

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Вплив факторів зовнішнього середовища на управління металургійним підприємством

(назва теми)

Виконав: студент 2 курсу, групи БТЕ-0813м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій та адміністрування»

КРАСНОКУТСЬКИЙ К.А

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ТЕСЛЕНОК І.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛІШИНА Н.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра «Менеджмент та адміністрування»
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

Тетяна ПУЛІНА

« 24 » 12 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

КРАСНОКУТСЬКОГО Костянтина Андрійовича

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Вплив факторів зовнішнього середовища на управління металургійним підприємством

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доц., ТЕСЛЕНОК Ірина Миколаївна,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 20 » 12 2024 року № 538

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 27.12.2024

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові публікації провідних світових та вітчизняних науковців, монографії, підручники, статті, публікації Міністерства фінансів України, Національного банку України, NGN.Agency, Незалежної асоціації банків України, дані фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь» розміщені у відкритому доступі у мережі Інтернет, інформація із соціальних мереж ПАТ «Запоріжсталь», аналітичні огляди ринку металургійної промисловості, тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні та методологічні аспекти управління підприємством під впливом зовнішнього середовища. 2. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства ПАТ «Запоріжсталь». 3. Обґрунтування напрямів стратегічної адаптації ПАТ «Запоріжсталь» до змін зовнішнього середовища.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

12 рис., 10 табл., 101 джерело, 3 формул

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ТЕСЛЕНОК І.М., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»	05.04.2004	30.05.2024
II	ТЕСЛЕНОК І.М., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»	31.05.2024	02.10.2024
III	ТЕСЛЕНОК І.М., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»	03.10.2024	21.10.2024
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., завідувач кафедри «Менеджмент та адміністрування»	20.03.2024	28.11.2024

7. Дата видачі завдання « 20 » 03 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2024	
2	Вибір теми	15.03.2024	
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2024	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	29.10.2024	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2024	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2024	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.05.2024	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	02.10.2024	
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	21.10.2024	
11	Нормоконтроль	30.10.2024	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.11.2024	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	28.11.2024	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	11.12.2024-19.12.2024	

Студент(ка)


(підпис)

Костянтин КРАСНОКУТСЬКИЙ

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Ірина ТЕСЛЕНОК

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Вплив факторів зовнішнього середовища на управління металургійним підприємством»: 126 с., 12 рис., 10 табл., 101 джерела.

Об'єктом дослідження є управління металургійним підприємством під впливом факторів зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є методи і підходи до оцінки впливу факторів зовнішнього середовища.

Мета написання роботи – проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» та обґрунтувати напрямки стратегічної адаптації до змін.

Методи дослідження: метод термінологічного аналізу, систематизації, порівняння, методи економічного аналізу, прогнозування, узагальнення; PEST–аналіз, SWOT–аналіз, SPACE–аналіз.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стала стратегічна адаптація ПАТ «Запоріжсталь» до зовнішнього середовища. Новизна роботи – у методичних підходах до адаптації, що забезпечують ефективний розподіл ринкових ризиків.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретико–методологічні аспекти адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, проаналізовано вплив факторів на управління підприємством, розроблено план нейтралізації ризиків зовнішнього середовища.

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи стратегічної адаптації в умовах воєнного стану дозволяють виявити перспективу розвитку ПАТ «Запоріжсталь», підвищити ефективність роботи, конкуренто–спроможність, поліпшити фінансово–економічні результати діяльності підприємства.

Ключові слова: ФАКТОРИ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, PEST–АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, SPACE–АНАЛІЗ, РИЗИКИ

ANNOTATION

Master's work «The influence of environmental factors on the metallurgical enterprise management»: 126 p., 12 figures, 10 tables, 101 sources.

The object of the research is the management of a metallurgical enterprise under the influence of external environmental factors.

The research subject is the methods and approaches for assessing the influence of external environmental factors.

The purpose of writing the work – analyse the influence of external environmental factors on PJSC "Zaporizhstal" activities and to substantiate directions for strategic adaptation to changes.

Research methods: terminological analysis, systematization, comparison, economic analysis methods, forecasting, generalization; PEST analysis, SWOT analysis, and SPACE analysis.

Results and their novelty. The study resulted in the development of a strategic adaptation plan for PJSC "Zaporizhstal" to external environmental factors. The novelty of the research lies in the methodological approaches to adaptation, which ensure effective distribution of market risks.

The main provisions of the work. The theoretical and methodological aspects of enterprise adaptation to changes in the external environment were considered. The influence of external factors on enterprise management was analyzed, and a risk mitigation plan was developed.

Significance and conclusions. The identified pathways for strategic adaptation under martial law provide prospects for the development of PJSC "Zaporizhstal," enhancing operational efficiency, competitiveness, and financial and economic performance.

Keywords: FACTORS, EXTERNAL ENVIRONMENT, PEST ANALYSIS, DEVELOPMENT STRATEGY, SPACE ANALYSIS, RISK.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Annotation	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні та методологічні аспекти управління підприємством під впливом зовнішнього середовища	12
1.1 Сутність та роль зовнішнього середовища в управлінні підприємством	12
1.2 Методика оцінки зовнішнього середовища діяльності підприємства	20
1.3 Підходи й методи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища	30
Висновки до розділу 1	37
Розділ 2 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства ПАТ «Запоріжсталь»	40
2.1 Організаційно–економічна характеристика підприємства	40
2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства	49
2.3 Оцінка впливу факторів бізнес–середовища на підприємство	57
Висновки до розділу 2	71
Розділ 3 Обґрунтування напрямів стратегічної адаптації ПАТ «Запоріжсталь» до змін зовнішнього середовища	74
3.1 Визначення стратегічного положення підприємства на ринку за моделлю SPACE	74
3.2 Формування механізму стратегічної адаптації підприємства до зовнішнього середовища	83
3.3 Побудова плану нейтралізації ризиків зовнішнього середовища підприємства	92
Висновки до розділу 3	102
Висновки	104
Список використаних джерел	109
Додатки	121

ВСТУП

Актуальність теми. Металургійний комплекс України, як стратегічно важлива галузь, зазнає значного тиску з боку численних зовнішніх факторів, які взаємодіють між собою та створюють складну систему викликів. Військове вторгнення росії на територію України спричинило руйнування виробничих потужностей, розрив логістичних зв'язків, енергетичну кризу та зміну попиту на продукцію, що створює безпрецедентні виклики для галузі. Значного впливу на розвиток металургічних підприємств завдають такі зовнішні фактори, як глобальні економічні цикли, торгові війни та санкції, інфляція та вартість енергоносіїв, геополітичні, технологічні, соціальні та екологічні фактори.

Одним із ключових чинників, що визначають ефективність діяльності металургійного підприємства, є зовнішнє середовище, яке впливає на використання потенціалу підприємства, якість продукції, конкурентоспроможність та прибутковість у довгостроковій перспективі. Таким чином, дослідження впливу цих факторів є актуальним та потребує поглибленого аналізу для забезпечення стабільності й адаптивності металургійного підприємства в сучасних ринкових умовах.

Теоретичні засади управління підприємством на основі аналізу зовнішнього середовища та широкий спектр інших питань, пов'язаних зі стратегічним управлінням, були розглянуті в наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, таких як Ансофф І., Білопольський М.Г., Варава Л.М., Виханський О.С., Гайдаренко Т.А., Грант Р.М., Дафт Р., Іванов Ю.Б., Кіндрацька Г.І., Кокурін Д.І., Мескон М.Х., Мінцберг Г., Міщенко А.П., Момот В.Є., Портер М., Редченко К.І., Стрікланд А.Дж., Тищенко О.М., Томпсон А.А., Шершньова З.Є. та інших. Однак існує безліч важливих аспектів формування теоретичного та практичного підґрунтя для ефективного управління підприємством на основі стратегічного аналізу в

умовах нестабільності зовнішнього середовища, які потребують подальших досліджень. Це особливо стосується створення методологічного підходу до виявлення впливу зовнішнього середовища на підприємство та адаптації його поведінки з метою успішного функціонування. Слід зазначити, що такий досвід далеко не ідеальний, і підприємства, які впроваджують процедури та інструменти стратегічного управління, стикаються зі значними труднощами, для подолання яких необхідне вчасне впровадження сучасних наукових розробок. Недостатній рівень вивчення цих питань, їх актуальність, теоретичне та практичне значення зумовили необхідність проведення наукового дослідження, його мету та структуру.

Магістерська робота складається з трьох логічно побудованих розділів.

Перший розділ присвячено аналізу теоретичних підходів сучасних стратегічних шкіл, досліджено важливість зовнішнього середовища в формуванні стратегічного управління. В другому розділі проведено ґрунтовний аналіз впливу факторів зовнішнього середовища металургійних підприємств в сучасних умовах; розглянуто концептуальні підходи до управління підприємством на основі результатів стратегічного аналізу зовнішнього середовища, що дозволяють ефективно використовувати інноваційні та адаптивні механізми для досягнення запланованих стратегічних планів. В третій частині роботи запропоновано механізм стратегічної адаптації підприємства і розроблено комплексний план нейтралізації ризиків зовнішнього середовища.

У роботі обґрунтовано механізм адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, що охоплює сукупність послідовних дій, спрямованих на корекцію руху підприємства за стратегічною траєкторією та на досягнення запланованого результату за оптимального використання ресурсів.

Об'єктом дослідження є управління металургійним підприємством під впливом факторів зовнішнього середовища.

Предмет дослідження є методи і підходи до оцінки впливу факторів зовнішнього середовища .

Мета і завдання магістерської роботи. Мета роботи – проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» та обґрунтувати напрямки стратегічної адаптації до змін.

Поставлена мета обумовлена необхідністю вирішення наступних завдань:

- визначити сутність та роль зовнішнього середовища в управлінні підприємством;
- розглянути методику оцінки зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- вивчити підходи й методи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;
- провести організаційно–економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства;
- здійснити оцінку впливу факторів бізнес–середовища на підприємство;
- визначити стратегічне положення підприємства на ринку за моделлю SPACE;
- обґрунтувати механізм стратегічної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;
- розробити план нейтралізації ризиків зовнішнього середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: узагальнення (для аналізу етапів стратегічного управління організацією), абстрактно–логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), економіко–математичний метод (для проведення аналізу стану внутрішнього середовища організації ПАТ «Запоріжсталь»), PEST–аналіз (для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації ПАТ «Запоріжсталь»), SPACE–аналіз (для виявлення впливу зовнішнього середовища на діяльність

організації), модель П'яти сил Портера (для визначення найкращої відповідності між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні), а також методи спостереження, кабінетних досліджень (для аналізу споживачів організації ПАТ «Запоріжсталь»).

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, дані підприємства ПАТ «Запоріжсталь», а також результати власних досліджень, проведених автором.

Практична цінність цієї роботи полягає в тому, що вона дозволяє глибше зрозуміти вплив зовнішніх факторів на діяльність металургійних підприємств та розробити конкретні стратегії для їх адаптації до змінюваних умов. Вивчення таких факторів, як економічні, політичні, соціальні та екологічні зміни, дає змогу підприємствам краще прогнозувати та реагувати на ризики, що виникають у зовнішньому середовищі. Розроблені на основі аналізу рекомендації щодо адаптації допоможуть покращити управлінські процеси, забезпечити стійкість підприємства в умовах нестабільності та знизити вплив негативних зовнішніх чинників.

Крім того, ця робота має практичне значення для розробки більш ефективних управлінських стратегій, які допоможуть підприємствам швидше реагувати на зміни в економічному та політичному середовищі, зберігаючи конкурентоспроможність. Результати дослідження можуть бути застосовані не лише для ПАТ «Запоріжсталь», але й для інших металургійних підприємств, що прагнуть удосконалити свої стратегії адаптації та управління в умовах глобальних змін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- пропозиції авторського визначення трактування «зовнішнього середовища» на базі узагальнення існуючих визначень;

- формуванні механізму стратегічної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;
- побудові плану нейтралізації ризиків зовнішнього середовища.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано 1 наукова праця (тези) : Тесленок І. М., Краснокутський К.А. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності [Електронний ресурс] // Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст. Тези доповідей міжнародної науково–практичної конференції, Запоріжжя, 12–13 жовтня 2023 р. [Електронний ресурс]/ Редкол.: В. А. Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 539–541. URL: <https://zp.edu.ua/kafedra-menedzhmentu-ta-administruvannya?page=1>, а також подано до друку 2 наукові праці (тези і стаття): «Spase-аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку», «Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації».

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 126 сторінки, включаючи 10 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел (101 найменування) – 11 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ВПЛИВОМ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність та роль зовнішнього середовища в управлінні підприємством

Управління підприємством представляє собою складний та багатогранний процес, що охоплює аналіз та керування всіма аспектами функціонування організації. Один з основних аспектів управління – це розуміння та ефективне врахування впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства. Підприємство є відкритою системою, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища, яке також називають загальним оточенням, середовищем непрямого, прямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів.

У цьому розділі ми проаналізуємо сутність та роль зовнішнього середовища в управлінні підприємством.

У загальному розумінні зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Дослідження зовнішнього середовища для менеджерів вітчизняних підприємств та організацій є складним завданням, яке потребує більш глибокого вивчення методів та підходів аналізу. Важливо враховувати, що параметри зовнішнього середовища є сукупністю змінних факторів, що особливо актуально в період становлення ринкової економіки.

Аналіз літератури [14, 27, 43, 50, 60, 69, 74, 78, 91, 96, 98] з цього питання дозволяє виділити дві основні концепції: неієрархічні та ієрархічні моделі зовнішнього середовища. Неієрархічна модель розглядає кілька

взаємопов'язаних і незалежних елементів, розташованих за межами підприємства (організації). Ця модель вказує на те, що існують елементи, які впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування іміджу підприємства на ринку. Особлива увага приділяється взаємодії між компонентами зовнішнього середовища. Існування цієї моделі пояснюється тим, що межі зовнішнього та внутрішнього середовища є умовними та розмитими через взаємопроникнення елементів організації та середовища [73].

Концепція ієрархічної організації середовища була запропонована У. Діллом [89], розширена А. Томпсоном [98] і детально розглянута в численних наукових працях. Одним із прикладів є модель Бостонської консалтингової групи (див. рис. 1.1).

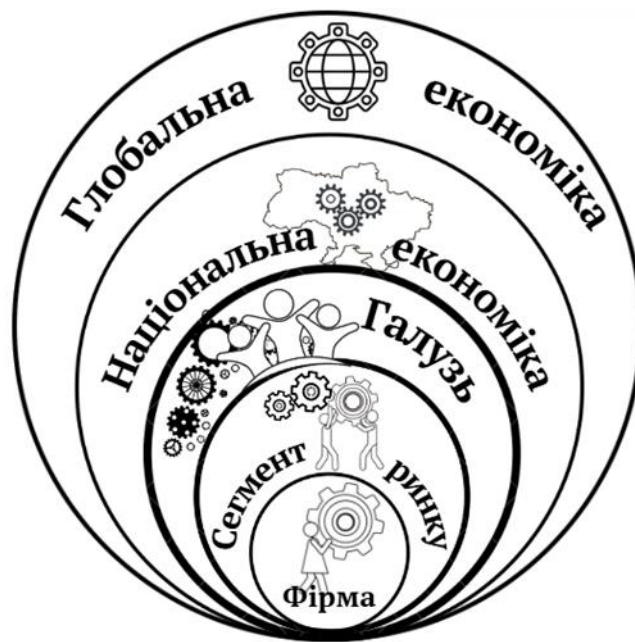


Рис 1.1 Ієрархічна модель середовища БКГ

*Примітка. Складено автором

Л. Буртуа [78] віддав перевагу ієрархічному підходу до зовнішнього середовища, поширивши його застосування на внутрішній рівень підприємства. Автор виділив дві складові цього підходу – «верхній» і

«нижній» рівні внутрішнього середовища та обґрунтував необхідність створення структурованих «ієрархій корпоративних стратегій». Ці стратегії допомагають встановити зв'язки між різними групами всередині підприємства та відповідними компонентами зовнішнього середовища. Аналіз [6, 23, 26, 28, 42, 64, 74, 87] економічної літератури свідчить, що в моделях та аналізі зовнішнього середовища переважає ієрархічний підхід. Згідно з цією ієрархічною моделлю, середовище складається з трьох рівнів, які в різних літературних джерелах розглядаються по-різному. Розглянемо погляди деяких авторів.

Томпсон А.А та Стрікланд А.Дж [98] виділяють два основні напрямки дослідження:

- аналіз ситуації та умов конкуренції в галузі (зокрема, коли підприємство працює в одній галузі або сфері діяльності), що є середовищем непрямого впливу;
- оцінка внутрішнього стану підприємства та її конкурентоспроможності, що охоплює аспекти середовища прямого впливу.

Щодо детального дослідження зовнішнього середовища та його складових, то цим займалися Шершньова З. Є. [78] та Берницька Д. [4], Христенко О.В. і Олексієнко Р.О. [94], які виділили наступні складові:

- зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);
- проміжне середовище (або середовище завдань);
- внутрішнє середовище організації.

Дослідники стверджують, що аналіз факторів (компонентів) вищеназаних середовищ і є стратегічним аналізом.

Згідно з поглядами Черчик Л.М. та Левицької В.В. [75], зовнішнє оточення бізнесу можна розглядати у двох аспектах:

- макросередовище, яке також називається віддаленим середовищем;
- мікросередовище, що охоплює галузеве або найближче оточення.

Шевченко Л.С. [77], Востряков О.В. [10] вважають, що зовнішнє середовище це об'єктивні обставини та фактори, що оточують організацію в суспільстві(державі), і до яких організація має пристосуватися.

Дослідники Сич Є.М. і Стасишен М.С. розглядають зовнішнє середовище як сукупність чинників, що не входять до складу підприємства, але впливають на нього або можуть вплинути на процес його функціонування [90].

На думку Тесленок І.М [69] зовнішнє середовище трактується як набір якихось невизначених «зовнішніх» сил – фактично, всього того, що не є організацією. Іноді всі чинники зводяться до однієї загальної сили, яка підштовхує організацію в якусь «екологічну» нішу. Але це не ніша в розумінні школи підприємництва – місце, захищене від конкуренції, де ринок використовується винятково у власних інтересах. Це осередок конкуренції, коли організація суперничає з подібними собі суб'єктами. Школа оточення розуміє нішу так, як і школа позиціонування сприймає ринок, за тим лише виключенням, що в ніші конкуренція існує завжди.

Науковці [21, 55, 59, 40, 48, 70] стверджують, що зовнішнє середовище об'єднує загальні фактори, які безпосередньо не впливають на короткострокову діяльність підприємства, але можуть впливати на його довгострокові рішення. Стратегічні фактори макросередовища включають напрями його розвитку, які, по-перше, можуть бути реалізовані, а, по-друге, впливають на функціонування підприємств. З цієї причини автори правильно називають цей етап «Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища», що уточнює, накладаючи певні вимоги щодо чіткого визначення та виділення необхідних факторів зовнішнього середовища, які відповідають цілям аналізу. Оскільки на цьому етапі існує серйозна небезпека надмірного зосередження на зборі інформації без чітко визначених цілей аналізу, аналіз проводиться без конкретної мети.

Інший підхід до розуміння середовища пропонує Кеннеді Рід [93], який називає цей аналітичний етап процесу стратегічного управління «аналізом

середовища». На думку автора, організаційне середовище включає в себе всі сили і організації, з якими підприємство взаємодіє у своїй повсякденній стратегічній діяльності. Дослідник пропонує розділити середовище організації на три рівні: загальне середовище, операційне середовище та внутрішнє середовище.

За поглядом Осовської Г.В, Іщук О.Л та Жалінської І.В [43], аналіз зовнішнього оточення представляє собою процес, під час якого керівництво визначає, оцінює та контролює фактори, що стосуються організації, з метою виявлення можливостей та загроз для її діяльності.

Автори виділяють чотири рівні:

- мікро (внутрішнє оточення);
- мезо (безпосереднє оточення);
- макро (опосередковане оточення);
- мега (світовий масштаб).

Василенко В.О та Ткаченко Т.І [6] визначають зовнішнє оточення як всі умови і фактори, що наявні в навколишньому середовищі та можуть вплинути на функціонування організації, незалежно від її конкретної діяльності, зокрема, включає сферу реалізації продукту та надає нові можливості для розвитку бізнесу організації.

Зовнішнє середовище впливає не на окремі організації, а на всі відразу. Це не означає, що їхній вплив менший, ніж вплив факторів безпосереднього оточення. На сьогоднішній день існують різні підходи до визначення складових цього прошарку середовища та вивчення його впливу на діяльність організації. Розглянемо теоретичні підходи до середовища прямого та непрямого впливу, тобто зовнішнього середовища та їх складових.

На думку дослідників Зайцева О.І. і Жосан Г.В. [16], зовнішнє середовище складається з сукупності факторів, які визначають довгострокову прибутковість організації та на які організація не може впливати або має незначний вплив (отже, воно є «середовищем непрямого впливу»). Проміжне середовище включає фактори, що визначають довгострокову прибутковість

організації, але на які можна впливати шляхом налагодження ефективних комунікацій. Коваль З. [24] вважає, що зовнішнє середовище охоплює рівень, який включає компоненти, що характеризуються глобальними масштабами та мають обмежений безпосередній вплив на управління організаціями. Це включає економічний, соціальний, політичний, юридичний та технологічний аспекти. Оперативне середовище визначає рівень зовнішнього середовища організації, який складається з компонентів, що мають безпосередній вплив на управління організацією, таких як споживачі, конкуренція, робоча сила, постачальники та інші.

На думку авторів Коломіна О.Б. і Ткачук Д. [25] зовнішнє середовище включає загальні фактори, які не стосуються прямо короткострокової діяльності підприємства, але впливають на його довгострокові рішення. Мікросередовище охоплює всі зацікавлені групи, які прямо впливають або знаходяться під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства, такі як акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, покупці, кредитори, профспілки, торгові та інші організації.

Основними характеристиками зовнішнього середовища на думку Ломоносова О.Е. [32] є:

- взаємозв'язок факторів – рівень сили, з якою зміна одного фактору впливає на інші фактори;
- складність – число факторів, на які організація повинна реагувати;
- рухливість – швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;
- невизначеність – співвідношення між кількістю інформації про середовище та впевненістю в точності цієї інформації для організації.

У конкретних ситуаціях на діяльність організації впливає велика кількість умов і факторів різного походження. Технологічні фактори включають наявні технології та матеріали. Соціальні умови та фактори включають соціальні норми, цінності та інші аспекти. Організаційні фактори включають організаційні структури та типи господарських зв'язків. Також

можна виділити економічні, правові, політичні, культурно–історичні фактори та умови.

Отже, для візуалізації узагальненого уявлення про середовище підприємства, автором розроблена схема, яка наведена на рис. 1.2.

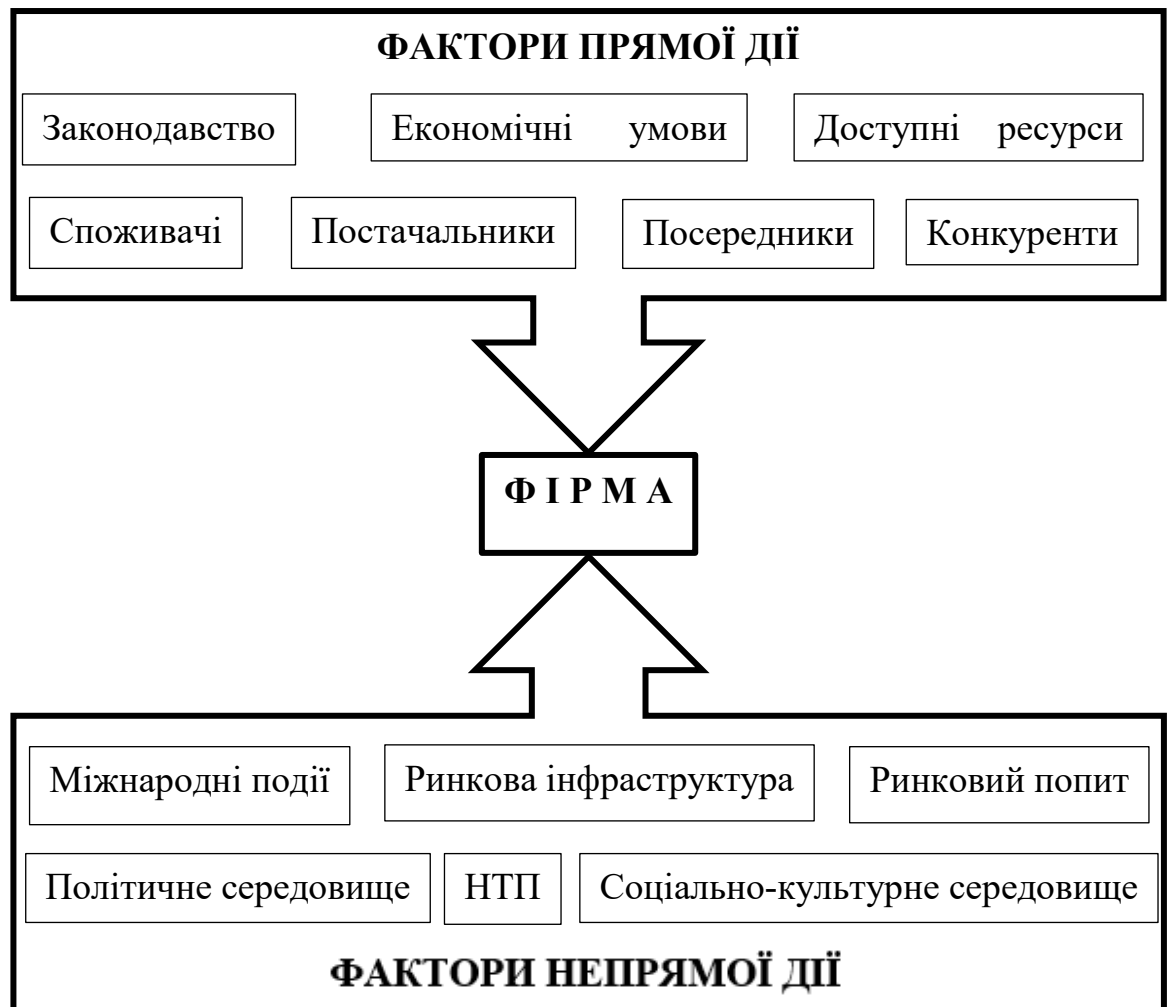


Рис. 1.2 Узагальнена схема середовища підприємства

*Примітка. Складено автором

Важливою характеристикою зовнішнього середовища слід вважати його динамізм. Умовно поділяють його на статичні та динамічні середовища. Статичне зовнішнє середовище залишається стабільним та майже незмінним протягом певного періоду, тоді як динамічне піддається змінам, які часто важко передбачити [33].

З точки зору процесного підходу до управління, вплив зовнішнього середовища на організацію є постійним процесом. Зміст цього підходу включає зміни в самому зовнішньому середовищі, які характеризуються швидкістю та непередбачуваністю, зокрема, зміни стосуються законодавчої бази, ринку ресурсів, конкурентного середовища. Зовнішнє середовище сучасних організацій характеризується прискореним темпом змін під впливом нових технологій, інтеграції та інтернаціоналізації економічної діяльності. Економіка стає сферою застосування технологічних досягнень науки.

