

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет будівництва, архітектури та дизайну
(повне найменування факультету)
Кафедра підприємства, торгівлі та біржової діяльності
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Стратегічне управління промислового
(назва теми)
підприємства на прикладі ПАТ «Запорізьсталь»

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БАД-312-01

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

управління проектами

Орл В. В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Чернов І. В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Гармідер А. Д.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет будівництва, архітектури та дизайну
Кафедра підприємства та маркетингу
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Інженеринг
Освітня програма (спеціалізація) управління проектами
(код і найменування)
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри П. М. Б. Д. /с/
Михайло А. М.
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Ори Валентина Вікторівна
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Стратегічне управління промислового підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»

керівник проєкту (роботи) Чернова І. В. к. фіз.-м. наук
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «05» серпня 2024 року № 270

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 08.06.24

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) науково-методичні матеріали, нормативні акти, статистичні дані по роботі ПАТ «Запоріжсталь»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретично-методичні аспекти антикризового управління підприємствами, а саме стратегічного управління підприємствами на прикладі Запоріжсталь, шляхи вдосконалення системи стратегічного управління в умовах воєнного стану

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

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис завдання видав
1-3	<i>Чернова І.В. в. фізич. н. доц.</i>	<i>[підпис]</i>
Нормоконтроль	<i>Бабко Н.А.</i>	

[illegible]

Керівник проєкту (роботи)

Breake Ramsey's Grey
(TYPICAL) (NEW & IMPROVED)

Refid Jura Negro
(TYPICAL) (NEW & IMPROVED)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Антикризове управління суб'єктом господарювання»: 111с., 9 рис., 23 табл., 74 джерела.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є методи і підходи достратегічного управління підприємством ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного стану.

Мета написання роботи – удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: описовий, порівняльний методи; PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення системи стратегічного управління підприємством ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного стану. Новизна роботи полягає в розробці методичних підходів з вдосконалення стратегічного управління підприємством, що дасть змогу ефективно розподілити ринкові ризики.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління підприємством, проаналізовано систему стратегічного управління на прикладі підприємства ПАТ «Запоріжсталь», визначено шляхи вдосконалення концепції стратегічного управління в умовах воєнного стану.

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи вдосконалення концепції стратегічного управління в умовах воєнного стану дозволяють виявити перспективу розвитку ПАТ «Запоріжсталь», підвищити ефективність роботи, конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь», поліпшити фінансово-економічні результати діяльності.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, PEST-АНАЛІЗ, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, SWOT-АНАЛІЗ.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	Ошибка! Закладка не определена.
Реферат	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1 Зміст категорій антикризового управління підприємством	10
1.2 Види і підходи до стратегічного управління	20
1.3 Концепція стратегічного підприємством управління в умовах воєнного стану	31
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЖСТАЛЬ	42
2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ Запоріжсталь	42
2.2 Аналіз впливу макросередовища підприємства	56
2.3 Аналіз впливу конкурентного середовища підприємства	65
Висновки до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	76
3.1 Напрями вдосконалення стратегічного управління підприємства ПАТ Запоріжсталь	76
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	87
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	105

ВСТУП

Актуальність теми. Будь-яке підприємство, що працює в умовах воєнного стану, повинно мати чітко розроблений план своєї діяльності, наявність якого сприяє підвищенню прибутковості та ефективності. За його відсутності компанії складно реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища та приймати ефективні управлінські рішення, недостатнє усвідомлення значущості планування може бути ознакою неякісного управління підприємством.

Ефективно побудована система стратегічного управління підприємством у воєнний час забезпечує його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку. Для прийняття правильних і далекоглядних управлінських рішень керівник повинен володіти об'єктивною інформацією про витрати і доходи компанії, а також про відхилення фактичних показників. Однак сьогодні компаніям вже недостатньо дбати про своє економічне становище, вони повинні спрямовувати свою діяльність на підтримку та реалізацію програм сталого розвитку, що особливо важливо в період воєнного часу.

Переважає більшість українських компаній зосереджують свою увагу на досягненні економічної стійкості, але слід зазначити, що соціальні та екологічні заходи також позитивно впливають на діяльність компанії, хоча результат може бути не одразу помітним, наприклад, заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників призводять до збільшення витрат, але за рахунок підвищення знань та навичок працівників вони можуть запропонувати шляхи вдосконалення, оптимізації робочих процесів та впровадження нових технологій.

Механізм стратегічного управління промисловим підприємством в умовах війни передбачає послідовність запланованих дій для досягнення цілей сталого розвитку підприємства.

