the enterprise competitiveness resource potential. The subject of the academic work is expansion of high-quality mining products production in conditions of world demand. The practical importance of the academic work is determined by the relevance of the tasks set and their specific focus on improving the mechanism for increasing the enterprise competitiveness for the production of high-quality iron ore products.

**Key words:** enterprise competitiveness, resource approach, product quality, investment strategy, project department, resource management system.

УДК 656.71

**Павелко В.Ю.**

кандидат економічних наук,

Генеральний директор

ТОВ «Запорізька хендлінгова компанія»

Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»

## **ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ УКРАЇНСЬКИХ АВІАКОМПАНІЙ – ПЕРЕВІЗНИКІВ ЯК ЗАПОРУКА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

У статті автором розглянуті особливості управління прихильністю авіапасажирів, що враховує розробку програм лояльності. Автором доведено, що українським авіакомпаніям – перевізникам, з метою утримання існуючих позицій на ринку України, особливо на маршрутах які становлять інтерес для провідних світових авіакомпаній які виходять на ринок України, необхідно, враховуючи світовий досвід, розробляти та запроваджувати власні або спільні із світовими альянсами програми лояльності які є важливим інструментом не тільки утримання існуючих клієнтів але й заохочення нових пасажирів.

**Ключові слова:** управління лояльністю, прихильність споживачів, програми лояльності, авіакомпанія, бонусна програма.

В статье автором рассмотрены особенности управления приверженностью авиапассажирами, учитывающую разработку программ лояльности. Автором обосновано, что украинским авиакомпаниям – перевозчикам, с целью удержания существующих позиций на рынке Украины, особенно на маршрутах, которые составляют интерес для ведущих международных авиакомпаний, выходящих на рынок Украины, необходимо, учитывая международный опыт, разрабатывать и внедрять собственные или совместные с международными альянсами программы лояльности, которые являются важным инструментом не только удержания существующих клиентов, но и привлечения новых пассажиров.

**Ключевые слова:** управление лояльностью, приверженность покупателей, программа лояльности, авиакомпания, бонусная программа.

**Постановка проблеми.** На міжнародному ринку авіаційних перевезень, так само як і на ринку України, відбувається загострення конкурентної боротьби за авіапасажирів. Основна причина цього – щорічний запуск нових рейсів та напрямків, поява або вихід на ринок нових авіакомпаній. Таким чином перед авіапасажир-

ром виникає великий вибір авіаперевізників за вибраним напрямком. При цьому, конкурентна боротьба особливо гостра при конкуренції між українськими та іноземними авіакомпаніями на міжнародних напрямках, що обумовлено специфікою авіаційного ринку України.