Нерівномірність змін у зовнішньому середовищі проявляється в різних темпах змін в окремих галузях та елементах. Наприклад, організації, що працюють у наукових галузях (виробництво комп'ютерних систем, біотехнології, телекомунікації тощо), відчують більш швидку зміну зовнішнього середовища, ніж виробники меблів, одягу, взуття, продуктів харчування. У перехідних економіках швидко змінюються законодавчі норми і структура державних органів, які регулюють діяльність організацій.

В умовах турбулентності сучасного бізнес–середовища досягнення успіху та стійкості організації неможливе без урахування та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Прозорість відіграє ключову роль у цьому процесі, адже організація повинна бути відкритою та чесною відносно своїх стратегій, контрагентів, дій та результатів.

Стратегічна прозорість дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі шляхом вчасного виявлення можливостей та ризиків.

Ураховуючи складність та динаміку зовнішнього середовища, для управління необхідна відкритість та прозорість інформації. Проте на момент ухвалення рішень достовірність такої інформації не завжди відома. Також обмежені можливості організації у отриманні та уточненні інформації для конкретних швидкозмінних ситуацій. Це призводить до збільшення невизначеності зовнішнього середовища, яка проявляється у надлишку або нестачі інформації. Важливо відзначити що нові інформаційні технології управління підприємством є важливим та необхідним інструментом, який

дозволяє швидко, якісно та надійно здійснювати одержання, облік, зберігання та оброблення інформації, а також значно скоротити кількість управлінського персоналу, зайнятого роботою зі збору, обліку, зберігання та оброблення інформації [30].

Складність зовнішнього середовища як системи проявляється у великій кількості компонентів, кожен з яких є підсистемою, та їх взаємозв'язків. Просте середовище – це середовище з обмеженою кількістю елементів, які є схожими та зрозумілими. Мінливе середовище характеризується великою кількістю факторів, які можуть суттєво відрізнятися один від одного та складністю їх взаємозв'язків, що ускладнює їх аналіз.

Отже, аналіз та урахування зовнішніх чинників є ключовим елементом стратегічного управління, спрямованого на досягнення конкуренто–спроможності та сталого розвитку підприємства.

1.2 Методика оцінки зовнішнього середовища діяльності підприємства

Головною метою аналізу зовнішнього середовища є визначення всіх факторів, які впливають на основні функції підприємства, зокрема виробництва, маркетингу, фінансів та управління персоналом. Проте для підприємства, розглянутого як відкрита система, дуже важливо розуміти не лише внутрішні процеси та структури, але й усвідомлювати зміст та характер зовнішніх подій та явищ. Тому аналіз зовнішнього середовища спрямований на ідентифікацію факторів, які найбільш сильно впливають на результат діяльності підприємства, а також на постійний моніторинг їх змісту та стану з метою передбачення можливих змін у майбутньому.

Аналіз зовнішнього середовища представляє собою процес, який дозволяє підприємству контролювати вплив зовнішніх факторів з метою визначення можливостей та загроз. Виходячи з аналізу літератури [6, 23, 28,

22, 39, 43, 97], оцінка впливу зовнішнього середовища на підприємство здійснюється наступними способами: оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії; визначення факторів, які можуть загрожувати поточній стратегії підприємства; визначення факторів, які надають більше можливостей для досягнення загальних цілей підприємства шляхом коригування плану.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на підприємстві надає можливість прогнозувати можливості, розробляти план дій у випадку непередбачених обставин та формувати стратегії, що перетворюють загрози на вигідні можливості. Дослідження стану зовнішнього середовища з метою діагностики потенціалу підприємства проводиться за етапами, які систематизовано автором на рис 1.3 [50, 65, 91, 54].



Рис. 1.3 Процес дослідження стану зовнішнього середовища*

*Примітка. Складено автором

Автори Зав'ялова М. і Магопець О. [101] стверджують, що частиною стратегічного аналізу є аналіз зовнішнього середовища, що включає виявлення поточних (існуючих) і майбутніх перспектив, складності цілей, проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їх впливу на діяльність організації.

Розглянемо методи оцінки факторів зовнішнього середовища (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Методи оцінки факторів зовнішнього середовища*

Група факторів	Методи оцінки
Макросередовище	- PEST-аналіз; - SWOT-аналіз; - SPACE-аналіз; - Експертні; - Статистичні; - Економіко-математичні
Мікросередовище	- SWOT-аналіз; - Прогностичні; - Експертні; - Статистичні; - Економіко-математичні; - Сценарний аналіз;
Конкуренти	- побудова карти стратегічних груп; - модель Херфіндаля–Хіршмана; - модель п'яти сил за Портером; - побудова конкурентного профілю

*Примітка. Складено автором

Розглядаючи методи оцінки факторів зовнішнього середовища наведені у табл. 1.1, важливо вказати на необхідність дотримання основних принципів, таких як об'єктивність, системність, розвиток, регулярність, гнучкість та актуальність.

Для успішного функціонування на ринку підприємству необхідно чітко визначити параметри аналізу зовнішнього середовища та вибрати найважливіші фактори, що впливають на діяльність організації з урахуванням актуальності дослідження. Цей процес включає наступні кроки, кількість яких може варіюватися в залежності від мети дослідження та наукових поглядів виконавця дослідження:

- структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення основних елементів (факторів), що потребують аналізу;
- визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища;

- збір необхідної інформації для проведення дослідження;
- вибір методів дослідження;
- проведення аналізу та узагальнення результатів.

В цілях аналізу використовують аналітичні процедури для розгляду зовнішнього середовища з точки зору передбачення майбутніх подій, прогнозування їх наслідків та виявлення факторів, що впливають на формування та реалізацію стратегії підприємства. Розглянемо характерні риси методів кожної групи [41]:

- методи прогнозування та моделювання використовуються з метою передбачення майбутніх подій та створення різних сценаріїв їх розвитку на основі наявної статистичної інформації (методи екстраполяції, множинної регресії, аналізу трендів, розробки сценаріїв, метод «Дельфі», асимптотичний аналіз, аналіз втрат та можливостей, а також методи економетричного, стохастичного та кібернетичного моделювання). Головна область їх використання – аналіз кількісних даних щодо стану зовнішнього середовища підприємства та формалізованого аналізу процесів та явищ, які підлягають кількісній оцінці;

- методи оцінки наслідків спрямовані на аналіз очікуваних результатів змін з метою оцінки ефективності діяльності підприємства при прийнятті рішень (аналіз прямого та перехресного впливу, дедуктивний аналіз, аналіз балансу зацікавлених сторін та інші). Однак результативність використання цих методів обмежена, оскільки можна оцінити лише фактичну діяльність найближчих контрагентів, до того ж проблематично отримати вхідну інформацію щодо намірів контрагентів, яка, як правило, недоступна назагал;

- експертні методи є найпоширенішими в аналізі підприємства. Вони передбачають експертну ідентифікацію параметрів, що впливають на зміни стану зовнішнього середовища та їхній вплив на підприємство, що дозволяє оцінити ступінь невизначеності оточення та основні джерела цієї невизначеності, такі як можливе зростання ефективності стратегічних сфер господарювання.

Розглянемо деякі методи більше детально.

Модель Майкла Портера, або модель п'яти сил М. Портера, використовується для аналізу конкурентного середовища підприємства і визначення факторів, що впливають на його прибутковість у певній галузі. Її розробив Майкл Портер, щоб допомогти компаніям зрозуміти зовнішні сили, які можуть впливати на їхню діяльність та конкурентні позиції. Ця модель корисна для виявлення як можливостей, так і загроз для підприємства, в ній розглядаються п'ять основних сил [96]:

- рівень конкуренції серед існуючих гравців галузі – показує, наскільки інтенсивна конкуренція між компаніями, які вже працюють на ринку;
- загроза нових учасників ринку – визначає, наскільки легко новим компаніям увійти в галузь і стати конкурентами;
- сила постачальників – показує, як багато впливу мають постачальники на ринок і чи можуть вони диктувати умови компаніям;
- сила покупців – аналізує, наскільки клієнти впливають на умови ринку, наприклад, чи можуть вони вимагати зниження цін або підвищення якості продукції;
- загроза товарів-замінників – оцінює, наскільки легко продукти чи послуги можуть бути замінені іншими.

Модель М. Портера є важливим інструментом для стратегічного управління, оскільки вона дозволяє більш глибоко зрозуміти зовнішні фактори, які можуть вплинути на управління компанією, а також допомагає приймати рішення щодо позиціонування на ринку, диференціації продукції та визначення конкурентних переваг [50].

У багатьох галузях промисловості внутрішня конкуренція, така як спільне використання ресурсів і зміни в регуляторному середовищі, може бути менш проблематичною, ніж конкуренція на глобальному рівні від компаній, що надають товари та послуги світовому ринку завдяки передовим технологіям та логістиці.

Аналіз публікацій [2, 12, 15, 50, 96] дозволив узагальнити переваги і недоліки методу «П'ять сил М. Портера» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги і недоліки методу «П'ять сил М. Портера»

Переваги методу	Недоліки методу
Широкий погляд на конкурентне середовище (метод дозволяє враховувати не лише прямих конкурентів, але й постачальників, покупців, загрози з боку нових учасників ринку та товарів–замінників)	Статичність аналізу (метод не враховує швидких змін у зовнішньому середовищі та може бути менш ефективним для динамічних ринків).
Простота використання: (підхід є досить структурованим і зрозумілим, що робить його доступним навіть для початківців у галузі аналізу)	Обмежена глибина аналізу (може не враховувати внутрішні ресурси компанії та інші специфічні фактори, які також впливають на конкурентні переваги).
Виявлення загроз та можливостей: (метод допомагає виявити як загрози, так і можливості, що дозволяє компаніям розробляти стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності)	Недостатня увага до інновацій (метод не завжди враховує технологічні інновації та інші швидкі зміни, які можуть суттєво змінити конкурентне середовище)
Підтримка стратегічного планування: (метод надає важливу інформацію для стратегічного планування і прийняття рішень, які можуть зміцнити позиції компанії на ринку).	Не враховує міжнародний вплив (аналіз може бути обмеженим у випадку глобальних ринків, де важливу роль відіграють міждержавні фактори, регуляторні відмінності та культурні аспекти).

*Примітка. Складено автором.

Інвесторам може бути корисно використовувати «П'ять сил М. Портера» для оцінки привабливості галузі, але для детального аналізу компанії все одно слід глибше досліджувати її фінансові показники.

Широко використовуваним та визнаним класичним є метод PEST (або STEP) аналізу. PEST-аналіз – це інструмент, який спрямований на ідентифікацію політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, що можуть впливати на організацію [4, 15, 96].

PEST-аналіз є інструментом стратегічної адаптації, що дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства; допомагає визначити ключові ризики та можливості, які виникають у зовнішньому середовищі, що впливає на розробку ефективних стратегічних рішень. Використання PEST-аналізу сприяє підготовці підприємства до змін і формуванню стійких конкурентних переваг.

Всі зазначені аспекти відносяться до так званих чинників непрямого впливу на роботу підприємства. Наприклад, політична ситуація створює загальний інституційний та урядовий контекст, і, як опосередкований регулятор, впливає на можливість доступу до ключових ресурсів компанії, включаючи фінансові. Економічний чинник впливає непрямо через державний механізм розподілу цих ресурсів і систему оподаткування, яка визначає ефективність бізнесу. Соціальний аспект дозволяє передбачати розвиток споживчих уподобань та коливання попиту на продукцію підприємства. Технологічний фактор розглядається через ключові тенденції у галузевих технологіях, які часто спричиняють зміни на ринку та втрати, а також появу нових продуктів.

Аналіз публікацій дозволив систематизувати переваги і недоліки PEST-аналізу (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки використання PEST-аналізу

Переваги методу	Недоліки методу
1	2
Широкий огляд макросередовища (охоплює ключові зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії, що розширює розуміння умов для прийняття стратегічних рішень).	Орієнтація лише на зовнішнє середовище без урахування внутрішніх чинників).
Допомога у формуванні стратегії (сприяє визначенню можливостей для зростання і розвитку компанії, допомагає обрати ефективні напрями та уникати загроз).	Суб'єктивність оцінок (оцінка впливу факторів часто базується на експертних судженнях, які можуть бути упередженими або неточними).

Продовження таблиці 1.3

1	2
Прогнозування та адаптація (дозволяє передбачити можливі зміни у зовнішньому середовищі та вчасно адаптуватися до них).	Швидкість втрати актуальності даних (через постійну зміну умов макросередовища, результати аналізу швидко можуть втратити актуальність)
Гнучкість застосування (можливість використання для компаній різних масштабів в різних галузях, адаптувати його під специфічні потреби бізнесу, додаючи додаткові фактори (Environmental, Legal).	Поверховість аналізу (PEST є відносно узагальненим методом, і його результатів може бути недостатньо для повного розуміння ситуації).
Простота та структурованість.	Необхідність додаткових ресурсів для збору даних.

*Примітка. Складено автором.

Результатом аналізу PEST є формалізована оцінка сили впливу кожної групи факторів на функціонування підприємства. Оцінка сили впливу визначається експертами в одиницях вимірювання, який залежить від середовища аналізу. Висновок полягає у визначенні того, яка група факторів є найбільш важливою для управління компанією у сучасному світі та, за необхідності, прогнозування впливу цих факторів у майбутньому.

Таким чином, PEST–аналіз корисний як початковий етап для розуміння загальних ринкових умов, але потребує глибшого дослідження та доповнення іншими методами, такими як SWOT або портфельний аналіз.

SWOT–аналіз у стратегічному менеджменті дозволяє оцінити не лише зовнішнє середовище компанії, але й порівняти його з внутрішніми характеристиками підприємства та сформулювати уявлення про його можливий стратегічний вибір. SWOT включає у себе аналіз сильних (strengths), слабких (weaknesses), можливостей (opportunities) і загроз (threats), що дозволяє встановити взаємозв'язки між силами і слабкими сторонами організації та зовнішніми загрозами і можливостями [98, 99, 100, 62, 85, 83] (рис. 1.4).



Рис.1.4 Схема методу SWOT–аналіз

*Примітка. Складено автором

Результати SWOT–аналізу формалізуються у вигляді матриці, де відображаються стратегії компанії відповідно до ситуаційних поєднань сил і слабкостей підприємства та можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Виявлені слабкі сторони компанії у поєднанні з можливостями оточення вказують на те, що підприємство має спрямовувати зусилля на подолання цих слабкостей шляхом внутрішніх перетворень, посилення потенціалу та розвитку недостатніх здібностей з метою ефективного використання потенціалу зовнішнього середовища. Поєднання слабких сторін та загроз часом називають «кризовим полем» [85], оскільки неспроможність конкурувати з більш сильними конкурентами може обмежувати розвиток та викликати втрату частки ринку.

Як було відзначено, будь-яке поєднання сильних та слабких аспектів із зовнішніми можливостями підтримує орієнтацію компанії на їх використання, чи то через існуючі конкурентні переваги, чи через формування нових. Проте, якщо компанія акцентує увагу на нових напрямках, це відволікає її від основного напрямку та може спричинити втрату конкурентних позицій на ринках, де її позиції є досить міцними.

Щоб уникнути помилкового вибору щодо використання зовнішніх можливостей, необхідно визначити основу бізнесу компанії, тобто напрямок, де компанія має досить міцну конкурентну позицію і показує стійку позитивну динаміку доходності [83]. Будь-яке розширення нових напрямів діяльності та використання сприятливих можливостей повинно здійснюватися з точки зору зміцнення основи бізнесу та мінімізації ризику відволікання ресурсів на короткостроково привабливі напрямки, що може призвести до значних фінансових та організаційних втрат.

Використання методу SWOT-аналіз має свої переваги і недоліки, які узагальнено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки використання SWOT-аналізу

Переваги методу	Недоліки методу
Простота і доступність (легко зрозуміти та застосувати; він не потребує спеціальних знань або складних інструментів, що робить його доступним для широкого кола користувачів).	Суб'єктивність (результати залежать від суб'єктивного сприйняття аналітика. Якщо аналіз проводиться без чітких даних або із заниженою об'єктивністю, висновки можуть бути неточними).
Швидкий результат (можливість швидко отримати загальну картину положення компанії або проєкту, виділяючи ключові фактори, що впливають на розвиток).	Не враховує динаміку змін (ринок, внутрішні ресурси можуть швидко змінюватися, результати SWOT-аналізу можуть втратити актуальність за короткий час).
Гнучкість (метод можна застосовувати як для аналізу великої компанії, так і для маленького проєкту чи стартапу, а також комбінувати з іншими інструментами для більш детального аналізу).	Обмежена деталізація (надає лише загальний огляд, тому для більш детального аналізу може знадобитися додаткове вивчення (наприклад, фінансовий аналіз, конкурентний аналіз)).
Здатність виявляти можливості (завдяки чіткому поділу на категорії можна краще оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ззовні, що допомагає скористатися перевагами ринку).	Відсутність пріоритетів (не надає конкретних рекомендацій щодо пріоритетів чи термінів для роботи з виявленими факторами, тому потребує додаткової стратегії або плану дій).
Підтримка в ухваленні рішень (SWOT сприяє стратегічному плануванню, допомагає визначити пріоритети та зосередитися на ключових сферах для покращення чи розвитку).	Неправильне тлумачення даних (помилки в оцінці сильних і слабких сторін або недооцінка зовнішніх загроз можуть призвести до неправильних рішень і упущення важливих можливостей)

*Примітка. Складено автором

Отже, методи аналізу зовнішнього середовища підприємства мають свої унікальні труднощі для їхнього правильного використання та інтерпретації результатів. Головною причиною цього є той факт, що більшість методів стратегічного аналізу ґрунтується на експертних оцінках факторів і тенденцій, що впливають на діяльність компанії, і тому мають елемент суб'єктивності та певних суперечностей. Зазначається, що ефективність аналізу зовнішнього середовища збільшиться, якщо перед ним буде проведена ідентифікація основного напрямку діяльності компанії як стратегічного фокусу, щодо якого можна оцінити вплив зовнішніх загроз та використання можливостей.

1.3 Підходи й методи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища

Протягом останнього десятиріччя стало особливо актуальним дослідження успішної взаємодії підприємств з навколишнім середовищем. В економічній науці з'явився новий напрямок, присвячений аналізу управлінських аспектів адаптації підприємств. Проте погляди науковців, що представлені в досліджених публікаціях [5, 8, 9, 11, 28, 33, 63, 66, 49], поки не мали єдиної точки зору на сутність, закономірності та характеристики процесів адаптації. Існують значні розбіжності в трактуванні поняття «адаптація підприємства», які пояснюються різноманітністю і мінливістю цього поняття та його широким використанням у різних галузях науки і знань. Спочатку термін «адаптація» знайшов своє застосування у біологічних науках, що відображало пристосування живих організмів до змінних умов існування. Проте в подальшому цей термін став широко використовуватися у соціально–економічних науках та інших галузях науки. Розвиток поняття «адаптація» та його застосування у різних галузях економічної науки призвів до різноманітності підходів у тлумаченні його змісту.

У загальному розумінні адаптація підприємства представляє собою пристосування його до змін зовнішнього середовища. Адаптація підприємств набула поширення в умовах гострої необхідності розробки механізму управління, що відповідає усім вимогам мінливого зовнішнього середовища. У табл. 1.5 наведено основні погляди на розуміння терміну «адаптація підприємства».

Таблиця 1.5

Визначення терміну «адаптація підприємств» у працях науковців*

Автор (и)	Визначення
Білошкурська Н.В.	«Адаптація підприємств виступає як вид взаємодії суб'єкта господарювання або групи суб'єктів із соціально–економічним середовищем, у ході якої узгоджуються вимоги з очікування її учасників» [5].
Веник Н.Г.	«Адаптація підприємств – це кінцевий етап процесу пристосування підприємств до ринку» [8].
Віхренко І.В., Чубов Р.М.	«Адаптація економічної системи – це процес пристосування економічної системи, її підсистем та окремих елементів до мінливих умов зовнішнього чи внутрішнього середовища з метою забезпечення виживання системи, забезпечення стійкості та встановлення динамічної рівноваги між системою та середовищем» [9].
Акофф Р.Ф.	«Адаптація – така реакція на зміну умов, яка протидіє дійсному чи можливому зниженню ефективності поведінки системи» [1].
Герасимова О.Л., Подолану М.В., Чачкова А.В.	«Адаптація підприємств – процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів і систем загалом до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування» [11].
Плотницька С.І.	«Адаптація – форма розвитку підприємства, охарактеризована швидким реагуванням і гнучким пристосуванням внутрішніх можливостей підприємства до майбутніх змін зовнішнього середовища його функціонування» [28].
Мартінова В., Чернодубов А., Розмислов Е.	«Адаптація – процес розробки і здійснення заходів, спрямованих на змініннм внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища» [33].
Терлецька Ю., Данилюк М., Мажар М.	«Адаптація підприємств – це здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища» [63].
Куліков П.М.	«Адаптація підприємства – процес пристосування до мінливості умов середовища; це процес, який супроводжує весь його життєвий цикл, а адаптаційні заходи мають цілеспрямований стратегічний характер, а значить, їх слід розглядати як елементи стратегічного управління підприємством» [28].
Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О.	«Адаптація підприємств – процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його виробничого потенціалу» [8].

*Примітка. Складено автором

При визначенні сутності адаптації вчені акцентують увагу на різних її сторонах [5, 8, 9, 11]: на використанні виробничого потенціалу (адаптація розглядається як процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективне використання виробничого потенціалу; на забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення балансу інтересів з суб'єктами зовнішнього середовища та зміцнення збереження його ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності продукції; на особливості складних систем (адаптація розглядається як процес цілеспрямованої зміни параметрів та структури системи, спрямований на визначення критеріїв її функціонування та досягнення цих критеріїв.

На початку розвитку ринкових відносин процес адаптації включав такі компоненти: зміну форм власності, самостійний вихід на зовнішні ринки, стрімке прагнення до максимізації прибутків, виробництво конкурентоспроможної продукції шляхом зменшення витрат, закриття неприбуткових підприємств та скорочення персоналу. З часом цей підхід до концепції адаптації еволюціонував, враховуючи соціальні наслідки економічних реформ у країні. Види адаптації розділені на категорії, що залежать від змін у ринковій кон'юктурі, соціально–політичних та технічних трансформацій.

Залежно від факторів впливу адаптація може бути [49]:

- параметрична (налаштування параметрів системи підприємства для досягнення бажаного стану представляє собою нижчий рівень адаптаційного процесу, пов'язаного із пристосуванням підсистем підприємства. Цей тип адаптації є важливим у випадках, коли відбувається розбалансування взаємозв'язків між підприємством та ринковим середовищем, і адаптація спрямована на відновлення цього балансу);
- структурна (використовується у випадках, коли коригування параметрів (підсистем підприємства) не призводить до ефективної адаптації підприємства;

- змішана – обидва попередні види використання.

При формулюванні стратегічної адаптації враховується також модель поведінки. Зокрема, розрізняють пасивну модель (зміна поведінки компанії відповідно до вимог навколишнього середовища), активну модель (активна зміна як внутрішнього, так і зовнішнього середовища для досягнення більшої ефективності у господарюванні) та консервативну модель (адаптація до соціокультурних та політико–правових умов з вирішенням проблем за традиційними методами або очікуванням розв'язання на державному рівні). Крім того, виділяється стратегічна адаптація, яка визначається за рахунок використання наявного потенціалу та параметрів підприємства[14].

Тимчасові види адаптації включають:

- кількісна адаптація (зміна концентрації використання засобів адаптації для пристосування підприємства);
- якісна адаптація (використання нових і новітніх засобів, що сприяють процесу пристосування підприємства до зовнішнього середовища);
- модуляційна адаптація (зміни у використанні вже існуючих на підприємстві засобів та інструментів пристосування до середовища).

Процес адаптації підприємства характеризується високим ступенем складності та різноманітністю можливих способів реалізації. Ефективне впровадження адаптаційних заходів, а відповідно й забезпечення сталого розвитку підприємства, є неможливим без чітко визначених цілей та опори на обґрунтовані й перевірені на практиці принципи.

Основною метою адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі виступає забезпечення їхньої економічної безпеки. Це досягається шляхом підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, досягнення балансу у фінансових відносинах із суб'єктами зовнішнього середовища, збереженням або зміцненням позицій на ринку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Процес адаптації до умов зовнішнього середовища має багаторівневий характер, реалізація якого включає сукупність принципів, завдань, моделей,

методів, управлінських функцій, а також нормативно–правових інструментів, програм та проєктів. На основі опрацьованих літературних джерел, запропоновано загальну схему адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі (рис. 1.5).

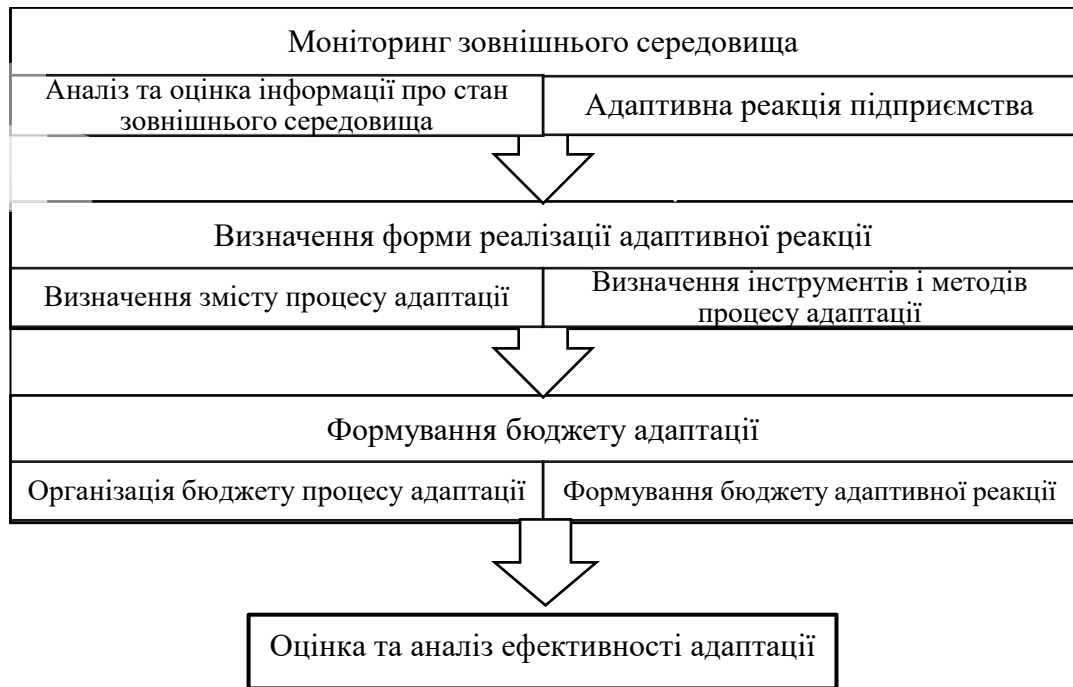


Рис. 1.5 Схема адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі

*Примітка. Складено автором.