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динамічності та невизначеності. Здатність адаптуватися до змін у цьому середовищі є головною передумовою в бізнесі та інших сферах життєдіяльності. Це також, у все більшій кількості випадків, є необхідною умовою виживання і розвитку, що має безпосередній вплив на вибір стратегії. Своєчасна та об'єктивна оцінка явищ, процесів і тенденцій у зовнішньому середовищі ускладнюється також відсутністю необхідного обсягу достовірної інформації. З огляду на це, керівники підприємств повинні обмежувати коло зовнішніх факторів, які необхідно враховувати, і надавати пріоритет тим з них, які мають найбільш суттєвий вплив на результати їх діяльності. Для того, щоб вижити та розвиватися в умовах високодинамічного та невизначеного зовнішнього середовища (а саме такими є загальні характеристики сучасного середовища функціонування вітчизняних промислових підприємств), компаніям необхідно адаптуватися до змін та активно формувати своє майбутнє.

Закладаючи основи стратегічного управління розвитком підприємства, необхідно сформулювати стратегію, цілі, функції, принципи і методи управління підприємством та визначити суб'єкт і об'єкт управління в умовах воєнного конфлікту.

Мета і завдання магістерської роботи. Метою даної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління промисловим підприємством в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку наступних **завдань**:

- розкрити сутність, цілі, складові та основні функції стратегічного управління;
- охарактеризувати структуру та процес розробки стратегічних програм розвитку підприємства;
- дослідити функціонування системи стратегічного управління в

контексті сталого розвитку;

- дати організаційно-економічну характеристику підприємства та розкрити характеристику середовища, в якому функціонує підприємство;
- проаналізувати стан системи стратегічного управління підприємством;
- оцінити існуючу на підприємстві програму сталого розвитку;
- проаналізувати вплив факторів сталого розвитку на удосконалення системи стратегічного управління підприємством в контексті сталого розвитку;
- описати запропоновані зміни щодо вдосконалення системи стратегічного управління компанією в контексті сталого розвитку;
- обґрунтувати доцільність удосконалення системи стратегічного управління підприємством в контексті сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління промисловим підприємством в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є методи і підходи до стратегічного управління промисловим підприємством ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. При написанні магістерської роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. У процесі дослідження сучасних підходів до стратегічного управління промисловим підприємством в умовах війни використовувалися такі методи: системний підхід, методи групування та експертних оцінок. Для отримання аналітичної інформації використовувалися дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, фінансової звітності підприємства. Для вибору та обґрунтування стратегії розвитку компанії були використані наступні методи: метод порівняння, який застосовувався для вибору стратегії розширення присутності на ринку. Статистичний аналіз показників діяльності компанії дозволив дослідити становище компанії та оцінити фінансову спроможність запропонованих заходів. Теоретичною основою дослідження є праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених, які займаються вивченням питань стратегічного управління.

Інформаційною базою дослідження виступили праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій, інформація з офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь» та інших ресурсів мережі Інтернет, фінансова звітність підприємства, а також інформація з аудиторських звітів щодо повного пакету фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь».

Наукова новизна. За результатами магістерської роботи запропоновано напрями удосконалення системи стратегічного управління промисловим підприємством в умовах воєнного стану.

Структура магістерської роботи. В першому розділі роботи розглянуто теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління підприємством. Другий розділ присвячено аналізу системи стратегічного управління на прикладі підприємства ПАТ «Запоріжсталь». У розділі 3 визначено шляхи вдосконалення концепції стратегічного управління в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Зміст категорій антикризового управління підприємством

Для ефективного функціонування в умовах воєнного стану підприємства повинні визначити напрямок свого подальшого розвитку, що стане запорукою успішної діяльності. З метою визначення напрямку розвитку компанії використовується стратегічне планування як основний і найбільш поширений метод стратегічного управління. Стратегічне планування дає можливість визначити основні пріоритети стратегічного розвитку компанії, забезпечити виконання поставлених цілей усіма працівниками компанії, оцінити досягнуті результати та скоригувати курс компанії з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. За його відсутності компанії важко реагувати на швидкі зміни у зовнішньому середовищі та приймати правильні управлінські рішення; недостатнє усвідомлення важливості планування може бути ознакою низького рівня корпоративного управління.

Корпоративне управління слід розглядати у двох площинах: оперативній та стратегічній. Оперативне управління має на меті прийняття управлінських рішень, які впливають на поточну прибутковість компанії, орієнтуючись на внутрішнє середовище компанії та коротко- і середньострокове планування.

Стратегічне управління досліджували відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як АнсоффІ., БерманБ., ТомпсонА., КотлерФ., ПортерМ., ГерасимчукВ., ШершньоваЗ., ВіханськийО. та інші.