Так, на підприємстві може використовуватися як адаптація одного виду, так і адаптація декількох видів. У першому випадку, адаптація спрямована на досягнення конкретного результату за допомогою визначених засобів, орієнтованих на пристосування окремого підрозділу чи відділу підприємства. У другому випадку, коли підприємство використовує декілька засобів адаптації, це спрямоване на пристосування підприємства в цілому. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну адаптацію не лише окремих відділів, а й всього підприємства до змін у зовнішньому середовищі чи власному функціонуванні.

Адаптація підприємства до зовнішніх умов вимагає своєчасності, гнучкості й економності, що означає необхідність відповідати актуальному

стану економіки у конкретний часовий період. У зв'язку з цим виникає потреба у належному забезпеченні об'єктивною та достовірною інформацією з різних джерел, оскільки швидкість отримання даних має прямий вплив на швидкість адаптивної реакції підприємства.

Згідно з концепцією формування та розвитку адаптивного управління, мета адаптації повинна бути відповідною цілям та основним завданням підприємства. Кожне підприємство має розробити власну систему адаптивного управління, яка враховує його конкретні проблеми та завдання.

Мета адаптивного процесу управління підприємством полягає в тому, щоб, з одного боку, привести внутрішнє середовище у відповідність до зовнішніх факторів, а з іншого боку, створити здатність підприємства ефективно протистояти та впливати на зовнішні фактори у разі можливих змін у середовищі, зокрема забезпечити максимальний рівень економічної безпеки за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів, збалансування інтересів зовнішніх суб'єктів та утримання чи посилення ринкових позицій. Ключовими складовими адаптації, як інструменту для забезпечення економічної безпеки підприємства, є адаптивна реакція (зміна стратегічних орієнтирів внаслідок змін умов економічного середовища) та безпосередня адаптація (проведення структурних змін внутрішніх підрозділів підприємства чи зміна їх параметрів).

Адаптація підприємств до змін супроводжується використанням різноманітних методів управління, спрямованих на досягнення кінцевих результатів виробничої діяльності. Практично це досягається за допомогою інновацій в організації виробництва, використання резервів поліпшення використання основних фондів, підвищення змінності роботи устаткування, покращення якості продукції та скорочення часу виробництва.

Отже, аналіз публікацій [5, 8, 9, 11, 28, 33, 63, 66, 49] у контексті питання про підходи до адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища дозволив виділити такі основні підходи:

– проактивний підхід, який передбачає прогнозування змін у зовнішньому середовищі та завчасну підготовку до них. Особливостями підходу є: постійний моніторинг ринку, економічної ситуації, політичної стабільності та технологічного розвитку; формування сценаріїв можливих змін та розробка стратегій для кожного з них; інвестиції в дослідження, інновації та диверсифікацію виробництва. До переваг підходу можна віднести можливість мінімізувати ризики та використати нові можливості раніше за конкурентів, а також підвищення гнучкості і адаптивності організаційної структури. Недоліками підходу є потреба значних ресурсів для аналізу, планування та реалізації стратегій., а також високий ризик неточних прогнозів;

– реактивний підхід полягає у швидкому реагуванні на вже існуючі зміни в зовнішньому середовищі. Особливостями підходу є використання короткострокових заходів для зниження негативного впливу змін та мінімізація втрат через перебудову бізнес–процесів або скорочення витрат. Має такі переваги: не потребує великих ресурсів для завчасного прогнозування, передбачає швидке впровадження коригуючих дій. Але має такі недоліки: часто спрямований на усунення наслідків, а не причин, також може призводити до втрати стратегічних позицій через відсутність довгострокового планування;

– системний підхід передбачає комплексний аналіз зовнішнього середовища та інтеграцію результатів у всі аспекти управління підприємством. Від інших підходів вирізняється урахуванням всіх взаємопов’язаних чинників (економічних, соціальних, політичних, екологічних тощо), використанням стратегічного планування, ризик–менеджменту та інноваційного підходу. Переваги: забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх змін та сприяє підвищенню конкурентоспроможності завдяки оптимізації бізнес–процесів. Недоліки: складність реалізації через необхідність координації численних підрозділів та значні витрати часу та ресурсів;

– гнучкий підхід базується на швидкій адаптації організації до змін без суттєвої перебудови структури або стратегії. Характерні відмінні риси

підходу – це використання модульного управління, коли окремі частини бізнесу можуть змінюватися незалежно одна від одної та розробка варіативних стратегій з можливістю їх швидкого коригування. Переваги: підприємство швидко адаптується до нових умов, ефективний для нестабільного ринкового середовища. Недоліки: може бути неефективним у випадках великих системних змін, вимагає високого рівня кваліфікації персоналу;

– інноваційний підхід орієнтований на використання новітніх технологій, методів управління та бізнес-моделей для адаптації до змін. Головна відмінність від попередніх підходів – це акцент на впровадженні технологічних інновацій, розвиток дослідницької діяльності та співпраця з науковими установами. Переваги: забезпечує довгострокову конкурентну перевагу і підвищує ефективність бізнес-процесів. Недоліки: висока вартість інновацій, ризик невдалих інвестицій у нові технології.

Отже, кожен з цих підходів має свої переваги і недоліки, тому доцільним є комбіноване використання залежно від галузі, розміру підприємства та рівня змін у зовнішньому середовищі. На нашу думку, застосування проактивного, системного та інноваційного підходів є найбільш ефективним для довгострокового розвитку металургійного підприємства.

Висновки до розділу 1

Проведено аналіз ролі зовнішнього середовища в управлінні підприємством, що є важливим аспектом для ефективного функціонування організації. Встановлено, що зовнішнє середовище є сукупністю політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства, визначаючи умови його функціонування та розвитку. Розглянуто різні концепції та моделі зовнішнього середовища, зокрема неієрархічні та ієрархічні моделі, що дозволяють визначити вплив різних факторів на діяльність підприємства. Підкреслено важливість врахування макро- та мікросередовища, а також

обґрунтовано різні підходи до аналізу зовнішніх чинників. Вивчено динамічний характер змін у зовнішньому середовищі та їх вплив на підприємство, особливо в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Дослідження показало, що підприємства повинні бути відкритими до змін та адаптувати свої стратегії відповідно до нових умов. У результаті було визначено, що ефективний аналіз зовнішнього середовища є основою для стратегічного управління, що сприяє досягненню конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

В ході дослідження було узагальнено методику оцінки зовнішнього середовища, яка забезпечує ідентифікацію можливостей і загроз, оцінку впливу змін на поточну стратегію, а також визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Проаналізовано підходи до оцінки, включаючи «Модель п'яти сил М. Портера», PEST-аналіз і SWOT-аналіз, які дозволяють систематизувати зовнішні фактори та визначити їхню роль у стратегічному плануванні. Такий підхід сприяє виявленню сильних і слабких сторін підприємства, а також ідентифікації ризиків і можливостей, що дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення. Розглянуто переваги та недоліки застосування цих методів. Результати оцінки підтверджують, що систематичне застосування методики сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищуючи його конкурентоспроможність та ефективність.

Ключовим етапом розділу став пошук оптимальних методів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Проаналізовано висвітлення поняття «адаптація» у роботах вчених і виявлено, що цей термін охоплює пристосування до змін, ефективне використання ресурсів, забезпечення економічної безпеки та стійкого розвитку. Актуальність адаптації в сучасних умовах обумовлена постійними змінами зовнішнього середовища, що вимагає впровадження гнучких стратегій і методологій. Успішна адаптація передбачає системний підхід, урахування взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів, а також розробку стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій

підприємства. Адаптація підприємства включає не лише реагування на виклики зовнішнього середовища, а й активне використання нових можливостей для розвитку. Це потребує поєднання аналітичних інструментів з інноваційними підходами до управління, що дозволяє підприємству забезпечувати стійкість та ефективність в умовах змін. Виділено п'ять основних підходів до адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Проактивний підхід передбачає завчасну підготовку та інвестиції в інновації, що мінімізує ризики, але потребує значних ресурсів. Реактивний підхід зосереджується на швидкому реагуванні на вже існуючі зміни, що є менш ресурсозатратним, але ризикує втратити стратегічні позиції. Системний підхід інтегрує комплексний аналіз у всі аспекти управління, підвищуючи стійкість і конкурентоспроможність підприємства, проте вимагає значних ресурсів і часу. Гнучкий підхід забезпечує швидку адаптацію без суттєвої перебудови, що ефективно для нестабільного середовища, але може бути неефективним у разі системних змін. Інноваційний підхід орієнтований на впровадження новітніх технологій, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу, але супроводжується високими витратами. Комбіноване використання підходів залежно від галузі та умов є найбільш доцільним, а проактивний, системний і інноваційний підходи визнано найефективнішими для довгострокового розвитку металургійного підприємства. В залежності від фактору впливу виділено параметричну, структурну та змішану адаптації. Підсумком роботи над написанням підрозділу запропоновано схему адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно–економічна характеристика підприємства

ПАТ «Запоріжсталь» – одне з найбільших металургійних підприємств України і Східної Європи, розташоване в місті Запоріжжі. Компанія спеціалізується на виробництві високоякісного металопрокату, який використовується у машинобудуванні, будівництві, суднобудуванні, залізничному транспорті тощо. Його діяльність має значний вплив на національну економіку, регіон та світовий ринок сталі. Тому детальний аналіз його організаційно–економічної характеристики є актуальним та необхідним для розуміння його місця та ролі в сучасній економіці.

Комбінат «Запоріжсталь» був побудований у 1933-1939 роках, проте повністю зруйнований під час Великої Вітчизняної війни та відновлений у 1945-1951 роках. 4 січня 1997 року державне підприємство «Металургійний комбінат «Запоріжсталь» перетворено у відкрите акціонерне товариство зі 100% державним капіталом [45].

У 1998-2001 роках відповідно до плану приватизації ВАТ «Запоріжсталь» державна частка в статутному фонді Товариства поступово реалізовувалась шляхом переважного розміщення акцій, продажу пакетів акцій на сертифікатних аукціонах, через біржу, на некомерційному конкурсі.

ПАТ «Запоріжсталь» належить до вертикально інтегрованої групи компаній «Метінвест», що забезпечує підприємству стабільні поставки сировини та доступ до ринків збуту. Організаційна структура підприємства є багаторівневою та функціональною, включаючи такі підрозділи: відділ виробництва, відділ фінансів, відділ транспорту і логістики, відділ охорони праці, промислової та техногенної безпеки, відділ збуту, відділ капітального

будівництва та інвестицій, відділ роботи з персоналом, відділ інжинірингу, комерційний відділ, відділ технології та якості.

Станом на II квартал 2024 р. власниками великих пакетів акцій є [47]:

- METINVEST B.V. – 47%;
- підприємство з іноземною інвестицією у формі ТОВ „КИЇВ СЕКЮРІТІЗ ГРУП“ – 24%;
- компанія «ГЛОБАЛ СТІЛ ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД» – 12%;
- ТОВ «МІДЛАНД КЕПІТАЛ МЕНЕДЖМЕНТ» – 11%.

ПАТ «Запоріжсталь» спеціалізується на 4 виробництвах: агломераційному, сталеплавильному, доменному та прокатному виробництві.

Зараз підприємство має наступні виробничі потужності (Додаток А):

- агломераційний цех (6 агломашин);
- доменний цех (4 доменні печі);
- мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат);
- цех підготовки складів;
- обжимний цех;
- цех гарячої прокатки тонкого листа;
- цех холодної прокатки № 1;
- цех холодної прокатки № 3 [45].

На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» діє Інтегрована система управління якістю, енергоефективністю, охороною праці та екологією (ІСМ), яка була затверджена компанією ТОВ «БЮРО VERITAS Сертифікейшн Україна» як відповідна міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, а також вимогам міжнародних стандартів ISO 50001 компанією «Технічні та управлінські послуги» (Додаток Б). Ці сертифікати підтверджують досягнення позитивних та стійких змін на комбінаті у якості виробництва агломерату, чавуну, сталевих слябів з вуглецевих, низьколегованих і леггованих сталей, а також прокату гарячекатаного і

холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталевій, гнутих профілів, жерсті, кисню, азоту та інертних газів.

Інтегрована система управління на ПАТ «Запоріжсталь» орієнтована на задоволення потреб та очікувань споживачів, персоналу, громадськості та органів влади, а також спрямована на підвищення довгострокової конкурентоспроможності. Одними з пріоритетних завдань в цьому напрямку є випуск високоякісної продукції за забезпечення безпечних умов праці персоналу, мінімізація впливу на навколишнє природне середовище, захист здоров'я місцевого населення та підвищення енергоефективності.

Згідно зі статутом, головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку через підприємницьку діяльність та задоволення соціально–економічних інтересів акціонерів та трудового колективу товариства [58].

Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво та збут металургійної продукції, продукції виробничого та побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу;
- виробництво та збут будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;
- виробництво та збут іншої продукції промислово–виробничого призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання та продуктів харчування;
- видавнича та рекламна діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- проведення торговельно–посередницьких операцій з товарами та послугами, як на території України, так і за її межами;
- торгівельна діяльність, в тому числі шляхом створення оптової та роздрібно торгівельної мережі як на території України, так і за її межами;
- інша діяльність, завбачена статутом.

ПАТ «Запоріжсталь» – одне з найбільших промислових підприємств України, продукція якого користується широким попитом у споживачів як на внутрішньому ринку, так і в багатьох країнах світу. За даними Всесвітньої асоціації сталі, це останній великий виробник мартенівської сталі у світі. Технологія, придумана у XIX ст., застаріла, енергетично затратна і екологічно небезпечна, але модернізація виробництва коштує \$1,5 млрд – у стільки обійдеться запуск сучасного киснево-конвертерного виробництва. Власники комбінату відкладають інвестиції вже понад 20 років. Неефективність негативно впливає на конкурентоспроможність, особливо на тлі зниження цін на метал. Перші сигнали кризи підприємство вже відчуло: якщо у 2018-му воно отримало 4,7 млрд грн прибутку, то в 2019-му – 4,3 млрд грн збитку. Пандемія і повномасштабне вторгнення критично підсилило ці негативні тенденції.

З початком повномасштабного вторгнення російських військ на територію України ПАТ «Запоріжсталь» стикнулося з важкими викликами, адже постійні прильоти, відсутність електроенергії, кадрові втрати, розірвання логістичних ланцюгів, втрата сировинних баз змусили керівництво підприємства швидко пристосовуватися до нових реалій. Незважаючи на змушену зупинку виробництва у лютому 2022 року на 33 дні (вперше після другої світової війни), підприємство змогло адаптуватися до жорстких умов щоденної виробничої діяльності.

Динаміка виробництва на меткомбінаті повністю відрізняється у позитивний бік від темпів у всій галузі, яка за 2023 рік за всіма ключовими позиціями показала спад на 7-11%. Впроваджені антикризові рішення дали можливість стабілізувати виробничий процес і переорієнтуватися на більш ефективну роботу в умовах мінливого часу воєнного часу, утримати виробництво і зберегти колектив.

Здатність адаптуватися до нових умов функціонування дозволила ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни спрямувати на оновлення виробничого устаткування і очисних споруд, що працюють у комплексі, понад 1,2 млрд грн.

Згідно з офіційними даними, у 2023 році комбінат інвестував 750 млн грн у проекти підтримки стабільності та надійності роботи основних технологічних потужностей підприємства, що перевищило показники 2022 року на 50% з обсягом інвестицій 500 млн грн. [45]. Водночас спостерігається негативна виробнича динаміка, зокрема за 2021 рік було виготовлено 4,4 млн тон чавуну, 3,7 млн тон сталі та 3,2 млн тон прокату, що дорівнює сукупним обсягам виробництва за два роки: 2022 і 2023 відповідно.

Головний акцент в реалізації інвестиційної програми під час війни було зроблено на пристосуванні і оновленні обладнання для забезпечення його надійної роботи в непередбачених умовах. Ключові проекти з оновлення обладнання реалізовано в аглодоменному цеху комбінату. Зокрема, ремонт агломашин аглофабрики, а також технологічне обслуговування і повний супровід професійними службами газоочисних систем для забезпечення досягнення проєктних показників з очищення газів, що відходять: від пилу до 30 мг/куб. м, за сірчистим ангідридом – нижче 400 мг/куб. м. [53]

Масштабні руйнування виробничих потужностей підприємства змусили капітально відремонтувати доменну піч №3. Конструктивні особливості та виробничі ресурси установки були оновлені, що призвело до підвищення ефективності як для виробництва, так і для захисту навколишнього середовища. Крім того, повністю модернізовано повітрянагрівачі, які працюють разом з доменними печами комбінату. Також завершено капітальну реконструкцію обладнання цеху гарячої прокатки, яка включала оновлення прокатних станів, а також кліщових кранів і методичних печей. Крім того, модернізовано механічну, енергетичну та електричну системи первинного прокатного стану на виробництві. В умовах значного пошкодження енергосистеми, фахівцями підприємства було реалізовано декілька проєктів, спрямованих на забезпечення сталої роботи та збільшення виробничого ресурсу енергетичного обладнання, об'єктів інфраструктури підприємства, підвищення безпеки виробничого процесу для персоналу, цифровізації тощо.

Незважаючи на високі ризики і складності прогнозування перебігу подій в країні, у 2024 році на підприємстві заплановано впровадження програми капітальних інвестицій на загальну суму близько 1 млрд грн., які будуть спрямовано на підтримку і модернізацію обладнання, впровадження функціональних програм з охорони праці та промислової безпеки, інформаційних технологій, соціальної сфери [35].

Поліпшення виробничих показників вплинуло на фінансові результати меткомбінату. За підсумками січня–вересня минулого року ПАТ «Запоріжсталь» скоротила збиток на 92% р./р. – до 236,6 млн грн з 2,9 млрд грн. За цей період чистий дохід підприємства зріс на 9,2% р./р. – до 41,3 млрд грн. Нагадаємо, що за підсумками 2022 року меткомбінат зазнав збитків у розмірі 4,9 млрд грн.

Для оцінки наслідків військових дій на діяльність підприємства доцільно проаналізувати динаміку виробництва основних видів продукції за останні роки (рис. 2.1).

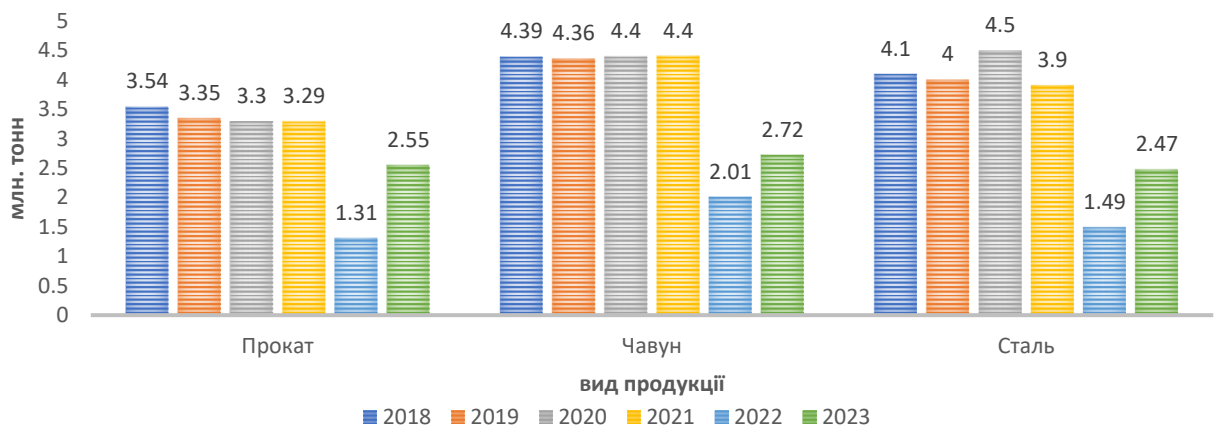


Рис. 2.1 Динаміка випуску продукції ПАТ «Запоріжсталь»

*Примітка. Складено автором за даними [36, 45, 46].

Показники роботи меткомбінату ПАТ «Запоріжсталь» позитивно вирізняються по всій металургійній галузі, оскільки завантаження підприємства у 2023 році було найвищим – у середньому воно склало 70%. За

підсумками минулого року меткомбінат показав таке зростання показників виробництва:

- виплавка сталі – на 65,4% р./р., до 2,47 млн. т;
- виплавка чавуну – на 35,3% р./р., до 2,72 млн. т;
- випуск прокату на 57,2% р./р. – до 2,55 млн. т.

Важливою частиною аналізу організаційно–економічних характеристик підприємства є оцінка основних показників фінансової діяльності, яку представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Результати фінансової діяльності ПАТ «Запоріжсталь» протягом
2019 – 2023 рр***

Показник	Роки					Роки відхилення (+/-) 2023 р. до:	
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2022
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	46211742	45630637	86 968 733	46 916 321	56 395 037	+10183295	+9 478 716
						22,04%	20,19%
Собівартість, тис.грн	48411966	43473247	64 536 759	46 801 073	56 395 037	+7 983 071	+9 593 964
						16%	20,58%
Валовий прибуток, тис.грн	– 2200224	1902323	22 431 974	115 248	1 489 015	+3 689 239	+1 373 767
						+167,56%	+1193,84%
Чистий прибуток, тис. грн	– 3880311	– 3142446	16 809 158	–4 864 685	–3 654 990	+225 321	+1 209 695
						–5,81%	–24,56%

*Примітка. Складено автором

Аналіз наведених даних показав, що підприємство зазнало негативних змін протягом 2019-2023 років, але поступово відновлюється. Чистий дохід від реалізації у 2023 році збільшився на 22% порівняно з 2019 роком і на 20% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про поступове відновлення підприємства після зупинки діяльності на початку війни в 2022 році, підприємство

продемонструвало здатність адаптуватися до нових економічних умов та відновити обсяги продажу.

Собівартість продукції зросла на 16% порівняно з 2019 роком і на 20% порівняно з 2022 роком. Це зростання відображає не тільки збільшення витрат на виробництво, але й можливе підвищення витрат внаслідок адаптації до нових умов війни та інфляції. Однак ці витрати залишаються в межах контролю, що дозволяє зберегти рентабельність.

Валовий прибуток зріс на 167% порівняно з 2019 роком та на 1183% порівняно з 2022 роком. Це стало результатом відновлення морської логістики, пошуку нових постачальників сировини, розширення асортименту продукції на 14 позицій (введено в виробничий портфель внаслідок знищення в окупації ПрАТ «МК Азовсталь» і ПрАТ «ММК ім. Ілліча» (м. Маріуполь).

Чистий прибуток має позитивні тенденції до зростання, хоча все ще знаходиться на негативному рівні. Збитки зменшилися на 5,8% порівняно з 2019 роком і на 24,9% порівняно з 2022 роком, що свідчить про значне зниження збитковості в умовах адаптації к військовим діям.

Суттєвому збільшенню виробництва сприяло виведення з режиму гарячої консервації доменної печі №2 у березні 2023 року та налагодження роботи трьома доменними печами. Нагадаємо, що після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну частину обладнання «Запоріжсталі» на початку березня 2022 було переведено в режим гарячої консервації, але вже у квітні доменні печі №3 та №4 були знову запущені в експлуатацію. Усього на підприємстві чотири доменні печі сукупною потужністю 3,8 млн т. Також у 2023 році «Метінвест» зміг частково відновити постачання слябів з України на свої прокатні заводи в Італії завдяки налагодженню виробництва цього продукту на «Запоріжсталі». Позитивній динаміці також сприяло отримання сертифікат на виробництво товарних слябів для суднобудівної сталі від Bureau Veritas і RINA [36, 79].

Отже, підприємство продемонструвало позитивні результати в 2023 році, що вказує на ефективну адаптацію бізнесу до нових реалій. Проте існує

потреба в подальшому контролі за витратами, щоб забезпечити стабільний прибуток і зміцнити фінансову стабільність підприємства в умовах тривалого економічного нестабільного середовища.

Аналіз кількості працівників є важливою складовою частиною організаційно–економічного профілю підприємства, оскільки він дає змогу оцінити ефективність використання трудових ресурсів, здатність підприємства адаптуватися до змін у виробничих та економічних умовах, здатність до масштабування або оптимізації, показати як зміни в організації можуть впливати на соціальний клімат підприємства, рівень мотивації працівників та їх професійний розвиток. Також важливо враховувати рівень текучості кадрів, що може свідчити про ефективність управлінських практик і політики підприємства. У табл. 2.2 наведено дані про кількість співробітників протягом 2019–2023 років.

Таблиця 2.2

Чисельність працівників ПАТ «Запоріжсталь» у 2019–2023 рр.*

Показник	Роки					Відхилення (+/–) 2023 р. до:	
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2022
Кількість працівників	10947	10452	10452	9287	8569	–2378	–718

*Примітка. Складено автором

Аналіз табл. 2.2 свідчить про стійке зниження кількості працівників протягом періоду з 2019 по 2023 рік. У 2023 році кількість працівників зменшилася на 718 осіб порівняно з попереднім роком. Загальна кількість працюючих зменшилася на 2378 осіб протягом цих п'яти років, що відображає загальну тенденцію в металургійній галузі. Головна причина – мобілізація та природній відтік кадрів у зв'язку з міграцією. Від початку повномасштабної війни на комбінаті мобілізовано близько 1200 співробітників. Загалом до ЗСУ мобілізовано 9 865 співробітників «Метінвесту», 1007 із них вже повернулися до компанії. Загальна кількість мобілізованих – близько 17% від усього штату:

це один із найбільших показників серед українських компаній. Зменшення працівників негативно впливає на ефективність функціонування підприємства, але відділи по роботі з кадрами знаходять нові шляхи набору та підготовки кадрів. Це, по-перше, програма для молоді «Перше робоче місце» з мотиваційними виплатами–бонусами в перший рік роботи на комбінаті; по-друге, програма реінтеграції ветеранів війни, їх перенавчання за потреби; по-третє, пропонування роботи колишнім співробітникам адже вони вже мають досвід та їх адаптація до робочого процесу проходить швидко [45].

Отже, аналіз організаційно-економічного профілю показав, що ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших металургійних підприємств України та Східної Європи, яке відіграє важливу роль у національній економіці. Підприємство спеціалізується на виробництві металопрокату, що використовують у багатьох галузях, зокрема машинобудуванні та будівництві. Від часів заснування комбінат пережив численні випробування, зокрема відновлення після Другої світової війни та переходи власності. У 2023 році підприємство продемонструвало позитивну динаміку виробництва, зокрема зростання виплавки сталі, чавуну і прокату, незважаючи на важкі умови війни. Важливим аспектом є впровадження інвестицій для модернізації обладнання та адаптації до нових реалій, що дозволило зберегти конкурентоспроможність. Фінансові результати свідчать про поступове відновлення підприємства після кризових періодів, зокрема зростання чистого доходу від реалізації та валового прибутку. Враховуючи всі виклики, ПАТ «Запоріжсталь» продовжує вкладати в оновлення та підвищення ефективності, що дозволяє йому успішно функціонувати в умовах глобальних змін.

2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства

Конкурентне середовище підприємства – це зовнішні умови, які визначають рівень конкуренції та впливають на здатність компанії досягати своїх цілей. Воно включає взаємодію з конкурентами, постачальниками,

споживачами, а також загрози від нових учасників ринку чи товарів–субститутів. Сильна конкуренція стимулює підприємства покращувати якість продукції, впроваджувати інновації та оптимізувати витрати. Аналіз цього середовища допомагає підприємству адаптуватися до змін і зберігати конкурентоспроможність [52ест].

З метою оцінювання рівня конкуренції в галузі доцільно використати індекс Герфіндаля–Гіршмана (ННІ) [92]. Індекс вимірює розмір компаній відносно розміру галузі, в якій вони працюють, і рівня конкурентоспроможності, дозволяє виміряти, наскільки ринок зосереджений у руках великих гравців. Для розрахунку за формулою (2.1) потрібно оцінити долю ринку кожного конкурента в галузі.

$$HHI = \sum_{i=1}^n (s_i^2) \quad (2.1)$$

де s_i – частка ринку i -го підприємства (у відсотках або десятковому вигляді),
 n – кількість підприємств.

Проаналізуємо цей показник за обсягами виробництва сталі в 2023 році, який сумарно по галузі склав 5,97 млн тон [37]. Основні виробники і їх обсяг виробництва склав: ПАТ «Каметсталь» – 1,996 млн тон, ПАТ «Запоріжсталь» – 2,47 млн. тон, ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг» – 1,5 млн. тон, відповідно це склало такі долі ринку: 33,4%, 41,3%, 25,1%. Розрахуємо індекс Герфіндаля–Гіршмана.

$$HHI = 33,4^2 + 41,3^2 + 25,1^2 = 1115,56 + 1705,69 + 630,01 = 3451,26$$

Якщо розрахунок має значення $HHI < 1500$ – це ринок конкурентний (низька концентрація); $HHI 1500–2500$: помірна концентрація; $HHI > 2500$: висока концентрація (олігополія або монополія). Результат $HHI = 3451,26$ свідчить про високу концентрацію ринку, це ознака олігополії або близького до неї стану. У таких умовах конкуренція є слабкою, адже домінуючі компанії

мають значний вплив на ринок. Це може призводити до тиску на ціни; обмеження можливостей для нових учасників; вищої рентабельності для великих гравців. Існує ризик, що компанії можуть укласти неформальні домовленості, уникати цінової конкуренції або діяти узгоджено для максимізації прибутків.

Потенційні наслідки високої концентрації ринку для споживачів – це вищі ціни або менша різноманітність продуктів, для нових учасників ринку – складнощі з проникненням через сильну позицію існуючих гравців, а для регуляторів – це сигнал про необхідність моніторингу галузі для попередження монополізації або недобросовісної конкуренції.

Аналіз конкурентного середовища ПАТ «Запоріжсталь» доцільно провести з використанням моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера, що визначає конкурентоспроможність підприємства як її здатність успішно функціонувати на ринку протягом визначеного періоду, шляхом виробництва та продажу конкурентоздатної продукції та послуг [12, 50, 52, 61, 96].

Вивчення конкурентного оточення підприємства вимагає ретельного розгляду факторів, що визначають інтенсивність боротьби на ринку. В рамках моделі п'яти сил конкуренції висвітлюється важливість ефективної взаємодії з такими конкурентними чинниками: потенційними новачками, які можуть введенням аналогічних товарів потрапити в галузь; загрозою появи товарів–замінників; наявністю вже впроваджених конкурентів на ринку; впливом постачальників та визначенням ступеня впливу клієнтів на діяльність організації [50, с. 39].

Загальна ситуація у гірничо–металургійному комплексі в 2023 році продовжувала погіршуватися, виробництво залізорудної сировини скоротилося на 30-50% р./р, а гірничо-збагачувальні комбінати працюють в середньому на 30-40% від потужності. Це створює негативні передумови для нарощування виробництва (рис. 2.2).

Металопрокат, вироблений у чорній металургії, зокрема сталь, є ключовим інженерним і будівельним матеріалом, який знаходить широке

застосування у всьому світі. Чорна металургія слугує основою для розвитку металообробної промисловості, а також забезпечує виробництво в усіх секторах машинобудування, зокрема у важкому машинобудуванні, вагонобудуванні та суднобудуванні. Попит на металургійну продукцію значно залежить від темпів промислового виробництва, відіграє важливу роль в експортному товарообігу.

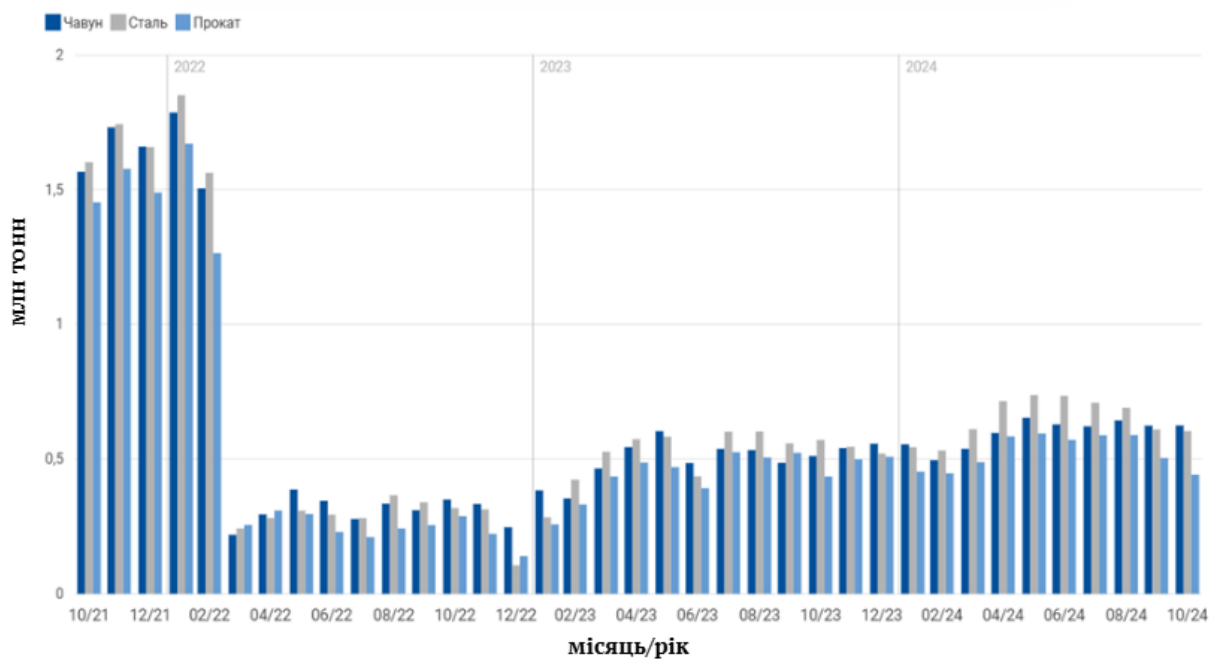


Рис. 2.2 Обсяги виробництва металургічної продукції в Україні [46]

Металопрокат виробляється на великих комбінатах повного циклу в Україні, і серед найпотужніших з них варто виділити заводи, розташовані в таких містах, як, Дніпро, Кам'янське, Запоріжжя та Кривий Ріг.

Для повного уявлення про конкурентне середовище ПАТ «Запоріжсталь» доцільно провести аналіз «П'ять сил М. Портера».

Перший параметр – це рівень конкуренції в галузі. В 2023 р. згідно з даними ОП «Укрметалургпром» [46], основними виробниками металопрокату в Україні є ПАТ «МК «Запоріжсталь», ПрАТ «Дніпровський металургійний завод», ПАТ «АрсеролМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Алчевський металургійний комбінат», ПАТ «Донецьксталь»–металургійний завод», ПрАТ «КАМЕТ–

СТАЛЬ», ПАТ «Єнакієвський металургійний завод», ПрАТ «ММК ім.Ілліча», ПрАТ «Металургійний комбінат Азовсталь». З них у стані банкрутства та на тимчасово окупованій території знаходяться ПрАТ «ММК ім. Ілліча», ПрАТ «ММК Азовсталь», ПАТ «Єнакієвський металургійний завод», ПАТ «Донецьксталь», ПАТ «Алчевський металургійний комбінат». Отже, аналіз конкурентного середовища ПАТ «Запоріжсталь» значно звузився в наслідок військових дій. Кожне з функціонуючих підприємств має певні особливості в виробництві, кожен зосереджений на конкретні види металопродукції, отже конкуренції в чистому вигляді в галузі немає. До військового вторгнення головним конкурентом ПАТ «Запоріжсталь» був ПАТ «ММК ім. Ілліча» (м. Маріуполь), але наразі підприємство не функціонує і асортиментний ряд відійшов до ПАТ «Запоріжсталь» (додали в асортимент 14 видів продукції).

Конкуренція в металургійній галузі має свої особливості, зумовлені не лише якістю продукції, але і територіальними реаліями цієї галузі, адже саме масовість виробництва на окремому підприємстві визначає масштаб суперництва. Підприємства цієї галузі, на відміну від інших, мають чітко визначені територіальні межі своєї діяльності. Вони працюють в межах держави або на світовому ринку, залежно від обсягів та глобального охоплення їх виробництва. Ці особливості територіальної організації ринку визначають неповторну динаміку конкуренції, взаємодіючи на рівні регіонів, країн чи глобальних масштабів. Такий контекст створює унікальне поле для змагань та співпраці серед учасників металургійного виробництва. На даному етапі ПАТ «Запоріжсталь» має більше загроз від конкуренції ні на внутрішньому ринку, а на зовнішньому, адже наразі з початком війни втрачено позиції в світовому рейтингу металургійного виробництва, зокрема на ринку чавуну втрачено 6 позицій (2021 р. – 10 місце, 2023 р. – 16 місце), на ринку сталі 9 позицій (2021 р.– 14, 2023 р. – 23 місце) [46]. Для світової економіки втрата постачання металопродукції з України не дестабілізувало налагоджені процеси, адже обсяги постачання з країни складають 2% від світових показників.

Другий параметр – це загроза появи нових учасників ринку. Вірогідність активізації цієї сили конкуренції під час активної фази війни в Україні низька. Вхід в галузь має високі вхідні бар'єри у вигляді високої вартості входу (понад 45 млрд. грн.), приміщення з відповідним цільовим призначенням, унікальне обладнання, технологічне оснащення та інструменти, що відповідають типу виробництва. Крім того, для забезпечення ефективного функціонування потрібно наявність кваліфікованих працівників з необхідними навичками – все це вказує на складність та серйозність вступу нових учасників на цей ринок. Але в перспективі повоєнного відновлення така вірогідність значно зростає, адже країна буде зосереджена на будівництві нових, високотехнологічних, енергоефективних, екологічних підприємств, які будуть використовувати сучасне обладнання, високоефективні печі, CNC-верстати, автоматизацію виробничих ліній, роботизацію систем, 3D-моделювання і симуляції, штучний інтелект – все це забезпечить значні переваги новоствореним підприємствам, які стануть прямими конкурентами застарілим, маломобільним промисловим гігантам.

Третій параметр – це сила постачальників. Основними постачальниками сировини для ПАТ «Запоріжсталь» є підприємства групи «Метінвест», до складу якої входить і сам металургійний комбінат. Серед основних видів сировини – залізорудна сировина, яка постачається з гірничо-збагачувальних комбінатів «Метінвесту». Головна проблема – це втрата сировинних баз через військові дії, наразі існує загроза втрати контролю над м. Покровськ, де знаходиться єдине джерело коксівного вугілля. На підконтрольній Україні території залишаються ресурси для досягнення рівня виробництва сталі у 12 млн тон на рік (зараз – 6 млн.), але у разі втрати міста ці показники можуть скоротитись до 2-3 млн тон на рік. Підприємство адаптується до викликів і організувало постачання ресурсів з інших країн світу, зокрема, Словаччина, Австралія, Польща. Отже, сила постачальників для ПАТ «Запоріжсталь» є значною, але збалансованою завдяки тому, що компанія інтегрована у «Метінвест», яка сама виробляє основну частину сировини. Це знижує

зовнішній тиск, але водночас підвищує залежність від внутрішніх корпоративних рішень.

Четвертий параметр – це сила покупців. Покупці виявляють активність і мають можливість скористатися прямими або непрямими замінниками, що підвищує рівень конкуренції для організацій, що займаються виправкою металопродукції. На вибір покупців впливають ціна та умови оплати, якість продукції та сертифікація, асортимент та наявність на складі, логістика та умови доставки. Взаємодія між споживачами та промисловими підприємствами, що спеціалізуються на обробці металопродукції, є явищем взаємної залежності. Споживачі, такі як будівельний сектор, автомобільна промисловість та електроніка, залежать від використання металевих компонентів, які виробляються на промислових підприємствах. З іншого боку, промислові підприємства відповідають за постачання металопродукції для виготовлення різноманітних виробів, починаючи від конструкцій і закінчуючи компонентами для виробництва побутової техніки. Успішна взаємодія передбачає належну логістику та технологічний обмін інформацією, щоб забезпечити високу якість та ефективність виробництва. Це вимагає не лише вчасної поставки високоякісних матеріалів, але і врахування та відповідь на потреби та інноваційні вимоги споживачів. В 2023 р. відмічається значне зростання внутрішнього ринку споживання металопрокату, це пов'язано з масштабними державними програмами по відбудові зруйнованої інфраструктури, підземних шкіл, розвитком військової промисловості.

П'ятий параметр – це загроза появи товарів-замінників. В металургійному виробництві вірогідність створення товарів-замінників низька, оскільки існує стандарт виробництва конкретного продукту. Поява альтернатив можлива лише за умови технологічної революції або появою нового виду матеріалу виплавки, що змінить виробничий процес. Розвиток нових технологій може призвести до винаходу товарів-замінників, зокрема в будівельній галузі замінниками сталі можуть стати композитні матеріали (армований пластик, фібробетон), алюміній і його сплави, особливо для легких

конструкцій; дерево або бамбук для менш навантажених конструкцій. В машинобудуванні та транспорті заміниками прокату можуть стати полімери та композити, легкі сплави (магнієві, титанові). В виробництві труб заміниками сталевих труб можуть стати пластикові труби (з поліетилену, ПВХ) для систем водопостачання, газопостачання та каналізації, скловолоконні труби для транспортування хімічних речовин. Хоча товари–замінники можуть забезпечити переваги, такі як легкість, стійкість до корозії чи дешевизна, сталь і її продукти залишаються незамінними в багатьох галузях завдяки своїй міцності та універсальності. Отже, товари–замінники не мають суттєвий конкурентний тиск, оскільки вони значно відрізняються за якістю і представлені у всіх цінових категоріях, це змушує підприємства в металургійній галузі постійно покращувати якість своєї продукції та

Аналіз впливу факторів конкурентного середовища на діяльність заводу за моделлю «П'ять сил Портера» зображено на рис. 2.1.

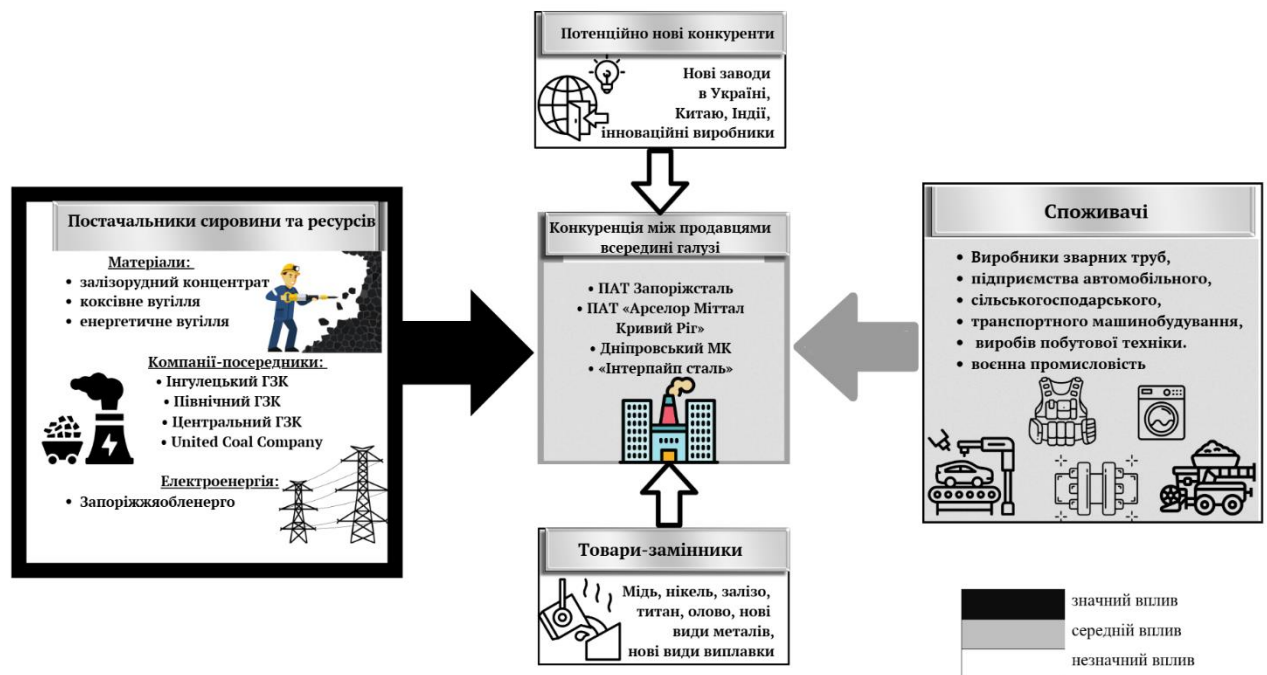


Рис. 2.3 Модель «П'ять сил конкуренції М. Портера» на ринку металургійної продукції для ПАТ «Запоріжсталь»

*Примітка. Складено автором

Отримані результати свідчать, що для ПАТ «Запоріжсталь» конкурентами є ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», ПАТ «Каметсталь». Це обумовлено схожими характеристиками, функціями та моделями поведінки цих підприємств. Відмінність між ними полягає у вузько орієнтованому виробництві окремих унікальних видів продукції.

Отже, ми проаналізували конкурентне середовище ПАТ «Запоріжсталь» і виявили, що на діяльність підприємства в значній мірі впливає сила постачальників, середній вплив має конкуренція з боку ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», Дніпровський МК, «Інтерпайп сталь», також середній вплив чинять споживачі, а вірогідність появи нових учасників ринку і товарів-замінників маловірогідна, отже вплив низький.

2.3 Оцінка впливу факторів бізнес-середовища на підприємство

Одним з ключових етапів аналізу можливостей підприємства у сучасних умовах ринкової економіки є вивчення макросередовища. Макросередовище представляє собою сукупність глобальних сил і факторів, які впливають як на ринок в цілому, так і на кожне підприємство окремо. Важливо розуміти, що між суб'єктами макросередовища і кожним підприємством існують визначені відносини, які можуть бути як контрольованими, так і неконтрольованими. Для того щоб мінімізувати негативний вплив сил і факторів, підприємство повинно самостійно адаптуватись до умов, що склалися, отже, аналіз макросередовища є актуальним завданням для бізнесу [68].

З метою отримання повноцінного аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» доцільно застосувати метод PEST-аналізу. Це інструмент призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища. Цей аналіз дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства в цих сферах, отримані результати якого можуть бути використані при розробці ефективної стратегії розвитку, а також для

передбачення заходів щодо нейтралізації можливих кризових ситуацій, які можуть негативно впливати на подальшу діяльність підприємства [69]. Теоретичний опис PEST-аналізу було наведено у розділі 1.3, проведемо його практично для ПАТ «Запоріжсталь».

По-перше, розглянемо характеристику та проведемо аналіз групи політично-правових факторів за такими аспектами:

а) регулювання та політика уряду:

1) зміни у державній політиці щодо екологічних стандартів для металургійної промисловості можуть вимагати додаткових витрат на модернізацію виробництва для відповідності новим екологічним нормам;

2) перспектива вступу до ЄС вимагає кардинальної зміни діяльності підприємств, зокрема адаптації до нормативно-правового регулювання металургійної промисловості з урахуванням «Європейського Зеленого курсу» (масштабна стратегія ЄС, спрямована на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 р.), що передбачає значне скорочення викидів парникових газів у всіх секторах економіки;

3) вплив митних тарифів і торгових угод на експорт/імпорт сировини та готової продукції. Металургія зазнає значного впливу під час війни, особливо від звуження логістичних маршрутів. За статистикою спостерігається зменшення виробництва чавуну та сталі через війну на 70–85%, зниження експорту чавуну та сталі на 50–70%, адже близько 65% довоєнного експорту здійснювалось через морські порти, які зараз заблоковано, а залізничні перевезення можуть замінити лише частину морського експорту [57]. В наслідок підвищення тарифів залізничного транспортування на 70% ПАТ «Запоріжсталь» зазнає значних втрат;

4) ризик введення обмежень з боку держави. Зокрема, Президент підписав указ про санкційні обмеження на 41 особу – 13 фізичних та 28 юридичних, – за допомогою яких росія зберігала контроль над підприємством, запущено процедуру конфіскації російської частки. Згідно з указом, під

санкції потрапили три акціонери «Запоріжсталі»: «Global Steel Investments», «Київ Секюрітіз Груп», «Мідланд Кепітал Менеджмент» [20];

5) підтримка державою стратегічних підприємств, зокрема податкові пільги чи субсидії для модернізації виробничих потужностей. Надано статус авторизованого економічного оператора, який засвідчує надійність та прозорість діяльності компанії – це світова практика, яка демонструє відкрите та результативне партнерство між державою та бізнесом. З метою підтримки бізнесу під час війни прийнято закон України №3050 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо звільнення від сплати екологічного податку, податку на землю та податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за знищене або пошкоджене нерухоме майно», але ПАТ «Запоріжсталь» відмовилось від цієї пільги і сплатили до державного бюджету 350 млн грн, з них понад 200 млн. грн. отримали місцеві бюджети [45];

б) політична стабільність.

1) військова агресія з боку росії внесла дестабілізацію в організацію виробництва і логістики (призупинена співпраця з 70% іноземних покупців), зруйновано фізично підприємства–партнери і постачальників ресурсів. Наразі ПАТ «Запоріжсталь» експлуатує три печі з чотирьох і продовжує випуск товарних слябів, які забезпечують потреби італійських перекатних заводів групи «Метінвест» лише на 30% [17];

2) політична ситуація в Україні та інших країнах, з якими компанія має торгові відносини, суттєво вплинули на стабільність постачання сировини та збуту готової продукції. Зміна політичного курсу в 2019 р. призвела до зниження лобювання інтересів металургів в уряді, адже групи політичних сил, що підтримували розробку преференційних умов для функціонування металургічних підприємств не потрапили до нового складу Верховної ради. Інтереси ПАТ «Запоріжсталь» безпосередньо представляв колишній керівник комбінату Сацький В.А., який був обраний народним депутатом I скликання;

в) державні програми підтримки:

1) стратегічний план повоєнного відновлення України передбачає наявність державних програм щодо розвитку промисловості та підтримки металургійної галузі, але металургія потребує реальні програми державної підтримки в сфері оподаткування, пільгового ціноутворення на енергоносії, створення прозорої системи бронювання працівників під час мобілізації;

2) вплив державної політики щодо використання енергоресурсів і підтримки переходу до більш екологічно чистих джерел енергії потребує доопрацювання. Держава має надавати безповоротну підтримку до застосування політики ЄС щодо коригування вуглецевих викидів на кордоні для української промисловості, адже це неможливо беззастережно імплементувати нормативні акти без належної підтримки підприємств (якщо в ЄС для переходу на «зелену металургію» держава надає безповоротну підтримку в розмірі до 50–150 млн євро, то в Україні на це не передбачено фінансової підтримки).

По–друге, проведемо аналіз групи економічних факторів:

а) коливання цін на сировину:

1) металургія функціонує в тісній залежності від світових цін на залізорудний концентрат, вугілля та інші сировинні матеріали, які використовуються у виробництві. Військові дії призвели до втрати основних баз постачальників ресурсів для виробництва металопродукату, що змушує шукати нових постачальників в світі. Сировинні витрати займають 45–50% собівартості (питома вага припадає на залізорудні матеріали);

2) вплив зміни цін на енергоресурси (природний газ, електроенергія) має тісний зв'язок з собівартістю продукції, адже аналіз показує, що витрати на паливно-енергетичні ресурси з урахуванням вартості коксівного вугілля складають 30–40%, а на металургійних підприємствах ЄС до 18–22%. Періодичні атаки на критичну інфраструктуру прифронтових міст призвели до гострого дефіциту в електроенергії, що змусило комбінат оперативно реагувати на ситуацію. Було розроблено план зі зниження споживання покупної електроенергії на діючому виробництві, визначено

перелік виробничих об'єктів, які в піковий період можуть працювати на знижених параметрах; змінено конфігурацію виробництва (переорієнтовано на випуск товарного чавуну); змінено режим роботи енергоємних прокатних станів, що дозволило скоротити енергоспоживання на 15 МВт·год. Також підприємство укладає угоди з іноземними постачальниками енергії, але через відсутність нормативного регулювання неможливо укласти довгострокові угоди за дисконтованою ціною;

б) коливання валютних курсів:

1) коливання курсу гривні щодо основних валют значно впливає на вартість імпортової сировини та експортні доходи. З одного боку, зростання курсу валют має позитивні наслідки, адже 70% продукції підприємства виготовляється на експорт, а це наповнює держбюджет валютою, але з іншого боку зі зростанням курсу валют автоматично зростає вартість імпортованих ресурсів, транспортні витрати і супутні товари;

2) міжнародна підтримка і торговельний захист. Позитивним рішенням з боку світу було анулювання всіх імпортних мит та скасування квот (Великобританія, США, Канада, Австралія, частково ЄС), одночасно деякі країни посилювали захист своїх ринків, вводячи нові або пролонгуючи існуючі обмеження стосовно української металопродукції (Єгипет, Мексика). Торгівельна лібералізація має позитивний вплив на ПАТ «Запоріжсталь», але очевидно, що це скоріше акт політичної підтримки, оскільки реальних шансів суттєвого нарощування експорту вони не мають як через логістичні, так і через виробничі обмеження [79]. В той же час продовжують діяти ще багато демпінгових умов проти української продукції, навіть в США з 90-х років;

в) економічна ситуація в Україні та світі:

1) рівень економічного зростання в Україні має тенденцію до відновлення. Реальний ВВП у 2023 р. порівняно з попереднім роком (–28.8%) зріс на 5,3%, номінальний ВВП становить понад 6,5 трлн грн., але це все ще 3/4 від обсягів 2021 р. У I кварталі 2024 року реальний ВВП України зріс на 6,5% у річному вимірі, це позитивна динаміка. Уникнути економічного спаду

за таких обставин вдалося завдяки адаптивності бізнесу до нових реалій життя з графіками відключень електроенергії через нарощення імпорту електроенергії і розвитку її генерації з альтернативних джерел енергії. НБУ зберігав курс зафіксованим на рівні 36,6, перейшов до режиму керованої гнучкості і завдяки значним обсягам валютних інтервенцій гривня поступово зміцнювалася, але в 2024 р. ця тенденція не зберіглася і поточний курс НБУ складає 41,36 грн.;

2) рецесія у світовій економіці в значній мірі впливають на попит на металопродукцію. Глобальні прогнози мають песимістичні тенденції, надлишкова потужність металургійного виробництва оцінюється в 630 млн. т. в найближчій перспективі, знижується попит на сталь. Одночасно значний тиск на металургію чинить Китай, за 9 місяців 2024 року експорт сталі з Китаю досяг 8-річного максимуму – 81 млн. т. було експортовано, для всього світу – це старт потоку дешевої сталі, яка займає ринки Південно-Східної Азії, а ті зміщуються на ринки Європи, США [44]. З іншого боку, в Євросоюзі спостерігається системна проблема – стагнація економіки, індустріальне виробництво знижується (–1,4%), а для ПАТ «Запоріжсталі» це загрожує зниженням експорту металопродукату, адже зараз понад 60% продукції експортується саме в Європу через зниження логістичних можливостей і значне здороження транспортування. Негативні тенденції у вибірковості санкцій спостерігаються на ринку чавуну, адже Європа прибрала на цей рік всю квоту російського чавуну, що значно обмежує українські можливості експорту через значну перевагу в ціні конкурента. Металургія знаходиться в режимі виживання останні 2,5 роки, адже з одного боку, порівняно з 2021 роком, ціни на готову продукцію глобально впали на 40–50%, а з іншого – значно зросла собівартість;

3) перспектива застосування з 1 січня 2026 р. СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism – це механізм регулювання викидів вуглецю на кордоні з Європейським союзом), що покликаний запобігти забрудненню навколишнього середовища вуглецем, шляхом збору з імпортерів ЄС за

ввезення товарів з вуглецевим слідом стане ще одним негативним викликом для підприємств металургійної галузі. За прогнозами експертів, це спричинить неминучі втрати, за перший рік – мінус 200 млн євро експорту, на четвертий рік – мінус 1,4, за перші 5 років – мінус 5 млрд експорту металургійної продукції і сировини [46];

4) рівень інфляції та кредитних ставок значно впливає на вартість фінансування бізнесу. Початок 2023 року характеризувався рекордно високим рівнем інфляції (26,6%), що зросла через війну та як наслідок друк гривні для покриття воєнних видатків. Але поступово завдяки регулярним надходженням іноземної допомоги вдалося припинити монетарне фінансування, інфляцію вдалося утримати на рівні 5,1% (2021 р. – 5%), але прогнози НБУ на 2024 рік невтішні – 9,7% [57]. Іноземна фінансова допомога продовжує підтримувати економіку України (у 2023 – 42,5 млрд. дол., у 2022 – 31,1 млрд.), здебільшого надходила у формі кредитів (63% від усієї фінансової допомоги), а не грантів; але кредити ці були на пільгових умовах. Допомога покрила 71% потреб держбюджету, решту профінансували здебільшого за рахунок випуску ОВДП.

Розглянемо третю групу – соціальні фактори.

а) демографічні зміни:

1) старіння та зменшення кількості працездатного населення в Україні негативно впливають на доступність кваліфікованих кадрів. Значну роль (близько 40% від скорочення робочої сили у 2023 р.) мали демографічні втрати та окупація, а також перехід до економічно неактивного населення (через вірогідні труднощі з пошуком роботи для ВПО, необхідність догляду за іншими членами родини, збільшення кількості пенсіонерів, брак навичок, що затребувані на ринку праці). Зниження кількості новонароджених досягло критичного значення у 2023 р. народилося 187 тис. дітей (у 2021 р. – 2373 тис. дітей), у 2022 р. кількість немовлят різко скоротилася – на 25% (до 206 тисяч дітей) [57]. У відповідь на негативні прогнози і очікування, уряд розробив «Стратегію демографічного розвитку до 2040 року», яка має п'ять стратегічних цілей: підвищення народжуваності; підтримка сім'ї; зниження

передчасної смертності, передусім чоловіків; адаптація суспільства до старіння населення й міграційний приріст. Зокрема, Україні потрібно буде залучати мінімум 300 000 мігрантів щороку, щоби поліпшити демографічну ситуацію. Але демографічна криза неминуча, адже для відновлення поколінь 10 жінок мають народити 22–23 дитини, а в Україні у 2021 році 10 жінок народжували лише 11 дітей, а у 2023 – у середньому лише 7 дітей [71];

2) міграція робочої сили з України до інших країн значно ускладнює пошук професійних кадрів для комбінату. Так, за оцінками НБУ, робоча сила у віці 15–70 років у 2023 р. скоротилася на 25%, майже половину цього скорочення забезпечило вибуття з робочої сили зовнішніх мігрантів. За оцінкою ООН, станом на 19 серпня 2024 року кількість мігрантів з України у світі сягнула 6,739 млн осіб, але за прогнозами фахівців лише 25% мігрантів планує повернутися в Україну [86];

3) безпосередня близькість м. Запоріжжя до зони бойових дій призводить до соціально–політичної напруженості, зменшення привабливості міста для інвестицій і відчуття невизначеності щодо термінів врегулювання конфлікту, що сприяє зменшенню активності підприємств. Це також призводить до того, що громадяни віддаляються від зони конфлікту, що може вплинути на місцеву економіку та соціальну сферу;

б) суспільні очікування та екологічна свідомість:

1) зростання суспільної свідомості щодо екологічних питань може змусити комбінат інвестувати у більш екологічні технології. ПАТ «Запоріжсталь» займає лідируючу позицію по забрудненню повітря в м. Запоріжжя, виробляє 6,39 млн. т. викидів. Під час війни екологічні активісти знизили свій вплив, але в мирному житті мешканці міста регулярно тиснули на місцеву владу з метою посилення природоохоронних заходів з боку металургійних підприємств. Це мало позитивні наслідки, так, зокрема в 2021 р. було проведено модернізацію аглофабрики, що знизило викиди пилу на 90%, сірки – на 50%. (інвестицій – 1,2 млрд грн.) Доменні печі також було реконструйовано з врахуванням екологічної складової. (інвестиції – 4 млрд

гри.) Було збудовано нову сучасну лінію травлення прокату, що дозволило повністю припинити скид відпрацьованих вод до Дніпра та припинити викиди парів сірчаної кислоти, було встановлено сучасні шлакопереробні комплекси, що дозволило суттєво знизити об'єми відходів металургійного виробництва, які накопичувалися десятиріччями. На кінець 2023 р. сума зелених інвестицій, реінвестованих у виробництво з власних коштів, склала понад 15 млрд грн. [72]. В умовах перспективи євроінтеграції саме до екологічних аспектів висувається понад 200 нормативних вимог, які потрібно не лише прийняти на законодавчому рівні, а реально імплементувати в життя. Застаріли технології, які унеможливають екологічно виготовляти металопрокат в майбутньому не отримують дозвіл на функціонування;

2) соціальні ініціативи, спрямовані на покращення умов праці, безпеки працівників і корпоративної соціальної відповідальності активно стимулюються на ПАТ «Запоріжсталь», зокрема створено значну кількість соціальних програм з адаптації вимушених переселенців, дітей, пенсіонерів і ветеранів виробництва, відкрито свій власний навчальний заклад «Метінвест–Політехніка» для підготовки затребуваних кадрів. На підприємстві дотримуються умов охорони праці, наставництва і колегіальності;

в) рівень безробіття та соціальної напруженості:

1) високий рівень безробіття може збільшити пропозицію робочої сили, але також підвищити соціальну напруженість у регіоні. Україна входить до десятки країн з найвищими показниками безробіття, за 2023 р. непрацевлаштованими були 21,1% населення країни (максимум із 2010-го). Але водночас комбінат має дефіцит в кваліфікованих кадрах, адже скорочення персоналу за 2 роки склало 12%. З метою вирішення проблеми було запроваджено мотиваційну програму «Перше робоче місце», яка залучила 80 молодих фахівців [45]. Це дозволить адаптувати випускників навчальних закладів до безпосередньої роботи в реальних умовах, зрощення лояльного робітника через матеріальне заохочення, стимулювання професійного зростання;

2) необхідність підтримувати позитивний імідж серед місцевих громад стало підґрунтям для створення власного гуманітарного хабу для допомоги ВПО, співпраці з різними благодійними фондами та організаціями, об'єднуючи зусилля для надання допомоги найбільш вразливим верствам населення. Значна допомога направлена на ЗСУ – це і матеріально–технічна допомога (обладнання, бронежилети, виготовлення муляжів військової техніки), і фінансова допомога, і медична (постачання медикаментів і кисню в лікарні міста, підтримка центрів з протезування, регулярний збір крові).

Четверта сторона PEST аналізу – це технологічні фактори.

а) технологічні інновації:

1) розвиток нових технологій у металургії, що дозволяють знизити витрати на утилізацію відходів сприяє поступовому переходу до європейської програми «Зеленої металургії». Але через війну майже всі інноваційні проєкти згорнулися, включно з дорожньою картою декарбонізації. Водночас критично важливі проєкти з техобслуговування продовжують виконуватися, щоб забезпечити належні рівні продуктивності та гарантувати безпеку технологій. Підприємство інвестує в заходи з мінімізації потенційного збитку від аварійного відключення електроенергії;

2) автоматизація виробничих процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат на робочу силу триває і під час війни. Зокрема, в агломераційному цеху реалізували проєкт з автоматизації процесу дозування шихтових матеріалів, який дозволить підприємству забезпечити виробництво агломерату з мінімальними коливаннями хімічного складу (інвестиції – 46,6 млн грн.). Це підвищить якість кінцевого продукту, зменшить кількість використаного коксу і принесе економію сировини близько 2 тисяч тон, що еквівалентно 35 млн грн. [36];

б) інвестиції в НДДКР:

1) інвестиції у науково–дослідні та дослідно–конструкторські роботи для розробки нових видів сталі з покращеними характеристиками потребують значних витрат, але наразі це недоступно для комбінату;

2) співпраця з науковими установами та університетами для впровадження передових технологій у виробництво актуальна у всі часи. Підприємство тісно співпрацює з Національним університетом «Запорізька політехніка», Запорізьким національним університетом, який у 2018 р. поглинув Запорізьку державну інженерну академію – основну базу з постачання кадрів і наукових розробок свого часу; створено Перший недержавний гірничо–металургійний університет «Метінвест–Політехніка». На базі цих навчальних закладів постійно проводяться наукові конференції, організовано студентські гуртки, конкурси наукових робіт, що дає активний поштовх для розвитку інноваційних ідей;

в) цифровізація та автоматизація:

1) застосування цифрових технологій для моніторингу та контролю виробничих процесів, що дозволяє знизити витрати та підвищити якість продукції особливо актуально в умовах перспективи імплементації статуту зеленої енергетики. Для цього існує окрема компанія «Метінвест Діджитал», яка надає понад 600 IT–послуг, що охоплюють усі функціональні напрямки – від виробництва до офісних служб, які об’єднано у сервіси для розподілу зон відповідальності, правильно налаштовувати процес підтримки користувачів і швидше вирішувати їх звернення за допомогою ITSM (платформи управління IT–послуг). З метою запобігання травматизації на виробництві було запроваджено використання платформи SPAIS, що інтегрується в промисловий відеонагляд на різних камерах працюють різні моделі на базі штучного інтелекту, які збирають дані про порушення або дотримання правил безпеки;

2) використання інтернету речей (IoT) для оптимізації роботи обладнання та зниження енерговитрат стало особливо актуально з початком війни, з цією метою підприємство вже давно дотримується стратегії Cloud First (перенесли всю інфраструктуру, програмні комплекси й дані у хмару). Переважна більшість IT–систем об’єднано між собою і використовують хмарні сервіси та сховища інформації, але наразі питання розвитку цього

напрямку призупинено, робота іде лише над реальними запитами. Комбінат зосередився на аналізі роботи сервісів, можливості оптимізації їх собівартості коштом ліцензій, трудовитрат; інфраструктурні напрями (понад 40% сервісів очолили роботу). Наразі, триває доопрацювання програмного забезпечення як для SAP-систем, так і за рештою комплексів. Незважаючи на зниження кількості таких робіт на 30–40%, актуальність упровадження критичних змін залишилася в сфері законодавчих регуляторних нововведень і нового бізнес-функціонала [88].

Отже, ретельний PEST-аналіз ПАТ «Запоріжсталь» дозволив виділити групи позитивних і негативних характеристик макросередовища. З метою більш точно визначення відносної значущості групи факторів на діяльність підприємства доцільно скласти профіль макросередовища. У матриці профілю макросередовища кожному чиннику присвоєно оцінки експертів щодо важливості, впливу та спрямованості впливу.

У графі матриці профілю макросередовища виносяться чинники бізнес-середовища, кожному з яких експертним шляхом було надано наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий;
- спрямованість впливу за шкалою: «+»; «–» — позитивна або негативна спрямованість.

Далі для отримання інтегральної оцінки, що показує ступінь важливості кожного чинника для організації, всі експертні оцінки перемножуються. Результати оцінювання впливу факторів бізнес-середовища відображено у табл. 2.3.

Рівень впливу факторів бізнес-середовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів бізнес-

середовища від'ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозовий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [41].

Таблиця 2.3

Оцінка впливу факторів бізнес–середовища на функціонування

ПАТ «Запоріжсталь»*

№	Фактори макросередовища	Важли- вість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
	I. Політико–правові фактори:				
1	Регулювання та політика уряду	2	3	–	–6
2	Політична стабільність	3	2	–	–6
3	Державні програми підтримки	3	3	–	–9
	Разом за політико–правовими факторами	–21			
	II. Економічні фактори:				
4	Коливання цін на сировину	3	3	–	–9
5	Зміна курсу національної валюти	2	3	+	+6
6	Економічна ситуація в Україні і світі	3	3	–	–9
	Разом за економічними факторами	–12			
	III. Соціально–демографічні фактори:				
7	Демографічні зміни	3	3	–	–9
8	Суспільні очікування та екологічна свідомість	2	2	+	+4
9	Рівень безробіття та соціальної напруженості	2	2	–	–4
	Разом за соціально–демографічними факторами	–9			
	IV. Технологічні фактори:				
10	Технологічні інновації	3	2	+	+6
11	Інвестиції в НДДКР	2	2	–	–4
12	Цифровізація та автоматизація	2	3	+	+6
	Разом за технологічними факторами	+8			
	Разом за факторами макросередовища	–34			

*Примітка. Складено автором

Вплив різноманітних факторів бізнес–оточення на діяльність підприємства оцінюється через коефіцієнт впливу макросередовища, який обчислюється за допомогою формули (2.2):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] * n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] * n} \quad (2.2)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінки важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактора;

n – кількість факторів впливу [41].

Проведемо розрахунок коефіцієнта впливу факторів бізнес–середовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь»:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{-34}{9 * 12} = -0,314$$

Отже, за допомогою PEST–аналізу були визначені та ретельно проаналізовані різноманітні фактори, які впливають на бізнес–середовище. Результат (–0,314) вказує на негативний вплив зовнішнього середовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь».

Найбільш значущими загрозами для підприємства виявилися політико–правові фактори, зокрема війна на території України суттєво впливає на діяльність ПАТ «Запоріжсталь», адже в регіоні підвищуються ризики для функціонування, знижується довіра інвесторів до регіону, зростає ризик блокування логістичних шляхів через руйнування інфраструктури, військова мобілізація викликає скорочення доступної робочої сили, воєнний стан накладає додаткові обмеження в управлінні ресурсами, постачанням і експортом.

На другому місці за ступенем впливу на зовнішнє середовище підприємства знаходяться економічні фактори. Війна суттєво впливає на економічні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь», знижуючи внутрішній попит через економічний спад, інфляцію та девальвацію валюти, зростання витрат на енергоносії ускладнюють експорт та виробництво, обмеження

інвестицій посилюють кризу. Для адаптації компанія змушена шукати нові ринки збуту, оптимізувати витрати, проводити антикризові заходи.

На третьому місці – соціально-демографічні фактори, які через зміни на ринку праці, міграцію молоді та старіння населення, створюють дефіцит кваліфікованих кадрів. Зниження купівельної спроможності населення ускладнює збут продукції на внутрішньому ринку, що спрямовує фокус компанії на зовнішні ринки. Крім того, соціальні очікування щодо відповідальності бізнесу та вимоги до комфортних умов праці стимулюють адаптацію підприємства до нових реалій.

Зазначимо також, що технологічні фактори відкривають нові можливості для росту підприємства, роблячи їх важливими для врахування при стратегічному плануванні.

Таким чином, в цілому, враховуючи комплексний погляд на PEST–аналіз, можна зробити висновок, що розвиток ПАТ «Запоріжсталь» пов’язаний із вирішенням викликів та використанням можливостей, що виникають у динамічному бізнес–середовищі.

Висновки до розділу 2

ПАТ «Запоріжсталь» – одне з найбільших металургійних підприємств України, його діяльність відповідає першій економічній функції металургії, а саме виробляють чавун, сталь, прокат, сталеві й чавунні труби, металеві вироби промислового призначення. Засноване в 1930-х роках, підприємство пройшло етапи відновлення після Другої світової війни, приватизації та інтеграції до групи «Метінвест». На комбінаті впроваджено систему управління якістю та екологією, сертифіковану за міжнародними стандартами. Виробництво включає кілька ключових цехів, зокрема агломераційний, доменний, сталеплавильний та прокатний. Незважаючи на застарілу мартенівську технологію, модернізація обладнання відкладається через високу вартість. Війна спричинила серйозні виклики для підприємства, але

завдяки антикризовим заходам комбінат стабілізував виробництво. Завдяки ефективному використанню ресурсів, розширенню асортименту продукції та адаптації до ринку у 2023 році підприємство зменшило збитки на 92% і збільшило чистий дохід на 20% порівняно з 2022 роком. Також комбінат продемонстрував значне зростання виробництва у 2023 році: сталі – на 65%, чавуну – на 35%, прокату – на 57% порівняно з попереднім роком. Це позитивно виділяє його серед інших підприємств галузі. З метою адаптації до нових викликів, у 2024 році підприємство інвестувало 1 млрд грн у модернізацію обладнання, охорону праці, інформаційні технології та соціальну сферу, що сприятиме стійкості в умовах війни. ПАТ «Запоріжсталь» демонструє високу адаптивність до кризових умов завдяки антикризовим заходам і стратегічним інвестиціям. Проте критичною залишається модернізація основних виробничих процесів для посилення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Конкурентне середовище підприємства визначає рівень конкуренції та впливає на досягнення його цілей. Аналіз галузі показує високу концентрацію, де домінують ПАТ «Каметсталь», ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що свідчить про олігополію. Індекс Герфіндаля-Гіршмана ($HHI = 3451,26$) підтверджує цю характеристику, що створює слабку конкуренцію і ризики цінової змови. Використання моделі п'яти сил М. Портера дозволяє оцінити ключові чинники, що впливають на діяльність підприємств. Рівень конкуренції у галузі знизився через припинення роботи багатьох металургійних комбінатів, однак зовнішній ринок залишається важливим джерелом загроз. Постачальники, особливо з групи «Метінвест», мають значний вплив на діяльність підприємства, але втрата сировинних баз через військові дії ускладнює діяльність тоді як загроза появи нових учасників під час війни мінімальна. Загроза замінників у металургії є відносно низькою, оскільки сталь залишається ключовим матеріалом у багатьох галузях. У той же час розвиток технологій у майбутньому може сприяти появі альтернативних матеріалів. Сила покупців зросла завдяки державним

програмам відбудови інфраструктури, що сприяє зростанню внутрішнього ринку. Особливості галузі диктують необхідність адаптації до умов війни та подальшого відновлення.

ПАТ «Запоріжсталь» змушене адаптуватися до викликів, таких як втрата позицій на світовому ринку та скорочення внутрішніх ресурсів, що створює потребу в пошуку нових підходів до ведення бізнесу та розширення асортименту продукції. Проведений аналіз впливу факторів зовнішнього середовища показав, що ПАТ «Запоріжсталь», як і багато інших українських підприємств, опинилося в складній ситуації через війну. Однак, завдяки адаптації до нових умов та інвестиціям, підприємство демонструє стійкість і навіть досягає певних успіхів. Здійснено аналіз макросередовища та оцінено його вплив на підприємство за допомогою PEST-аналізу; встановлено, що макросередовище має негативний вплив на функціонування ПАТ «Запоріжсталь», адже значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне та складає $-0,314$. Найбільшу загрозу для підприємства складають політико-правові фактори (військові дії створюють умови невизначеності майбутнього країни в цілому і ПАТ «Запоріжсталь» зокрема), а це автоматично негативно впливає на економічне середовище та соціально-демографічні фактори. На теперішній час позитивний вплив та можливість для розвитку дають тільки технологічні фактори.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Визначення стратегічного положення підприємства на ринку за моделлю SPACE

Дефініція стратегічного положення підприємства на ринку є необхідним етапом у формуванні ефективної стратегії розвитку. Це дозволяє зрозуміти, наскільки успішно підприємство використовує свої внутрішні ресурси та адаптується до зовнішнього середовища. Аналіз стратегічного положення дає змогу оцінити конкурентні переваги, фінансову стабільність, привабливість галузі та вплив зовнішніх факторів, таких як економічні, політичні та соціальні умови [51]. Такий підхід забезпечує підприємству можливість вчасно реагувати на виклики ринку, уникати загроз та ефективно використовувати нові можливості, сприяє посиленню конкурентних позицій, зростанню прибутковості та забезпеченню сталого розвитку.

Одним з відомих методів оцінки стратегічного положення на ринку і вибору оптимальної стратегії є аналіз SPACE [37, 82, 90, 95]. Термін «SPACE» вказує на стратегічний простір підприємства, а сама аббревіатура означає «Strategic Position and Action Evaluation» (стратегічна оцінка положення і дій). Цей комплексний метод використовується для глибокого вивчення положення підприємств на ринку та обґрунтування стратегічних альтернатив для їх розвитку, базується на аналізі ринкової позиції підприємства та умов його функціонування в галузі, враховуючи такі аспекти:

- фінансова сила (FS): оцінка фінансового стану підприємства включає розгляд майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності, а також аналіз динаміки виробничих витрат і

прибутку. Це дозволяє отримати повний образ фінансового потенціалу підприємства;

- конкурентоздатність підприємства (CA): оцінка включає масштаби вертикальної інтеграції, динаміку виробництва, зміни частки ринку, рівень розвитку маркетингу, лояльність покупців, а також якість продукції та еластичність попиту. Ці аспекти допомагають зрозуміти, як підприємство конкурує на ринку та як воно утримує своє місце серед конкурентів;

- привабливість галузі/промисловий потенціал (IS): вимірюється прибутковістю галузі, динамікою інвестицій, кількістю суб'єктів господарювання у галузі, а також враховує характеристики соціально–політичного клімату та стадії «життєвого циклу» галузі;

- стабільність галузі (ES): характеризує ступінь стабільності середовища, враховуючи показники стабільності прибутку, темпи зростання економіки галузі, залежність галузі від іноземних ринків сировини та капіталу, частку експорту продукції галузі та вплив підприємств галузі на довкілля.

Основна ідея полягає в тому, що фінансова міцність підприємства (FS, або «сильна сторона» в аспекті фінансів) та конкурентоспроможність його продукції (CA, або «сильна сторона» в аспекті продукції) визначають його стратегічну позицію. У той час як переваги галузі (IS) та стабільність ринку (ES) є важливими характеристиками для всієї галузі [37].

Визначимо стратегічне положення ПАТ «Запоріжсталь» на основі фінансової звітності (Додаток В) і проведеного PEST-аналізу, аналізу за моделлю «П'ять сил М. Портера», наведених в розділі 2.2, 2.3.

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять відображення у відповідних показниках.

Фінансову силу (FS) пропонується вимірювати за такими показниками:

- рентабельність активів становить $-4,7\%$, що означає, що компанія за кожну одиницю активів за рік втратила $4,7\%$ вартості активів у вигляді чистого прибутку. Це свідчить про те, що компанія має збитки і її активи не приносять позитивного результату. Оцінка: 1;

– рентабельність власного капіталу становить $-9,48\%$, це означає, що компанія зазнає збитків, і на кожну гривню власного капіталу компанія втрачає 9,48 копійок, що вказує на низьку ефективність використання власного капіталу. Оцінка: 1;

– коефіцієнт поточної ліквідності складає 1,43 означає, що на кожну гривню короткострокових зобов'язань у компанії є 1,43 гривні оборотних активів, що свідчить про наявність достатньо активів для покриття своїх зобов'язань, що є позитивним сигналом для кредиторів і інвесторів. Оцінка: 4;

– коефіцієнт фінансової автономії складає 0,4963 (49,63%) означає, що майже половина активів компанії фінансується за рахунок власного капіталу. У нашому випадку компанія перебуває близько до збалансованого стану, але ще трохи залежить від залучених коштів. Оцінка: 3;

– коефіцієнт левериджу 1,016 означає, що на кожну одиницю власного капіталу компанія має приблизно 1,016 одиниць зобов'язань. Коефіцієнт, близький до 1, свідчить про помірний рівень фінансового ризику, оскільки зобов'язання не перевищують власний капітал значною мірою. Компанія має збалансоване співвідношення між зобов'язаннями та власним капіталом, що зазвичай є позитивним показником. Оцінка: 3;

Друга група факторів – це конкурентоздатність підприємства (СА) вимірюється за такими факторами:

– масштаби вертикальної інтеграції оцінюють рівень контролю компанії над різними етапами виробничо-збутового ланцюга. ПАТ «Запоріжсталь» має власну систему постачальників і логістичну структуру. Оцінка: 3;

– динаміка виробництва позитивна і складає 35-65% по різних видах продукції, а в галузі цей показник 7–11%. Оцінка: 5;

– зміни частки ринку: в 2022 р. – 26,7%, 2023 р. – 41,1%, є позитивна динаміка. Оцінка: 6;

– рівень розвитку маркетингу помірно високий, адже інформація про збільшення доходу на 9,2% за рік вказує на здатність підприємства адаптувати

маркетингову стратегію до потреб споживачів та розширювати клієнтську базу навіть у кризовий період. Оцінка: 4;

- лояльність покупців достатньо висока, адже позитивна динаміка обсягів продажів як на внутрішньому ринку через масштаби відновлювальних робіт в країні, так і закордоном засвідчує лояльність до купівлі саме в цій компанії. Оцінка: 5;

- якість продукції відповідає внутрішнім і світовим стандартам металургійної продукції, це засвідчили міжнародні сертифікати відповідності. Оцінка: 4;

- еластичність попиту низька, адже в галузі немає аналогічного товару по багатьом позиціях і у споживача немає можливості замінити постачальника або знайти товари–субституту в короткостроковому періоді. Оцінка: 1;

Третя група факторів – це привабливість галузі пропонується вимірювати за показниками, що характеризують:

- кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції проаналізовано в розділі 2.2, виявлено, що основний конкурент на внутрішньому ринку ПАТ «ММК ім. Ілліча», але його було знищено внаслідок військових дій з боку росії, а ті підприємства, що залишились в галузі не чинять значного конкурентного тиску. Основна конкуренція точиться на світових ринках, але підприємство посідає свою нішу з середнім рівнем конкуренції Оцінка: 3;

- загальну привабливість галузі (серед інших галузей): металургійна галузь має значний потенціал через багаті ресурси і традиційно сильні позиції на міжнародних ринках. Однак сучасні виклики, такі як війна, енергетична криза, вуглецева нейтральність і необхідність модернізації, значно знижують її привабливість. Оцінка 3;

- залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку доволі висока, це пояснюється експортною орієнтацією на світові ринки, залежність від рівня внутрішнього споживання, ціновою волатильністю, постійним впливом політичних і економічних ризиків. Оцінка: 6;

– стадію «життєвого циклу» галузі. Металургійна галузь загалом перебуває на стадії зрілості, але багато підприємств демонструють тенденції до спаду через зовнішні виклики, старіння технологій і конкуренцію. Ті підприємства, які активно інвестують у модернізацію, зупиняють перехід до спаду, залишаючись ближче до зрілості, а ті, які не адаптуються, уже входять у стадію спад. Оцінка: 5;

– стабільність прибутків та загальну норму прибутку галузі. Прибутки галузі значно коливаються через вплив зовнішніх чинників (глобальні ціни на метал, зміни попиту на експортних ринках, воєнні ризики та економічна нестабільність). Рентабельність підприємств періодично падає через високі витрати на енергоресурси, логістику та сировину. Інвестиції у модернізацію можуть підвищити норму прибутку, але через воєнні дії ці процеси гальмуються. Оцінка: 2;

– застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки. Продукція металургійної галузі широко використовується в багатьох галузях, зокрема в будівництві (виготовлення арматури, балок, фасадних конструкцій, труб тощо), машинобудування, енергетика (турбіни, електростанції, сонячні панелі), транспорт (від залізничних рейок до авіаційних корпусів і суднобудування), військова промисловість, хімічна промисловість (резервуари, труби, реактори). Високий рівень інтеграції металургійної продукції в економіку робить її незамінною для функціонування різних секторів. Оцінка: 6;

Четверта група факторів – це стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) пропонується вимірювати за показниками, що характеризують:

– темпи зростання (занепаду) економіки країни постійно змінюються: 2019 зростання +3,2%, 2020 спад на -4,0% через пандемію COVID-19, що призвела до значного зниження економічної активності, 2021 рік: зростання на 3,4%, спричинене відновленням після пандемії та зростанням експорту, 2022 рік: спад на -29,1%, викликаний масштабними руйнуваннями від війни та порушенням економічної інфраструктури, 2023 рік відновлення з темпом

зростання на 5,3% завдяки державним інвестиціям у відновлення інфраструктури та збільшенню експорту продукції, прогноз на 2024 складає 4%. Оцінка: 3;

- вплив іноземного капіталу на розвиток галузі значний, адже в післявоєнному відновленні перспектива створення «зеленої» металургії стане головним аспектом для надходження іноземного капіталу в галузь, саме металургія та металообробка має 26 млрд долл. інвестиційного потенціалу, але наразі він обмежений внутрішніми економічними проблемами, безпековими ризиками та залежністю від державної політики. Оцінка: 2;

- вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі дуже високий, але не абсолютний, адже технологічна модернізація, автоматизація виробництва, розробка нових матеріалів дозволяють підвищити енергозбереження та екологічність, що особливо актуально в контексті перспективи переходу на «зелену металургію». Оцінка: 5;

- ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності) достатньо високий. Вона здійснює регуляторну політику (через податкове регулювання, експортні мита та квоти), законодавче регулювання (запровадження нових екологічних стандартів з метою декарбонізації), стимуляція внутрішнього попиту через виділення коштів на відновлення критичної інфраструктури і житлових комплексів. Оцінка: 5;

- ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини помірний, адже основна сировина власна (близько 70% залізної руди та коксу походить з українських джерел, що зменшує залежність від імпорту) Але війна та руйнування логістичних шляхів змушують підприємства частіше звертатися до закордонних постачальників. Для металургії критично важливі енергоресурси, особливо природний газ, частина якого імпортується. Коливання цін і доступність енергоносіїв значно впливають на конкурентоспроможність галузі. Оцінка: 3;

- ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) достатньо високий. Зокрема,

металургія сильно залежить від транспортної інфраструктури (з початком війни блокування морських портів скоротило експорт продукції на 70%); енергетичної (потребує стабільного енергозабезпечення). Також сучасні металургійні підприємства використовують цифрову інфраструктуру (автоматизовані системи управління виробництвом, контролю якості продукції та логістики) і екологічну інфраструктуру (через високий вплив металургії на довкілля важливими є технології очищення викидів та утилізації відходів, які часто залежать від розвитку інноваційних ІТ-рішень). Оцінка: 5.

Узагальнений аналіз стратегічного положення ПАТ «Запоріжсталь» за методом SPACE наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Групи факторів за методом SPACE–аналіз для ПАТ «Запоріжсталь»

Фактори	Шкала								
1	2								
Фінансова сила (FS)									
Рентабельність активів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Рентабельність власного капіталу	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Коефіцієнт поточної ліквідності	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Коефіцієнт фінансової автономії	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Коефіцієнт левериджу	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
<i>Середнє значення FS</i>	$\frac{1 + 1 + 4 + 3 + 3}{5} = 2,4$								
Конкурентоздатність (CA)									
Масштаби вертикальної інтеграції	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Динаміка виробництва	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Зміни частки ринку	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Рівень розвитку маркетингу	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Лояльність покупців	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Якість продукції	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Еластичність попиту	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока

Продовження таблиці 3.1

1	2								
Середнє значення СА	$\frac{3 + 5 + 6 + 4 + 4 + 4 + 1}{7} = 3,86$								
Привабливість галузі/промисловий потенціал (IS)									
Кількість та основні хар-ки конкурентів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Загальна привабливість галузі	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Залежність розвитку галузі від загальної кон'ютури ринку	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Стадія «життєвого циклу» галузі	зародження	0	1	2	3	4	5	6	спад
Стабільність прибутків та загальна норма прибутку галузі	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки	низьке	0	1	2	3	4	5	6	високе
Середнє значення IS	$\frac{3+3+6+5+2+6}{6} = 4.17$								
Стабільність галузі (ES):									
Темпи зростання (занепаду) економіки країни	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високий
Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Вплив НТП на розвиток галузі	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Ступінь впливу держави на галузь	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Середнє значення ES	$\frac{3+2+5+5+3+5}{6} = 3,83$								

*Примітка. Складено автором

За результатами розрахунків, вищу оцінку отримали критерій «Привабливість галузі (IS)» – 4,17 бали та «Конкурентоздатність (СА)» – 3,86 бали. Далі отримані результати позначають на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу

критеріїв (рис. 3.1). Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (х, у) (формула 3.1):

$$x = IS - CA; y = FS - ES \quad (3.1)$$

$$x = 4.17 - 3.86 = 0.31$$

$$y = 2.4 - 3.83 = -1.43$$

В системі координат, зображеній на рис. 3.1., потрібно відкласти точку Р (0,31; -1.43), з'єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, що вказує на рекомендований вид стратегії.

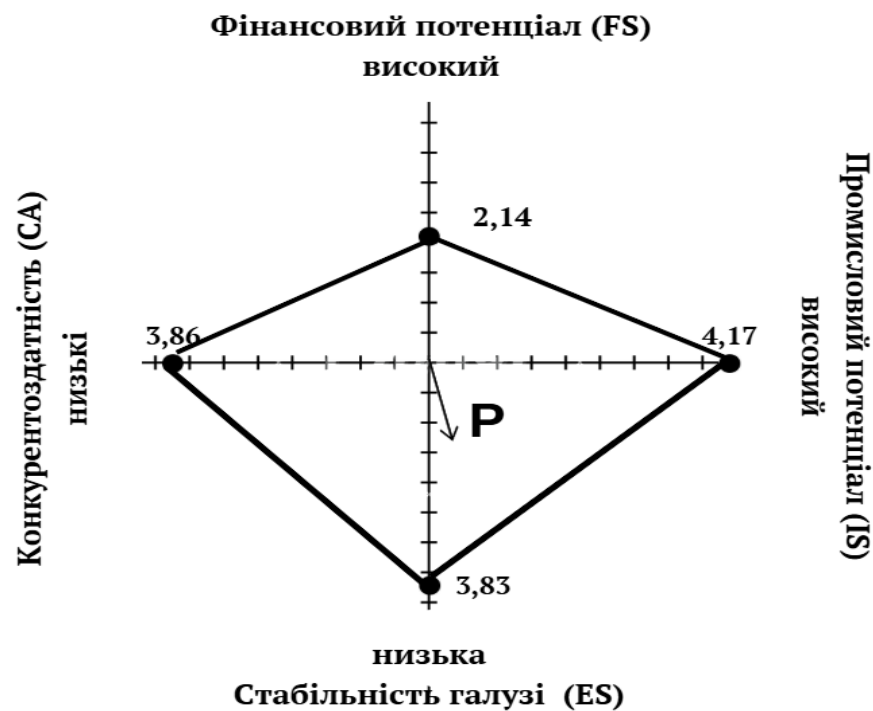


Рис. 3.1 Радіальна діаграма оцінки стратегічного положення
ПАТ «Запоріжсталь»

*Примітка. Складено автором

Отже, згідно з результатом SPACE аналізу рекомендовано конкурентну стратегію – це стан, характерний для привабливої галузі, але підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним

чинником є фінансовий потенціал, доцільно зосередитися на мінімізації загроз недофінансування основної діяльності через пошук доступних фінансових ресурсів, пошук нових ринків збуту.

3.2 Формування механізму стратегічної адаптації підприємства до зовнішнього середовища

В умовах динамічної ринкової економіки, яка під впливом військових дій і глобальних змін постійно трансформується, підприємствам необхідно систематично адаптувати свою діяльність до вимог зовнішнього середовища для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування. Це зумовлено тим, що коливання факторів зовнішнього середовища здатні спричинити дисбаланс у взаємодії підприємства із цим середовищем, що вимагає оперативного реагування та внесення відповідних коректив. У такій ситуації підприємство має бути спроможним своєчасно ініціювати та реалізовувати необхідні зміни.

Стратегічна адаптація – це процес пристосування підприємства до змін у зовнішньому середовищі через коригування своєї стратегії, організаційної структури, бізнес–процесів і ресурсів для досягнення конкурентоспроможності та стійкості в довгостроковій перспективі.

З метою підвищення якості стратегії підприємства, враховуючи зміни зовнішнього середовища, а також цілі та можливості її учасників, важливо створити відповідний механізм стратегічної адаптації. Реалізація цього механізму посилить обґрунтованість вибору та формування конкретної стратегії, узгодження внутрішніх можливостей підприємства зі змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Попередній аналіз впливу факторів зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» показав, що підприємство зіштовхнулось із викликами військового часу, зокрема, порушення логістичних ланцюгів, скорочення ринків збуту, дефіцит сировини та зростання виробничих витрат. У цьому

контексті розробка та впровадження ефективного механізму стратегічної адаптації є основою для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Процес адаптації в умовах військового конфлікту ускладнюється виникненням надзвичайної ситуації, що робить нездійсненними попередні цілі, плани та стратегії, докорінно змінюючи реалії, які впливають на розвиток підприємства. Поряд із викликами та необхідністю ухвалювати складні рішення підприємства отримують можливість розвиватися, досліджувати нові напрями, започатковувати діяльність, здобувати визнання та робити внесок у спільну перемогу.

На динаміку та конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь» впливає комплекс факторів, які зумовлюють необхідність стратегічного розвитку, зокрема:

– металургійна галузь має унікальні характеристики, адже демонструє тенденцію сталого зростання як в українській економіці, так і на світовому ринку, поставляючи високоякісну металопродукцію за конкурентними цінами. Тим не менш, воно відзначається значною матеріало– та енергоємністю, де ефективність ланцюга постачання сировини та її цінова стабільність відіграють вирішальну роль у визначенні виробничих та фінансових показників підприємства. Попит на залізорудний концентрат, коксівне та енергетичне вугілля, а також коливання цін на металобрухт та електроенергію мають різнобічний вплив на витрати та доходи. Крім того, тривалий виробничий цикл, пов'язаний з металургійними процесами, і значні капітальні інвестиції створюють високий рівень ризику, підкреслюючи важливість стратегічного управління для планування та розподілу ресурсів на підприємствах;

– конкурентне середовище. Внутрішній ринок металопродукції є важливим елементом через свою географічну прив'язку та обмежені коливання цін. Проте політична та економічна нестабільність в Україні ускладнює отримання прибутку на національному рівні. У глобальному

масштабі конкурентне середовище також характеризується ризиками, такими як коливання цін на сировину та готову продукцію, процеси злиття та поглинання на ринку, а також поява нових конкурентів з вигідними локаціями та інноваційними технологіями. Враховуючи ці фактори, стратегічне управління на підприємстві стає необхідним для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості в умовах складної галузевої та глобальної ситуації.

В умовах турбулентності бізнес-середовища, перед кожним підприємством постає необхідність вибору оптимального напрямку діяльності, враховуючи вид діяльності, рівень ризику, доступність до ресурсів. З метою розробки механізму адаптації слід розглянути найбільш ефективні способи адаптації бізнесу, адекватні під час воєнного стану:

- релокація – це перенесення виробничих потужностей, складів, офісів, обладнання та інших важливих ресурсів у безпечні райони, щоб уникнути негативних наслідків військових дій. Це забезпечує збереження активності та безпеки підприємства. Однак слід зазначити, що цей процес є досить складним і витратним, вимагаючи ретельного планування та оцінки всіх можливих ризиків, а для ПАТ «Запоріжсталь» можливий умовно. Зокрема, відбулась віртуальна релокація – основні сервери, що забезпечують збереження і використання баз даних з початком війни було перенесено в більш безпечні міста;

- операційна адаптація виробничих систем в умовах військового конфлікту є критично важливим фактором забезпечення стійкості та ефективності функціонування підприємств. ПАТ «Запоріжсталь» з початком війни провело реконфігурацію виробничих потужностей для задоволення пріоритетних потреб, що виникають в умовах збройного конфлікту, таких як забезпечення поставок для оборонного сектору, медичних установ, створення запасів товарів першої необхідності з тривалим терміном зберігання, а також виробництво спеціалізованого одягу та спорядження;

– переорієнтація виробництва на внутрішній ринок. Обмеження експортних операцій, що виникають внаслідок логістичних ускладнень, сировинного дефіциту та підвищених ризиків безпеки, обумовлюють необхідність змістити акценти на внутрішній ринок. ПАТ «Запоріжсталь» активно реагує на зростання внутрішнього попиту внаслідок збільшення відновлювальних робіт в країні і інтенсифікації військової промисловості. Це сприяє забезпеченню стабільного товарного наповнення національного ринку, диверсифікації ризиків, пов'язаних з втратою позицій на зовнішніх ринках, та забезпеченню відносної стабільності функціонування в умовах військової нестабільності;

– диверсифікація контрагентів, що характеризується значною волатильністю ринків постачання та збуту, яка в умовах воєнного конфлікту виступає ключовим фактором забезпечення стійкості підприємств. Стратегія диверсифікації, спрямована на розширення кола постачальників та диверсифікацію ринків збуту товарів і послуг, дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з залежністю від монопостачальників або кон'юнктури окремих ринків. Комбінат демонструє відповідне реагування на динамічні зміни операційного середовища, стимулює пошук нових ринкових можливостей та сприяє впровадженню інновацій, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності;

– динаміка економічного середовища в умовах воєнного конфлікту характеризується виникненням нових стратегічних можливостей для підприємств. Зміни в кон'юктурі ринку, зумовлені специфічними потребами воєнного часу, стимулюють переосмислення бізнес-моделей та пошук нових напрямів діяльності. Зокрема, спостерігається підвищений попит на продукцію та послуги, пов'язані з медичним забезпеченням, обороною та відновленням інфраструктури після завершення бойових дій. Ці тенденції створюють сприятливі умови для розвитку підприємства, яке намагається адаптуватися до змін та запропонувати відповідні товари та послуги;

– оптимізація бізнес–процесів. Вплив воєнного конфлікту на економічну діяльність ПАТ «Запоріжсталь» актуалізує питання оптимізації бізнес–процесів як ключового фактора забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкості. Оптимізація розглядається як системний процес, спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів шляхом ідентифікації, аналізу та реструктуризації внутрішніх процесів. В умовах обмеженості ресурсів та високої невизначеності, характерних для воєнної економіки, оптимізація бізнес–процесів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити безперервність діяльності.

Механізм адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі є складним процесом, що передбачає ряд етапів для виправлення стратегічного курсу та досягнення поставлених цілей.

Етапи механізму адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі:

- аналіз зовнішнього середовища: визначення основних змін і трендів (економічних, технологічних, політичних тощо);
- діагностика внутрішнього середовища: оцінка ресурсів, сильних і слабких сторін підприємства;
- ідентифікація ризиків і можливостей: виявлення загроз для бізнесу та перспектив зростання;
- розробка адаптаційної стратегії: формування заходів, спрямованих на реагування на зміни;
- впровадження змін: реалізація обраних стратегічних рішень у виробництві, фінансах, маркетингу тощо;
- моніторинг і корекція: постійне спостереження за результатами та оперативне коригування дій.

Дотримання послідовності процесу адаптації підприємства забезпечує гнучкість і стійкість підприємства в умовах невизначеності.

З метою злагодження процесу адаптації розроблено структурну модель адаптивного механізму управління на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 3.2.).

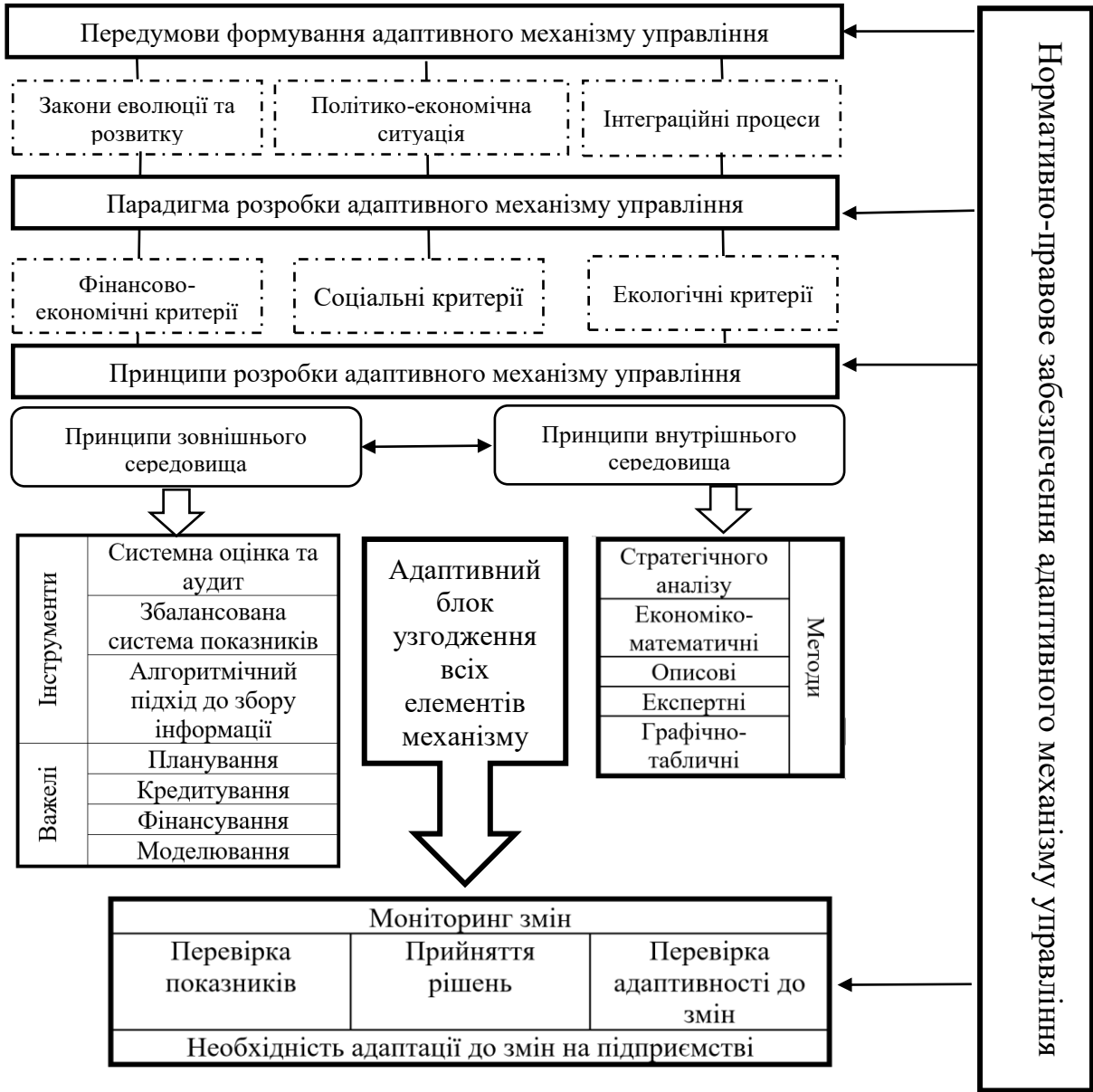


Рис. 3.2 Структурна модель адаптивного механізму управління ПАТ «Запоріжсталь»

*Примітка. Складено автором

Стійкість та адаптивність бізнес-моделі ПАТ «Запоріжсталь» підтвердили свою ефективність у 2023 році. Завдяки цьому підприємство

змогло подолати різні перешкоди, продовжуючи досягати свої цілі сталого розвитку.

Практичні аспекти механізму стратегічної адаптації ПАТ «Запоріжсталь» до викликів зовнішнього середовища знайшли відображення в таких сферах:

а) операційна адаптація:

1) розробка нових логістичних маршрутів для експорту, зокрема, орієнтація на західні кордони України та створення хабів у Польщі (перенаправлено 80% експортних поставок через залізничні перевезення до Європи), задіяння українських портів в Ізмаїлі та Рені на Дунаї. Відновлення комерційного судноплавства через чорноморські порти України сприяло розширенню глобальної логістики. Це дозволило суттєво знизити навантаження на наземні маршрути та оптимізувати транспортування, що сприяло зміцненню позицій комбінату;

2) оперативна диверсифікація постачання коксу та феросплавів через укладання нових угод з польськими виробниками після припинення поставок з Авдіївки. Крім того, ПАТ «Запоріжсталь» налагодила виробництво слябів для італійських прокатних підприємств групи «Метінвест», що забезпечило стабільність постачання критичної сировини та підтримку виробничих потужностей;

3) оптимізація бізнес-процесів шляхом збільшення обсягів ремонтів і технічного обслуговування, що виконуються власними силами. Основні ремонтні роботи зосереджено на базі Запорізького ливарно–механічного заводу, що дозволило знизити залежність від зовнішніх підрядників та підвищити операційну ефективність.

б) фінансова адаптація:

1) оптимізація витрат через скорочення непрофільних активів;

2) адаптація підходу до капітальних інвестицій через зосередження на безпеці виробництва і забезпечення основних виробничих процесів;

3) домовленість з одним зі своїх кредиторів про заміну ковенант: коефіцієнта матеріальної чистої вартості на коефіцієнт поточної ліквідності для дотримання фінансових ковенантів;

4) відповідно до посилення екологічних норм і зростання інтересу до зеленої сталі збільшено капітальні витрати підприємств;

5) залучення кредитів від міжнародних організацій. Європейський банк реконструкції та розвитку виділив підприємству кошти для відновлення логістики.

в) стратегічна адаптація:

1) диверсифікація ринків збуту, що зумовлена розірванням логістичних ланцюгів внаслідок військових дій, зокрема у 2023 році підприємство збільшило поставки продукції до Німеччини та Польщі;

2) перехід на виробництво продукції з вищою доданою вартістю, зокрема холоднокатаного прокату.

г) технологічна адаптація:

1) інвестування в енергоефективні технології для зниження витрат;

2) впроваджено маневрову генерацію для критичної інфраструктури;

3) збільшено власну генерацію електроенергії;

4) заміна природного газу біопаливом;

5) впровадження систем резервного енергопостачання для стабільної роботи під час перебоїв дозволило мінімізувати ризики надзвичайних ситуацій і підтримувати безперервність роботи за умов обмеження електропостачання.

Реалізація запропонованого механізму стратегічної адаптації дозволить:

- забезпечити стійкість роботи ПАТ «Запоріжсталь» у кризових умовах;
- знизити залежність від окремих постачальників сировини та ринків збуту;
- підвищити фінансову стабільність завдяки оптимізації витрат;

– покращити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

В умовах динамічного та непередбачуваного середовища, зумовленого воєнним конфліктом, адаптація бізнес–стратегії є ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Серед основних викликів, з якими стикаються підприємства, слід відзначити втрату кваліфікованих кадрів, зменшення обсягів капіталу, порушення логістичних зв'язків, зниження інвестиційної активності та зростання рівня невизначеності. Комплексний підхід до адаптації передбачає врахування численних факторів впливу та оцінку пов'язаних з ними ризиків з метою розробки ефективних стратегій реагування. Таким чином, формування адаптивного фреймворку, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, є необхідною умовою для підтримки діяльності та досягнення успіху підприємства в умовах воєнних дій.

Для успішної імплементації результативної стратегії підприємство повинно активно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Механізм адаптації повинен бути націлено на вирішення основних завдань: забезпечення життєдіяльності й подальшого стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі на основі встановлення динамічного балансу із зовнішнім середовищем; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринках збуту; забезпечення високого рівня його фінансової привабливості.

Отже, стратегія адаптації підприємства до змін екзогенних факторів базується на інтеграції результатів стратегічного аналізу зовнішнього середовища та інструментів збалансованої системи економічних показників. У контексті ПАТ «Запоріжсталь» цей механізм дозволяє провести комплексні трансформації, які не лише нейтралізують потенційні загрози, але й сприяють використанню можливостей, які пропонує бізнес– та конкурентне середовище.

3.3 Побудова плану нейтралізації ризиків зовнішнього середовища підприємства

Побудова плану нейтралізації ризиків зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» має вирішальне значення для забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Вчасна і проактивна реакція на ризики сприяє утриманню ринкових позицій, ефективному використанню ресурсів і ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, план захищає від непередбачуваних ситуацій, дозволяючи швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищує довіру інвесторів і партнерів, демонструючи стабільність і передбачливість підприємства. Таким чином, план нейтралізації ризиків є не лише механізмом запобігання втратам, а й стратегічним інструментом для ефективної адаптації та розвитку підприємства. Авторське бачення плану нейтралізації ризиків зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» представлено на рис. 3.3.

Розглянемо докладно дії менеджменту на кожному етапі нейтралізації ризиків зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» згідно рис. 3.3, де план будується за кілька етапів, які включають аналіз, розробку, впровадження та моніторинг заходів.

На першому етапі проводять аналіз ризиків, визначаючи потенційні ризики, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це включає аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу (політичні, економічні, соціальні, технологічні) і SWOT-аналізу (загрози й можливості). На цьому етапі важливо оцінити ймовірність настання кожного ризику та масштаб його впливу.

На другому етапі проводять пріоритизацію ризиків, класифікують за ступенем їхньої важливості: високий, середній або низький рівень. Це допоможе зосередитися на найбільш критичних загрозах, що вимагають першочергової уваги.



Рис. 3.3 План нейтралізації ризиків зовнішнього середовища
ПАТ «Запоріжсталь»

*Примітка. Складено автором

На третьому етапі розробляють заходи з нейтралізації. Для кожного значущого ризику створюються заходи щодо його зменшення, уникнення, прийняття або передачі. Заходи можуть включати диверсифікацію постачальників, резервування ресурсів, впровадження інновацій або зміну ринкової стратегії.

На четвертому етапі планують ресурси для нейтралізації ризиків, визначаються необхідні фінансові, людські та матеріальні ресурси для реалізації заходів, встановлюються строки виконання і відповідальні особи.

На п'ятому етапі реалізують заходи, які спрямовані на зниження ризиків або мінімізацію їхнього впливу, передбачено виконання запланованих дій, які були визначені на попередніх етапах, із залученням необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських). Важливо, щоб реалізація заходів була максимально адаптована до реальних умов. Цей етап є ключовим, оскільки

саме від його ефективності залежить здатність підприємства знизити вплив ризиків і досягти своїх стратегічних цілей.

На шостому етапі важливо забезпечити постійний моніторинг ризиків і оцінювати ефективність заходів, адже у разі виявлення нових ризиків або змін у зовнішньому середовищі план необхідно переглядати та коригувати.

На фінальному етапі оцінюють ефективність заходів, що були впроваджені з метою виявити сильні й слабкі сторони плану для подальшого вдосконалення. У результаті побудований план має бути гнучким, реалістичним і адаптованим до змін у зовнішньому середовищі. Він є ключовим інструментом забезпечення стійкості підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Основою для побудови плану нейтралізації ризиків зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» стали результати дослідження, викладені в розділі 2.2, 2.3, 3.1.

Для забезпечення ефективності діяльності обов'язковою умовою сьогодення є постійний моніторинг ризиків сталого розвитку. В умовах війни перед комбінатом особливо гостро стали ризики, пов'язані з розв'язанням таких питань:

- забезпечення безперебійного постачання енергоносіїв;
- реформатування логістичної моделі;
- контроль фінансових потоків;
- установлення оптимального використання виробничих потужностей;
- забезпечення належного рівня технічного обслуговування промислових потужностей підприємства;
- збереження життя і безпеки персоналу, який працює на територіях, що страждають від бойових дій;
- забезпечення гуманітарною допомогою місцевих громад.

З метою актуалізації та оновлення системи заходів з мінімізації впливу ризиків підприємство регулярно оцінює виявлені ризики, пов'язані з війною, дотримується жорстких стратегій управління ризиками. Діяльність

підприємства направлена на впровадження системи реагування на ризики першого рівня, які не підлягають контролю і корекції та протидію на ризики другого рівня, які виникають у процесі безпосередньої операційної діяльності.

Головним викликом не лише для підприємства, а і для всієї країни в цілому стало повномасштабне військове вторгнення росії в 2022 році, що спричинило низку кардинальних змін безпосередньо в металургійній галузі. Війна є унікальним і надзвичайно складним ризиком, оскільки охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від стратегічного планування до щоденної операційної роботи. Включення цього фактору до аналізу ризиків та адаптації стратегій є обов'язковим для забезпечення стійкості та виживання ПАТ «Запоріжсталь» у таких екстремальних умовах, адже неможливість спрогнозувати тривалість бойових дій може призупинити поживлення економічної активності в країні, що не дозволить відновити рівень споживання металопродукції.

На другому місці за ступенем важливості впливу на діяльність підприємства і кількістю ризиків в майбутньому посідають кліматичні ризики. Експерти виділяють дві категорії ризиків: фізичні, які виникають в наслідок кліматичних змін і ризики перехідного періоду, які випливають з необхідності виконання компаніями вимог щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них. Фізичні ризики на кшталт посухи, повені, буревіїв, критичного підвищення температури в Запорізькій області маловірогідні, а ризики від впровадження стандартів «The European Green Deal» (комплексна політика, спрямована на перетворення економіки ЄС в нейтральну до викидів вуглецю до 2050 року) несуть потенційну загрозу для фінансової стійкості підприємства.

У 2023 році механізм Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) увійшов у перехідний етап, згідно з яким імпортери до ЄС зобов'язані подавати звіти про викиди вуглецю, а вже з 2026 р. імпортери сплачуватимуть платежі за кожен тону викидів CO₂, пов'язаних із виробництвом імпортованої продукції. З огляду на ці перспективи, комбінат, металургійна

галузь в цілому і вся економіка України опинилась в ризиковому становищі, адже понад 50% експорту (зокрема продукція металургійного сектору забезпечує 93% експорту), що підпадає під регулювання СВАМ). У 2026 році українські втрати від впровадження механізму можуть скласти \$202 млн, а до 2030 року – \$1,4 млрд.[81].

В зоні підвищеного ризику може опинитися ПАТ «Запоріжсталь», адже на підприємстві переважають застарілі технології виробництва сталі з високою долею вуглецю (2,3 тонни CO₂ на тонну сталі). В перспективі СВАМ-платежі за чавун можуть сягнути \$160 за тонну до 2030 року, що спричинить заміщення українського чавуну гарячебрикетованим залізом із країн, що адаптувалися під вимоги. Одночасно зі зниженням експорту в зоні ризику опиняться суміжні сектори (вугільна, коксохімічна промисловість і машинобудування). За прогнозами, втрати ВВП України через СВАМ можуть сягнути \$790 млн у 2026 році та до \$4,9 млрд у 2030 році [81].

СВАМ відіграє двояку роль, адже з одного боку створює торговельні бар'єри для продукції з-за меж Євросоюзу, а з іншого – стимулює перехід до низьковуглецевого виробництва, що в перспективі може стати поштовхом до модернізації виробничих потужностей української металургії. Однак реалізація таких змін потребує значних інвестицій, без активної підтримки міжнародних партнерів і внутрішніх реформ СВАМ може значно ускладнити економічне відновлення України в умовах війни і взагалі ставить під загрозу перспективи ПАТ «Запоріжсталь».

З метою адаптації до нових умов співпраці з ЄС на підприємстві розробили план з мінімізації ризиків від СВАМ. Було затверджено структуру з управління питаннями клімату, яка відповідає за визначення, оцінювання та розроблення стратегій пом'якшення кліматичних ризиків і можливостей. Навіть під час війни підприємство продовжує готуватися до переходу на зелену металургію в найближчий перспективі.

В якості рекомендації нами було запропоновано шляхи нейтралізації транзитних ризиків:

- зниження викидів парникових газів. Для цього необхідно відмовлятися від енергонеефективного і забруднюючого виробництва металопродукції через інвестування в модернізацію виробничих технологій для скорочення викидів. З метою отримання інвестицій на реновацію обладнання необхідно приймати участь у програмах торгівлі квотами, щоб ефективніше управляти витратами на викиди;

- адаптація до СВМ. До 2026 року необхідно провести оцінювання відповідності продукції вимогам механізму вуглецевого коригування. Для адаптації до нових вимог якості продукції організувати наукову співпрацю з вищими освітніми закладами регіону, а також мобілізувати власних науковців для розробки низьковуглецевих продуктів, які відповідатимуть новим стандартам ЄС;

- оптимізація витрат на сировину через розширення диверсифікації постачальників та впровадження довгострокових контрактів для стабілізації цін. В цілях швидкого налагодження нових видів продукції заздалегідь провести пошук альтернативної сировини з меншими вуглецевими витратами;

- реакція на зміну вподобань споживачів. Проводити активну комунікаційну кампанію про розвиток екологічно чистої продукції та посилення комунікації про її переваги. З метою передбачення попиту на нову продукцію регулярно проводити маркетингові дослідження для передбачення змін на ринку;

- забезпечення доступу до капіталу для фінансування масштабної трансформації виробництва через впровадження проєктів з ESG-компонентом (екологія, соціальна відповідальність, управління). Скористатися відкритістю екологічних інвесторів і налагодити співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями для залучення «зелених» інвестицій;

- скорочення витрат на перехід до низьковуглецевих технологій (як наслідок попереднього пункту) через партнерство з міжнародними компаніями для розподілу витрат на впровадження інновацій або активізувати пошук грантового фінансування для екологічних проєктів;

- зменшення залежності від коксівного вугілля через інвестування в альтернативні технології (наприклад, використання водню в металургії) або розробка технологій заміни коксівного вугілля на більш екологічні матеріали;
- оцінювання та моніторинг ризиків через регулярний перегляд транзитних ризиків та впровадження механізмів їх пом'якшення, створення робочих груп для розробки стратегій реагування на зміни регуляторного середовища.

ПАТ «Запоріжсталь» дотримується принципів управління ризиками, визначених у Політиці з внутрішнього аудиту на основі стандарту ISO 31000:2018. Рекомендовано розділити ризики на комерційні і некомерційні і створити окремі органи для оцінювання і моніторингу відповідних ризиків: відділ розвитку бізнес-системи (комерційні ризики), відділ з внутрішнього аудиту (некомерційні ризики). Це забезпечить адекватне оцінювання ризиків, інтегрування їх у бізнес-планування з новими стандартами ефективності, що забезпечить адаптацію до змінних умов і мінімізацію впливу ризиків, зокрема в умовах війни. Рекомендована структура управління ризиками ПАТ «Запоріжсталь» представлена на рис. 3.4.

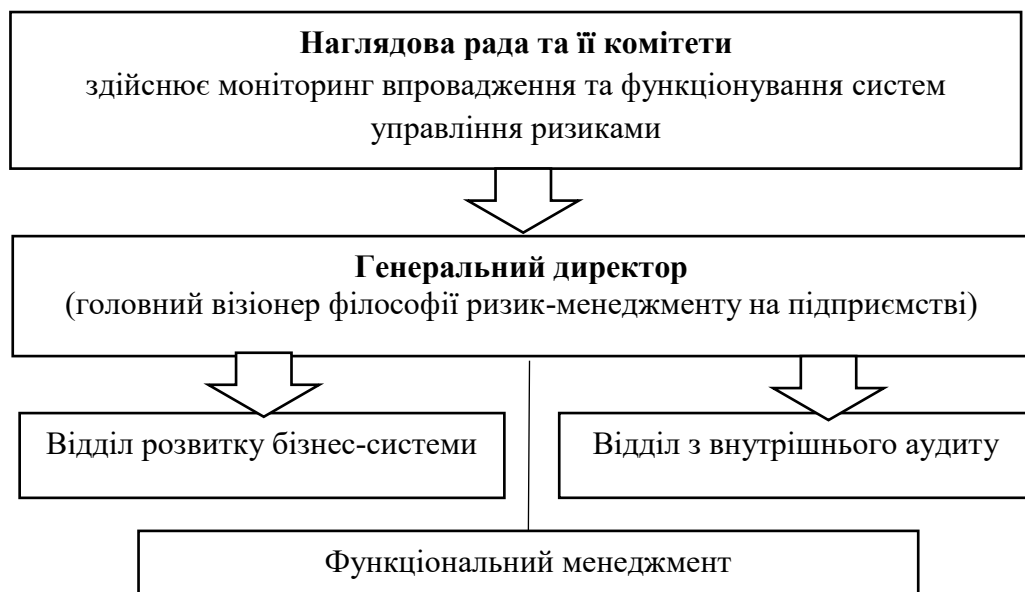


Рис. 3.4 Структура управління ризиками ПАТ «Запоріжсталь»

*Примітка. Складено автором

Аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь» дозволив виявити основні ризики сталого розвитку і шляхи мінімізації їх впливу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ризики сталого розвитку та заходи щодо їхньої мінімізації на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

Ризики	Опис ризиків	Заходи з мінімізації ризиків
Безпека праці	Травматизм та смертельні випадки на робочому місці	– програма «Безпечне робоче місце»; – навчання працівників на інструменти заохочення у сфері ОП і ПБ; – оцінювання підрядників, залучених до виконання робіт підвищеної небезпеки
Довкілля	Вплив діяльності на довкілля, (забруднення повітря, стічних вод і утворення відходів)	- запобігання та зменшення техногенного впливу війни; - моніторинг дотримання нормативних вимог; - ініціативи з підвищення енергоефективності; - технічні заходи зі зменшення впливу на довкілля; - збільшення споживання повторно використаної та переробленої води; - перероблення та повторне використання відходів виробництва;
Ділова етика та комплаєнс	Шахрайство та корупція; конфлікт інтересів	- виконання вимог Кодексу етики та Кодексу ділового партнерства; - підключення телефону довіри для розслідування інцидентів; - всебічна антикорупційна перевірка контрагентів; - обов'язкова перевірки всіх кандидатів на керівні та високоризикові посади; - організація навчальних курсів з декларування; - організація навчальних курсів з ділової етики.
Санкційні ризики контрагентів	Штрафи за недотримання законів і дії з ризиком для репутації	- моніторинг законодавчих змін в основних юрисдикціях; - узгодження нових контрагентів щодо застосування санкцій; - виявлення та блокування операцій із контрагентами та країнами з високим ступенем ризику; - перевірка та блокування ведення бізнесу на підсанкційних територіях; - навчання для звернень щодо ризиків роботи з контрагентами.
Інформаційна безпека	Збитки внаслідок витоку критичної інформації	- контроль доступу та обмеження прав; - впровадження організаційних та технічних заходів для виявлення і оцінки; - Навчання та підвищення обізнаності співробітників; - Оцінка та аудит систем безпеки.

*Примітка. Складено автором

ПАТ «Запоріжсталь» демонструє комплексний підхід до управління ризиками сталого розвитку, який базується на ідентифікації ключових викликів у сферах безпеки праці, екології, зміни клімату, ділової етики, санкційних ризиків та інформаційної безпеки.

Метою цього дослідження є не лише оцінка поточних ризиків, а й розробка ефективних стратегій їх мінімізації, що дозволяє компанії зміцнити свою стійкість до зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Такий підхід сприяє досягненню кількох ключових завдань:

- забезпечення безпечних умов праці: зниження травматизму та ризику нещасних випадків сприяє підвищенню продуктивності, залученості працівників і формуванню позитивного іміджу роботодавця;
- зменшення впливу на довкілля: реалізація екологічних ініціатив дозволяє мінімізувати екологічний слід компанії, відповідати вимогам нормативних актів та зберігати природні ресурси для майбутніх поколінь;
- адаптація до зміни клімату: інтеграція кліматичних ризиків у стратегії розвитку компанії підвищує її стійкість до довгострокових змін ринкових умов і природного середовища;
- удосконалення системи корпоративної етики: боротьба з корупцією, шахрайством і конфліктами інтересів сприяє підвищенню довіри з боку партнерів, клієнтів і регуляторів;
- управління санкційними ризиками: моніторинг і адаптація до санкційних обмежень дозволяє уникнути фінансових втрат, правових проблем і ризиків, пов'язаних із репутацією;
- посилення інформаційної безпеки: захист критичної інформації й ІТ-систем допомагає запобігти збиткам через кібератаки або втрату даних, що особливо важливо в умовах цифровізації бізнесу.

Впровадження таких заходів сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності, оптимізації витрат і покращенню відносин із зацікавленими сторонами. Це також дозволяє комбінату відповідати вимогам міжнародних стандартів, що є критично важливим для збереження

конкурентоспроможності на глобальному ринку. Зрештою, інтеграція сталого розвитку в бізнес–процеси формує довгострокову стратегію, яка дозволяє підприємству не лише відповідати сучасним викликам, але й випереджати їх, створюючи нові можливості для зростання та інновацій.

У ході проведеного дослідження було проаналізовано діяльність ПАТ «Запоріжсталь» у контексті нейтралізації ризиків зовнішнього середовища, зокрема адаптація до змін клімату та імплементації найкращих світових практик. Для оцінки ризиків і можливостей, пов'язаних зі зміною клімату, комбінат спирається на чотири ключові засади рекомендацій TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) – це міжнародна робоча група, створена у 2015 році Радою фінансової стабільності (Financial Stability Board, FSB) з метою розробки рекомендацій для компаній щодо розкриття інформації про фінансові ризики та можливості, пов'язані зі зміною клімату): корпоративному управлінні, стратегії, управлінні ризиками, а також метриках і цілях [44].

Аналіз управлінської структури компанії дозволив зробити висновок про її універсальність і стійкість. На основі отриманих даних були сформульовані ключові рекомендації для вдосконалення управління питаннями, пов'язаними зі зміною клімату. Зокрема, було запропоновано:

- розробити структурований підхід до управління кліматичними ризиками та можливостями;
- провести оцінку фізичних і транзитних ризиків за різними сценаріями змін клімату;
- впровадити рекомендовані заходи для підвищення ефективності управлінських процесів.

Отже, комплексний підхід до вивчення ризиків ПАТ «Запоріжсталь» дозволив консолідувати інформацію і запропонувати план з нейтралізації всіх видів ризиків, що забезпечить сталий розвиток, зростання і лагідну адаптація до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

З метою обґрунтування напрямів стратегічної адаптації ПАТ «Запоріжсталь» до зовнішнього середовища, у першому підрозділі було проведено аналіз, який призвів до обґрунтування обраної стратегії розвитку. Під час аргументації вибору стратегії було вивчено стан підприємства на ринку виробництва та виплавки металопродукції за допомогою методу SPACE. Аналіз фінансової сили показав, що загальна фінансова сила підприємства оцінюється на рівні 2,4, що вказує на слабку фінансову позицію. Загальна конкурентоздатність оцінюється на рівні 3,86, що є середнім показником. Оцінка привабливості галузі на рівні 4,17 свідчить про помірну привабливість, зважаючи на ризики та залежність від світової кон'юнктури. Високий ступінь залежності від іноземних ринків сировини та інфраструктури, а також вплив держави на регулювання галузі, вказують на значні ризики. Рекомендовано зосередити увагу на конкурентній стратегії, тобто стратегії активного росту, особливо коли підприємство має виробничі переваги, але діє в нестабільній середі. Основний акцент має бути зроблений на пошуку фінансових ресурсів і розвитку нових ринків збуту.

В другому підрозділі досліджено формування механізму адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі, доведено важливість системного підходу до адаптації, що включає оперативне реагування на зовнішні виклики. Виявлено, що стратегічна адаптація є необхідною умовою забезпечення конкуренто-спроможності підприємства, яка передбачає коригування бізнес-моделей, оптимізацію бізнес-процесів та переорієнтацію діяльності відповідно до вимог зовнішнього середовища. Операційна адаптація у вигляді реконфігурації виробничих потужностей, диверсифікації контрагентів та переорієнтації на внутрішній ринок забезпечує гнучкість та стійкість підприємства в умовах невизначеності. Фінансова адаптація, спрямована на оптимізацію витрат, залучення міжнародного фінансування та адаптацію до нових економічних умов, дозволяє підтримувати фінансову

стабільність. Технологічна адаптація у вигляді впровадження енергоефективних технологій, розвитку генерації електроенергії та резервних систем енергопостачання сприяє підвищенню операційної ефективності. Формування адаптивного механізму управління, що враховує етапи аналізу середовища, діагностики ресурсів, розробки та впровадження стратегій, є основою для підтримки стабільного функціонування підприємства у кризових умовах. Практичний досвід ПАТ «Запоріжсталь» підтверджує, що стратегічна адаптація є ефективним інструментом для подолання викликів зовнішнього середовища та створення нових можливостей для розвитку.

В третьому підрозділі підтверджується, що розробка плану нейтралізації ризиків зовнішнього середовища для ПАТ «Запоріжсталь» є ключовим аспектом забезпечення стабільності й конкурентоспроможності підприємства адже повномасштабне вторгнення створило унікальні ризики, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства. Реакція на ці ризики вимагає особливої уваги до безпеки персоналу, логістики та фінансів. Запропоновано структурований підхід до ризиків через аналіз їх пріоритетності, розроблено заходи нейтралізації та моніторингу результатів. Запропоновані механізми, такі як модернізація технологій, адаптація до європейських екологічних стандартів (CBAM), диверсифікація постачальників та впровадження ESG-проектів, що формують основу для стійкого розвитку підприємства. Встановлено, що виклики, пов'язані з кліматичною політикою ЄС стимулюють підприємство до переходу на низьковуглецеві технології, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності. Отже, запровадження структур з управління ризиками, розділення комерційних і некомерційних ризиків, а також постійний моніторинг забезпечать гнучкість і ефективність управління. Таким чином, впровадження плану нейтралізації ризиків дозволить ПАТ «Запоріжсталь» ефективно долати сучасні виклики та закласти основу для довгострокового розвитку навіть у складних умовах зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота на тему «Вплив факторів зовнішнього середовища на управління металургійним підприємством» присвячена дослідженню впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» через вивчення методів і підходів до оцінки впливу факторів з метою проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» та обґрунтувати напрямки стратегічної адаптації до змін.

Виконання поставлених завдань у ході дослідження дозволило досягти цілей дипломної роботи та сформулювати наступні висновки:

- встановлено, що зовнішнє середовище відіграє ключову роль у формуванні стратегії підприємства, оскільки визначає можливості та загрози для його розвитку. Вплив екзогенних факторів потребує систематичного моніторингу та адаптації управлінських рішень до умов, що змінюються. Зовнішнє середовище охоплює сукупність факторів, які можуть мати як прямий, так і непрямий вплив на організацію, залежно від підходів аналізу (ієрархічного чи неієрархічного). Основними характеристиками середовища є взаємозв'язок, складність, рухливість і невизначеність, які змінюються залежно від галузі та економічних умов. Наголошено на необхідності адаптації до змін, впровадження стратегічної прозорості та використання сучасних інформаційних технологій для зменшення невизначеності та підвищення ефективності управління. Особливу увагу приділено важливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища для виявлення можливостей і загроз;

- в ході дослідження було узагальнено методику оцінки зовнішнього середовища, яка забезпечує ідентифікацію можливостей і загроз, оцінку впливу змін на поточну стратегію, а також визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Проаналізовано підходи до оцінки, включаючи «Модель п'яти сил М. Портера», PEST-аналіз і SWOT-аналіз, які дозволяють систематизувати зовнішні фактори та визначити їхню роль у стратегічному плануванні. Такий підхід сприяє виявленню сильних і слабких сторін

підприємства, а також ідентифікації ризиків і можливостей, що дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення. Розглянуто переваги та недоліки застосування цих методів. Результати оцінки підтверджують, що систематичне застосування методики сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищуючи його конкурентоспроможність та ефективність;

- досліджено сучасні підходи до адаптації підприємств, зокрема механізми стратегічного управління та інтеграції інструментів збалансованої системи показників. Запропоновано стратегію, що забезпечує нейтралізацію загроз і використання нових можливостей. Систематизовано розрізнені думки економістів на поняття «адаптація» і доведено, що адаптація підприємства – це пристосування до змін зовнішнього середовища через ефективне використання ресурсів, забезпечення економічної безпеки та стійкого розвитку. Успішна адаптація сприяє зміцненню конкурентних позицій, поєднуючи аналітичні інструменти з інноваційними підходами до управління, що дозволяє використовувати нові можливості для розвитку і зберігати стійкість в умовах змін;

- проведено детальну оцінку організаційно-економічних аспектів діяльності ПАТ «Запоріжсталь» – одного з найбільших металургійних підприємств України та Східної Європи, яке спеціалізується на виробництві високоякісного металопрокату для різних галузей економіки. З початком війни комбінат зазнав значних викликів, зокрема руйнування інфраструктури, розірвання логістичних ланцюгів та втрати сировинних баз, однак зміг адаптуватися та впровадити антикризові рішення. У 2023 році «Запоріжсталь» інвестувала 750 млн грн у підтримку стабільності виробництва та модернізацію обладнання, спрямовуючи зусилля на ремонт потужностей і покращення екологічних стандартів. Фінансові результати підприємства демонструють поступове відновлення, скорочення збитків та зростання чистого доходу. Заплановані на 2024 рік інвестиції у модернізацію, промислову безпеку та соціальну сферу свідчать про прагнення комбінату

зберігати конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Виявлено основні сильні сторони підприємства, такі як ефективна структура управління, стабільне виробництво, але водночас виявлено фактори, які потребують удосконалення. Поліпшення виробничих показників вплинуло на фінансові результати меткомбінату, зокрема скоротився збиток на 92% р./р. – до 236,6 млн грн з 2,9 млрд грн., а чистий дохід зріс на 9,2% р./р. – до 41,3 млрд грн. (в 2022 році меткомбінат зазнав збитків у розмірі 4,9 млрд грн);

– розглянуто модель конкурентних сил М. Портера на прикладі ПАТ «Запоріжсталь». Застосування цієї методики дозволило оцінити вплив макрота мікрофакторів на діяльність підприємства. Зокрема, встановлено, що в галузі спостерігається зменшення внутрішньої конкуренції через зупинку низки підприємств, але посилення загроз на зовнішніх ринках. Високі бар'єри входу обмежують появу нових учасників, хоча після війни можливе зростання конкуренції завдяки сучасним технологіям. Основними постачальниками є підприємства групи «Метінвест», що знижує зовнішній тиск, але посилює залежність від внутрішніх рішень. Покупці висувають високі вимоги до продукції, а внутрішній попит зріс через відновлення інфраструктури. Тиск товарів–замінників низький, проте технологічні інновації можуть змінити ситуацію в окремих галузях. Для збереження конкурентоспроможності підприємство потребує впровадження інновацій та адаптації до нових ринкових умов;

– використано методику оцінки зовнішнього середовища, яка передбачає використання інструментів PEST-аналізу. Результат засвідчив, що зовнішнє середовище має негативний вплив на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» (–0,314). Найбільшу загрозу становлять політико–правові фактори, зокрема війна, яка спричиняє логістичні труднощі, скорочення робочої сили та зниження інвестиційної привабливості регіону. Економічні фактори, такі як інфляція, девальвація валюти та високі витрати на енергоносії, знижують внутрішній попит і ускладнюють експорт. Соціально–демографічні виклики включають дефіцит кадрів, міграцію та падіння

купівельної спроможності, що стимулює орієнтацію на зовнішні ринки. Технологічні фактори відкривають нові можливості для зростання через інновації. Для успішного розвитку компанії необхідна адаптація до викликів і використання нових можливостей;

– визначено стратегічне положення підприємства за допомогою моделі SPACE: ПАТ «Запоріжсталь» знаходиться в зоні стабільного розвитку, але для посилення конкурентних позицій рекомендовано впровадити заходи з підвищення адаптивності до ринкових змін. За результатами розрахунків, вищу оцінку отримали критерій «Привабливість галузі (IS)» – 4,17 бали та «Конкурентоздатність (CA)» – 3,86 бали. Згідно з результатом SPACE аналізу рекомендовано конкурентну стратегію – це стан, характерний для привабливої галузі, але підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним чинником є фінансовий потенціал, доцільно зосередитися на мінімізації загроз недофінансування основної діяльності через пошук доступних фінансових ресурсів, пошук нових ринків збуту. Отже, основні ресурси та зусилля підприємства мають бути спрямовані на покращення маркетингової діяльності, що в подальшому призведе до позитивного впливу на фінансові показники та зміцнення конкурентної позиції на ринку;

– розроблено механізм стратегічної адаптації, який базується на результатах стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Для ПАТ «Запоріжсталь» ключовими викликами стали порушення логістики, скорочення ринків збуту, дефіцит сировини та підвищення витрат. На практиці рекомендовано застосовувати різні типи адаптації: операційна адаптація (нові логістичні маршрути, диверсифікація постачання коксу, оптимізація технічного обслуговування; фінансова адаптація (скорочення непрофільних активів, адаптація капітальних інвестицій, залучення міжнародних кредитів); стратегічна адаптація (диверсифікація ринків збуту, перехід на продукцію з вищою доданою вартістю); технологічна адаптація (інвестиції в енергоефективні технології, запровадження резервного енергопостачання). Ці

заходи забезпечують стійкість, знижують залежність від постачальників, підвищують фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

– запропоновано детальний план дій для мінімізації ризиків, включаючи заходи з удосконалення екологічної політики, посилення інформаційної безпеки, впровадження новітніх технологій у виробництво та активізацію заходів із корпоративної соціальної відповідальності. План нейтралізації ризиків ПАТ «Запоріжсталь» забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Він включає етапи: аналіз ризиків (PEST і SWOT), пріоритизація, розробка заходів (зменшення, уникнення, прийняття), планування ресурсів, реалізація та моніторинг із коригуванням за потреби. Основні виклики: війна, ризики енерго– й ресурсозабезпечення, логістики, кліматичні загрози (СВАМ), які потребують адаптації технологій та інвестицій. Запропоновані рішення: зниження викидів, адаптація до СВАМ, диверсифікація постачальників, розробка екологічної продукції, залучення «зелених» інвестицій, впровадження нових технологій.

У дипломній роботі проведено комплексний аналіз ризиків зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» і розроблено план їх нейтралізації. Визначено ключові ризики, зокрема військові, економічні та кліматичні, які суттєво впливають на стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Запропоновані заходи зменшення впливу цих ризиків включають адаптацію до кліматичних стандартів, оптимізацію ресурсів, залучення інвестицій та впровадження інноваційних підходів.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи управління ризиками підприємства, підвищення його адаптивності до змін у зовнішньому середовищі та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р.Ф., Магідсон Д., Еддісон Дж. Г. Ідеалізоване проектування: як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації: пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 320 с.
2. Аніловська Г.Я., Лебединський Д.М. Інструменти бізнес-аналізу діяльності підприємств. *Академічні візії*. №33, 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1287> (дата звернення 13.09.2024)
3. Бажин І.І. Розробка управлінських рішень: компакт-підручник. Харків: Консум. 316 с.
4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*, 2012. С. 41-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11%282%29_8 (дата звернення: 27.01.2024).
5. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2010. № 12. С. 101–105.
6. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. Київ.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
7. Венгер В.В. Роль держави у розвитку металургійної галузі: світовий та вітчизняний досвід. *Інфраструктура ринку*, 2020. С. 59–65. URL: <https://griml.com/oWrlR> (дата звернення: 11.01.2024).
8. Веник Н. Г. Поняття і сутність категорії «адаптація підприємств». *Водний транспорт : збірник наукових праць*, 2012. Вип. 3. С. 85 – 88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2012_3_17 (дата звернення 27.09.2024).
9. Віхренко І. В., Чубов Р. М.. Проблеми управління стратегічним потенціалом підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія:*

економіка та управління. № 14. 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-18> (дата звернення 07.10.2024).

10. Востряков О.В. Методологія стратегічного процесу на підприємстві / Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія. Київ: КНЕУ. 2017. С. 98-107.

11. Герасимова О.Л., Подоляну М.В., Чачкова А.В. Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі як засіб забезпечення його економічної безпеки. *Інфраструктура ринку*. С. 141 - 146 URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/6-2017> (дата звернення 07.09.2024).

12. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П. І. Юхименко, М. В. Вихор, Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, Л. П. Хахула, О. І. Шемігон та ін.; за ред. А. С. Даниленка. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.

13. Дзуліт З.П., Андрусак К.А. Виклики металургійної галузі України в умовах сьогодення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2023. №1, т. 5. С. 261–268. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.261> (дата звернення 17.09.2024).

14. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с. URL: <https://griml.com/xtDrc> (дата звернення 07.09.2024).

15. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

16. Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*, 2018. Вип. 3. URL: <http://surl.li/eampip> (дата звернення 09.01.2024).

17. «Запоріжсталь» – історія, виробництво та продуктивна робота довжиною у 90 років. *Метінвест*: веб-сайт. URL: <https://metinvest-smc.com/ua/articles/zaporizstal/> (дата звернення 09.01.2024).

18. «Запоріжсталь» за час повномасштабної війни скерував на підтримку власних виробничих потужностей понад 1,2 млрд гривень. *ЗАПОРІЖСТАЛЬ*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/zzefgh> (дата звернення 11.03.2024).

19. «Запоріжсталь» стала лідером серед підприємств–забруднювачів екології. *ZMINA*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/zppjxf> (дата звернення: 09.10.2024).

20. Зеленський ввів у дію санкції щодо осіб, які допомагали Росії контролювати «Запоріжсталь». *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://epravda.com.ua/news/2023/05/12/700071/> (дата звернення 15.05.2024).

21. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2018. 480 с.

22. Клочковський О.В., Гуцол Д.В. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, 2022. Вип. № 3, т. 47. С. 47-56 URL: <https://griml.com/bDlk7> (дата звернення 17.03.2024).

23. Кобелєва, Т., Витвицька, О., Перерва, П., Ковальчук, С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, 2022. Вип. № 1. С. 52–57. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/263955> (дата звернення 17.04.2024).

24. Коваль З. Стратегічні можливості підприємства та їх оцінювання в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2023. № 29–02. С. 75–80. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-02-039> (дата звернення 19.04.2024).

25. Коломіна О.Б. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування організаційно–економічного механізму управління інтелектуальним капіталом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2015. №5. С.56 – 61. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21

[REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21_P03=FILA=&2_S21STR=Nvuumevcg_2015_5_14](#) (дата звернення 09.12.2024)

26. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес–стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. Вип. №1(73). URL: <http://surl.li/futhnv> (дата звернення 10.04.2024).

27. Котлер Ф. Основи маркетингу: класичне видання. *Вид–во «Науковий світ»* Київ, 2024. 622 с.

28. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. *Харків : НТУ «ХПІ»*, 2017. 460 с.

29. Куліков П. М. Теоретичні основи адаптації підприємства до мінливості оточуючого середовища. *Бізнес–інформ*. 2010. Т. 1. № 5. С. 56–58.

30. Кутідзе Л.С. Впровадження інформаційних технологій в системі корпоративного управління [Електронний ресурс]/ Л.С. Кутідзе, К.А. Краснокутський// *Тиждень науки–2023. Факультет економіки та управління: тези доповідей науково–технічної конференції*, Запоріжжя, 24–28 квітня 2023 р. [Електронний ресурс]/ Редкол.: В. ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 168–169 URL: <http://surl.li/jtbddz> (дата звернення 13.12.2024).

31. Лінгур Л.М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*, 2023. №49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2295/2216> (дата звернення 09.12.2024).

32. Ломоносова О.Е. Типологізація підходів до визначення зовнішнього середовища організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_7_0_5/3.pdf (дата звернення 07.09.2024).

33. Мамонтенко Н., Міхляєв М. Управління розвитком підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Herald of Khmelnytskyi*

National University. Economic sciences. 2024. №326(1). С. 194–198. URL: <http://surl.li/hgfabj> (дата звернення: 10.09.2024).

34. Мартинова Л.В., Чернодубова Е.В., Розмислов Е.М. Адаптивні моделі управління фінансово–господарською діяльністю підприємств. *Вісник ХДУ*, 2020. Вип. №42. С. 39–45. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/719> (дата звернення 14.09.2024).

35. Метінвест визнано одним із найбільших інвесторів України у 2022–2023 роках. *Forbes*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/profile/metinvest-218> (дата звернення: 19.05.2024).

36. Метінвест. Незламність. Річний звіт за 2023 рік. *Метінвест*: веб-сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/investor/annualreports> (дата звернення 10.10.2024).

37. Магамадова С. В. Метод SPACE-аналізу в управлінні конкурентною стратегією як інструмент створення сильного бренду. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Фінанси: теорія і практика». Київ: Національний авіаційний університет, 2021. С. 36-40. URL: <http://surl.li/yopfpk> (дата звернення 13.11.2024).

38. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник.. Львів: Магнолія, 2019. 544 с.

39. Міщенко А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2004. 336 с.

40. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. та ін. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.

41. Нижник В.М., Полінкевич О.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки*, 2012. Вип. 9 (2). С. 334-345.

42. Олійник Л.В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, 2018. Вип. 3. С.118-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_3_15 (дата звернення 11.01.2024).

43. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Кондор, 2012. 196 с.
44. Офіційний сайт. *Всесвітньої асоціації сталі*: веб-сайт. URL: <https://worldsteel.org/> (дата звернення 17.09.2024).
45. Офіційний сайт. ПАТ «Запоріжсталь»: веб-сайт. URL: <https://zaporizhstal.com/> (дата звернення 09.01.2024).
46. Офіційний сайт. «Укрметалургпром»: веб-сайт. URL: <https://www.ukrmetprom.org> (дата звернення 09.01.2024).
47. ПАТ «Запоріжсталь» в базі проєкту Clarity project. ПАТ «Запоріжсталь»: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/00191230> (дата звернення 01.09.2024).
48. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ за заг. ред. М. І. Ковалю. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
49. Плотницька С. І. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища : конспект лекцій для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 46 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/51304/> (дата звернення 09.12.2024).
50. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей та конкурентів. 3-є вид. Пер. з англ. Київ: Вид-во «Центр навч. літ-ри», 2017. 453 с.
51. Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки»*. 2014. № 9. С. 152–159. URL: <http://surl.li/rxfnod> (дата звернення 11.12.2024).
52. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. № 25.1. С. 230–239.
53. Пуліна, Т., Шитікова, Л., & Змикало, О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української

кризи. *Управління змінами та інновації*, 2022. Вип. 4, 14–19.
<https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3> (дата звернення 11.12.2024)

54. Сич Є. М., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навч. пос.; Вид. 2–ге. 2019. 304 с.

55. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. Київ: МАУП, 2018. 496с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_18.pdf (дата звернення 10.12.2024)

56. Смолінська Н., Равок С. Аналіз стану металургійної галузі України в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. Вип. 316(2). 235–240 с. URL: <https://salolj/d5061E7> (дата звернення 10.05.2024).

57. Статистична інформація. Державна служба статистики України: веб-сайт. Держстат: веб-сайт. URL: <https://stat.gov.ua/index.php/uk> (дата звернення: 09.01.2024).

58. Статут Публічного акціонерного товариства «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». ПАТ Запоріжсталь: протокол. URL: <https://zaporizhstal.com/wp-content/uploads/2018/04/protokol3.pdf> (дата звернення 09.01.2024)

59. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. посіб. у структур. логіч. схемах. Г.І. Забродська, Л.Д. Забродська, Т.С. Пічугіна, А. П. Грінько. Харків : ХДУХТ, 2017. 118 с.

60. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

61. Сумець О.М. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. : для студентів ВНЗ. М–во освіти і науки України. Київ, 2010. С. 142–170.

62. Теорія прийняття рішень: підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2018. 360 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi56/0041360.pdf> (дата звернення 07.01.2024).

63. Терлецька Ю., Данилюк М., Мажар М. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*, 2021. Вип. 1 (89). С. 202–206. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-41> (дата звернення 12.09.2023).

64. Тесленок І. М., Коротунова О. В., Косенко Ю. В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава*, 2019. № 1. С. 78–82.

65. Тесленок І. М., Краснокутський К.А. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності [Електронний ресурс] // Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст. Тези доповідей міжнародної науково–практичної конференції, Запоріжжя, 12–13 жовтня 2023 р. [Електронний ресурс]/ Редкол.: В. А. Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 539–541. URL: <https://zp.edu.ua/kafedra-menedzhmentu-ta-administruvannya?page=1> (дата звернення 19.12.23).

66. Тесленок І. М., Кривоног В.Є. Сутність адаптивного управління промисловими підприємствами в умовах невизначеності [Електронний ресурс]//Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст. Тези доповідей міжнародної науково–практичної конференції, Запоріжжя, 12–13 жовтня 2023 р. / Редкол. : В. А. Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 541–543. URL: <http://surl.li/wvumzc> (дата звернення 19.12.23).

67. Тесленок І. М., Толмачова К.А. Розробка стратегічного плану розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] // Тиждень науки–2023. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково–технічної конференції, Запоріжжя, 24–28 квітня 2023 р. / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 134–136. URL: <http://surl.li/qbugwi> (дата звернення 18.12.23).

68. Тесленок І., Кривоног, В. Оцінка впливу зовнішніх факторів на соціально–економічний розвиток промислового комплексу регіону.

Управління змінами та інновації, 2024. Вип. 10. С. 33–37. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-6> (дата звернення 10.10.2024).

69. Тесленок І.М. Монографія: Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. С. 110. URL: <http://surl.li/fdaptq> (дата звернення 09.01.2024)

70. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с.

71. Україні загрожує демографічна криза: як скорочується чисельність населення. *Слово і діло*: веб-сайт URL: <https://salo.li/08987F5> (дата звернення: 09.10.2024).

72. Українські металурги за підсумками 2023 року виробили 5,37 млн т прокату *GMKCENTER*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/jvsnpv> (дата звернення: 11.01.2024).

73. Христенко О., Олексієнко Р. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. *«Економіка і регіон»*, 2023. Вип. 3(90). С. 76–81. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031). (дата звернення 10.02.2024).

74. Череп А. В., Сучков В.Ч. Стратегічне планування і управління: нав. посіб. Київ: «Кондор», 2011. 334 с.

75. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний ун-т ім. Лесі Українки, 2023. 165 с.

76. Шатілова О. В. Управління стратегічною гнучкістю підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2014. 20 с.

77. Шевченко Л.С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

78. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

79. Що лишилось від української металургії? *Економічна правда*: веб-сайт. *Економічна правда*: веб-сайт URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540> (дата звернення: 09.01.2024).

80. Що, окрім війни, загрожує українській металургії? ЦЕС: веб-сайт. URL: [https://ces.org.ua/threats to ukrainian metallurgy/](https://ces.org.ua/threats%20to%20ukrainian%20metallurgy/) (дата звернення 17.10.2024).
81. Як європейський CBAM може послабити економіку України. GMK Center: веб-сайт. URL: <http://surl.li/olewcd> (дата звернення 01.11.2024)
82. A Comprehensive Guide to SPACE Analysis for Strategic Planning. Creately: web-site. URL: <https://creately.com/guides/space-analysis/> (дата звернення 27.11.2024).
83. Adilova, V. An overview of swot analysis theory as a strategic management instrument. *Ancient land*. 2023. URL: <http://surl.li/gzhkvd> (дата звернення 23.10.2023).
84. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Helm–Stevens R., Ansoff R. *Implanting strategic management*. Springer, 2018.
85. Benzaghta, M.A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*. 2021. URL: <http://surl.li/rehkvd> (дата звернення 23.10.2024).
86. But T. Migration as an economic component of the European countries' development. *National Accounting Review*, 2024. Vol.6. №4. P. 498–530. <https://doi.org/10.3934/NAR.2024023> (дата звернення 12.11.2024).
87. Chris Zook, *James Allen Profit From the Core : Growth Strategy in an Era of Turbulence*, 2001. 192 p. URL: <https://www.bain.com/insights/books/profit-from-the-core/> (дата звернення 16.12.2024).
88. Digitalize it: Why does Metinvest need its own IT company? *Metinvest Digital*: web-site. URL: <https://metinvest.digital/en/page/zachem-metinvestu-svoja-it-kompaniya> (дата звернення: 09.10.2024).
89. Dill W. Environment as Influence on Management Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 1958. Vol. 2. №4. P. 409 - 443 URL <http://surl.li/zvrath> (дата звернення 17.03.2024).
90. Elezaj E. The Role And Importance Of Space Matrix In Strategic Business Management. *Knowledge International Journal*, 2017. Vol. 17.2. P. 1071–

1076. URL: <https://www.researchgate.net/publication/343949202> (дата звернення 11.12.2024).

91. Henry A. Understanding strategic management. Oxford: Oxford University Press, 2021. 408 p. URL: <http://surl.li/ywotue> (дата звернення 12.12.2024).

92. Herfindahl–Hirschman Index (HHI): Definition, Formula, and Example. Investopedia: web-site URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/hhi.asp> (дата звернення 09.02.2024).

93. Kennedy B. Reed, Virginia Tech. Strategic management: textbook, 2020. 343 p. URL: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/73> (дата звернення 11.12.2024).

94. Khrystenko O.V., Oleksienko R.O. Influence of environmental factors on the modern enterprise management. *Economics and Region*. 2023. Vol. 3. № 90. С. 76–81. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031) (дата звернення 10.01.2024).

95. Mulder P. SPACE Analysis, a strategy theory and tool. *Toolshero*: web-site. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/space-analysis/> (дата звернення 13.12.2024).

96. Porter M. On competition: Harvard Business Press, 2008. 382 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34977> (дата звернення 12.10.2024).

97. Rayevnyeva, Olena V., Brovko, Olha I., and Zhui Su. A Study of the Influence of Environmental Factors on the Economic Behavior of the Enterprise. *Business Inform*, 2023 Vol. 8. P.193–198. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198> (дата звернення 07.01.2024).

98. Strategic Management: Concepts & Cases, Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland. Irwin, 1996. 1035 p.

99. SWOT–analysis. *UDC*: web-site. URL: <https://ukrainiandigital.com/s-wot-analiz/> (дата звернення 22.09.2024).

100. SWOT analysis: Do you know your business's strengths and weaknesses? *BDC*: web-site. URL: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning/define-strategy/swot-analysis-easy-tool-strategic-planning> (дата звернення 24.08.2024).

101. Zavialova, M., Magopets, O., & Bobkov, Y. Analysis of the enterprise's external environment as the main stage of strategy development. *Ekonomichnyy analiz*, 2023. Vol.33, №2. P/ 185–193. URL: <https://griml.com/fM6Zn> (дата звернення 21.09.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

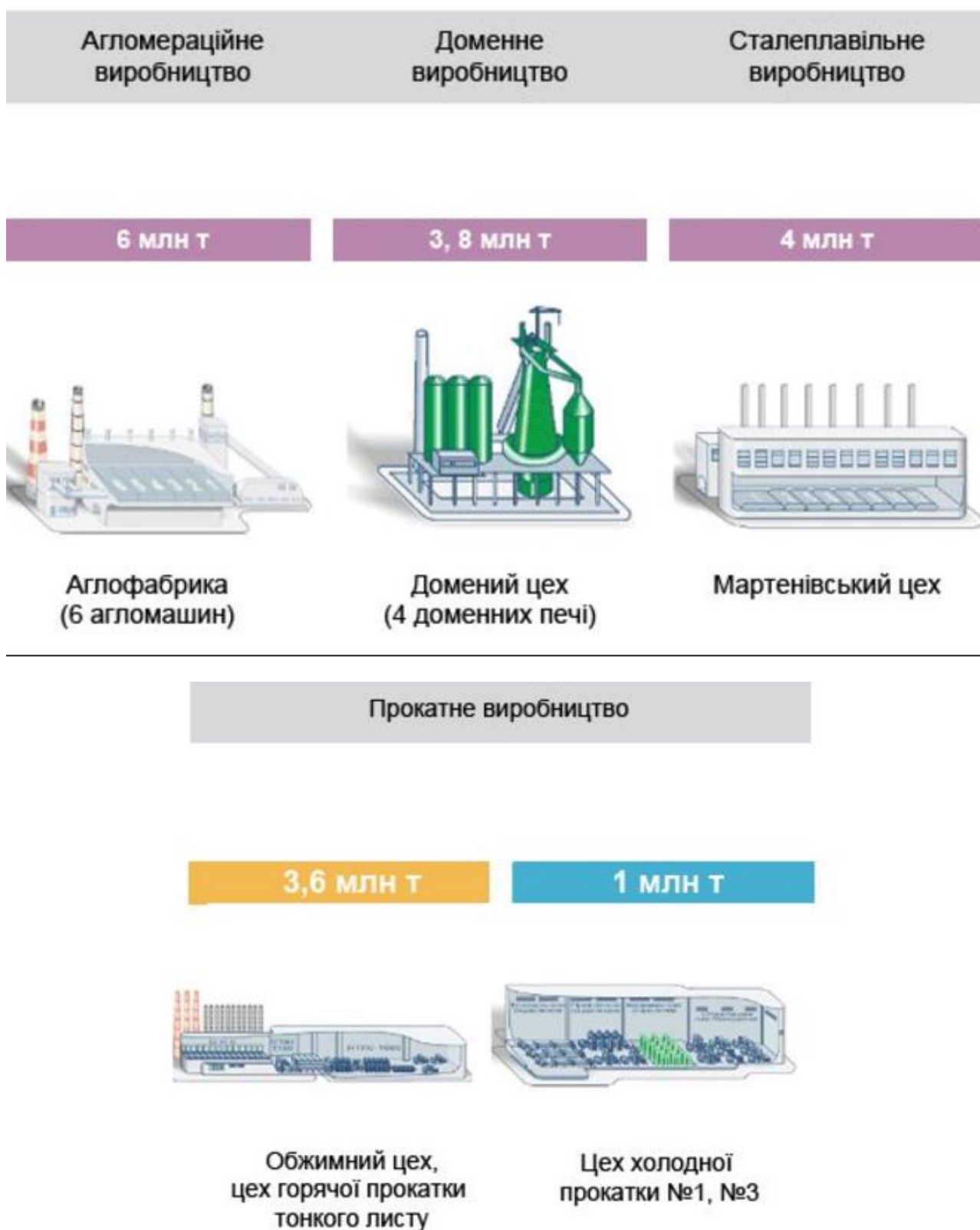


Рисунок А.1 Виробничі потужності ПАТ «Запоріжсталь» [45]

Додаток Б



**BUREAU
VERITAS**

Bureau Veritas Certification

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ
«ЗАПОРІЖСТАЛЬ»**

вул. Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна

*Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що
Система Управління вищезазначеної організації перевірена та відповідає
вимогам стандартів на системи управління, які вказано нижче*

ISO 9001:2015

Сфера сертифікації

**Виробництво агломерату, чавуну, сталевих слябів із вуглецевих,
низьколегованих та легованих сталей, прокату гарячекатаного і
холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталеві, гнутих профілів,
жерсті, кисню, азоту та інертних газів.**

Дата початку первинного сертифікаційного циклу:	04 листопада 2008
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу:	NA
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту:	NA
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу:	03 листопада 2023

За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей
сертифікат діє до: **03 листопада 2026**

Сертифікат No. **UA231128**

Версія: **1**

Дата видання: **03 листопада 2023**



Свириденко О.Я.

Підписано від імені BVCH SAS UK Branch



0008

Адреса органу з сертифікації: **5th Floor, 66 Prescot Street, London E1 8HG, United Kingdom**
Регіональний офіс: **5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, Україна**

Додаткові пояснення стосовно сфери сертифікації та чинності цього сертифікату, і вимог,
застосованих до системи управління, можна одержати за тел.: **+380 44 354 16 00**

1 / 1

Рисунок Б.1 Сертифікат якості ПАТ «Запоріжсталь» [45]



СЕРТИФІКАТ



**Системи менеджменту відповідно до
EN ISO 50001:2018**

У відповідності з процедурами TÜV AUSTRIA CERT цим підтверджується, що

ЗАПОРІЖСТАЛЬ

**Публічне Акціонерне Товариство
«Запорізький Металургійний Комбінат
«Запоріжсталь»
вул. Південне шосе 72
м. Запоріжжя, 69008
Україна**

застосовує систему менеджменту відповідно до вищевказаного стандарту для такої сфери діяльності:

Виробництво агломерату, чавуну, сталевих слябів із вуглецевих низьколегованих та легованих сталей, прокату гарчекатаного і холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталевий, гнутих профілів, жерсті, кисню технічного та інертних газів

Реєстраційний номер сертифікату



Орган з сертифікації
TÜV AUSTRIA CERT GMBH

TA270223015390

Дійсний до 2025-10-14
Перша сертифікація: 2016-10-15

Відень, 2022-11-16

Сертифікація була проведена у відповідності з процедурами аудиту та сертифікації TÜV AUSTRIA CERT і підлягає регулярному наглядовому аудиту.
TÜV AUSTRIA CERT GMBH Deutschstraße 10 A-1230 Wien www.tuv.at



Online Verification



www.tuv.at/tuvcheck

Veröffentlichung nur mit Erlaubnis des TÜV AUSTRIA. The contents of this document is subject to the general terms and conditions of TÜV AUSTRIA.

040365-22-3

Рисунок Б.2 Сертифікат менеджменту якості ПАТ «Запоріжсталь»

Додаток В

Таблиця В.1

Фінансові показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2023 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56 395 037,00	46 916 321,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	56 395 037,00	46 801 073,00
Валовий:прибуток	1 489 015,00	115 248,00
збиток	(-)	
Інші операційні доходи	1 057 385,00	1 351 564,00
Адміністративні витрати	437 309,00	489 567,00
Витрати на збут	3 125 816,00	2 160 225,00
Інші операційні витрати	609 235,00	3 014 968,00
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	-	-
збиток	1 625 960,00	4 197 948,00
Дохід від участі в капіталі	-	0
Інші фінансові доходи	16 469,00	16 681,00
Інші доходи	170 639,00	2 914,00
Фінансові витрати	563 906,00	1 526 205,00
Втрати від участі в капіталі	(-)	(0)
Інші витрати	(-)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	-	-
збиток	3 987 397,00	5 776 756,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	332 407,00	912 071,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	-	-
збиток	3 654 990,00	4 864 685,00
II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	-7 401,00	-7 353,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	-	0
Накопичені курсові різниці	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	-	0
Інший сукупний дохід	12 804,00	1 253 032,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	5 403,00	1 245 679,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	972,00	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	4 431,00	1 021 457,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	-3 650 559,00	-3 843 228,00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні затрати	50 155 173,00	39 290 187,00
Витрати на оплату праці	2 427 423,00	2 272 345,00
Відрахування на соціальні заходи	521 555,00	487 912,00
Амортизація	2 259 171,00	2 493 559,00
Інші операційні витрати	4 940 681,00	5 256 462,00
Разом	60 304 003,00	49 800 465,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Середньорічна кількість простих акцій	2 643 681 779,00	2 643 681 779,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2 643 681 779,00	2 643 681 779,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-1,38	-1,84
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-1,38	-1,84
Дивіденди на одну просту акцію	-	0

Реєстраційні дані

Час витягу з ЄДР

21 листопада 2024 р. о 02:15

Повна назва

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ „ЗАПОРІЖСТАЛЬ“»

Адреса

69008, Україна, Запорізька обл., [місто Запоріжжя](#), **Південне шосе**, будинок, 72

Пошта

office@zaporizhstal.com

Вебсайт

www.zaporizhstal.com

Телефон

[+380 \(61\) 218-30-09](tel:+380612183009)

Дата заснування

18.04.2000

Директор

[Слободянюк Роман Степанович](#)

Код ЄДРПОУ

00191230

Статутний капітал

660 920 445 ₴

Фінансова звітність

	2023	2022	2021	2020
Дохід	56 395 037 000 ₴	46 916 321 000 ₴	86 968 733 000 ₴	45 630 637 000 ₴
Чистий прибуток	-3 650 559 000 ₴	-3 843 228 000 ₴	17 033 539 000 ₴	-3 678 076 000 ₴
Активи	77 617 483 000 ₴	70 038 922 000 ₴	76 627 234 000 ₴	62 300 409 000 ₴
Зобов'язання	39 115 956 000 ₴	27 676 547 000 ₴	28 649 686 000 ₴	35 118 933 000 ₴
Кількість працівників	8 560	9 305	10 255	—

Показники фінансового стану підприємства

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	25.15 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1.43
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	25.15
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	2.11
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1.11
	Поточна платоспроможність	-39 351 837 ₴
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	0.25 %