Ансофф І. трактував стратегічне управління як діяльність, пов'язану з визначенням цілей організації, підтримкою набору взаємовідносин між організацією та навколишнім середовищем, які дозволяють їй досягати поставлених цілей, реалізовувати свої внутрішні можливості та залишатися

сприйнятливою до зовнішніх вимог [1].

Томпсон А. розглядав стратегічне управління як процес, в ході якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації та її конкретні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням всіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин, а також реалізують обрані плани дій[62].

ПортерМ., який вважається одним з найвідоміших вчених у галузі стратегічного менеджменту, пропонує розглядати стратегічний менеджмент як аналіз внутрішніх процесів та взаємодії між різними компонентами організації з метою визначення того, як і де створюється додана вартість. У цьому випадку стратегія - це позиціонування організації по відношенню до промислового середовища [38].

ШершньовоюЗ. запропоновано наступний зміст стратегічного управління: це реалізація концепції, яка поєднує цілеспрямований, системний, ситуаційний та комплексний підхід до діяльності підприємства, що дозволяє визначити цілі розвитку, порівняти їх з наявним потенціалом з метою їх узгодження, розробити та реалізувати стратегічний пакет. [66]

Віханський О. розглядає стратегічний менеджмент як управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує та вносить своєчасні зміни в організацію, які відповідають викликам зовнішнього середовища та створюють конкурентні переваги, що в сукупності дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи своєї мети [4].

Існує значна кількість наукової літератури з питань стратегічного управління в статтях та в підручниках (теоретичних дослідженнях). При цьому в першому випадку увага зосереджується переважно на окремих аспектах розробки або реалізації стратегії, які, як правило, є недостатньо вичерпними для теоретиків, тобто наукової спільноти. У другому випадку процес стратегічного управління аналізується комплексно і досить методологічно, що, в свою чергу, не знаходить підтримки серед практиків, тобто керівників

підприємств та організацій.

У літературі, присвяченій проблемі корпоративного управління, визначення стратегії, як правило, починається з того, що цей термін має коріння в економічній науці і дослівно означає «мистецтво вести війська в бій». Найчастіше під стратегією розуміють довгострокові плани вищого керівництва щодо досягнення довгострокових цілей організації. Деякі автори стверджують, що це довгострокові наміри керівників підприємств щодо виробництва, маркетингу і збуту, доходів і витрат або капітальних вкладень [1].

Спільним тут є те, що поняття «стратегія» та її розуміння змінювалося разом з ускладненням умов господарювання. На основі різних найбільш відомих визначень стратегії можна простежити, як змінювалися принципи стратегічного управління підприємствами в міру зростання вимог зовнішнього середовища (див. табл. 1.1). Розгляд хронологічної еволюції поняття "стратегія" дозволяє глибше зрозуміти сутність обраної компанією стратегічної дії та її структурне наповнення.

Враховуючи науковий доробок зарубіжних і вітчизняних авторів та різні погляди на визначення стратегічного управління, можна стверджувати, що стратегічне управління - це багаторівневий, формальний і поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та реалізовувати ефективні стратегії, що сприяють збалансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем і досягненню поставлених цілей. [5, с.3].

Стратегічне управління відповідає за визначення цілей і стратегій, розробку системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів для підвищення ефективності діяльності компанії та її окремих підсистем, а також забезпечення їх виконання, що є основою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії. [6, с.2].

Таблиця 1.1

Деякі визначення поняття «стратегія», що відображають характер розвитку підходів до стратегічного управління

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій та пріоритетних напрямків розподілу ресурсів	Чандлер А., 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до тих пір, поки не зміниться зовнішнє або внутрішнє середовище організації
2. Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні напрямки діяльності, які компанія буде продовжувати та/або почне здійснювати
3. Стратегія, як засіб установа цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	Ансофф І., 1965 р; Стейнер Д., 1977 р.	При розробці стратегії слід розрізняти корпоративні, бізнес-цілі та функціональні цілі з точки зору їх різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія, як засіб реакції на зовнішні можливості і погрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	Портер М., 1980-1985 р.	Основною метою стратегії є досягнення довгострокових конкурентних переваг над конкурентами в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія, як послідовна, погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	Мінцберг Г., 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які служать для цілей контролю ефективності досягнення стратегічних цілей
6. Стратегія, як спосіб визначення економічних і неекономічних переваг, що організація має намір надати основним зацікавленим групам		Стратегія набуває соціальної спрямованості і розглядається з точки зору корпоративної філософії та організаційної культури
7. Стратегія, як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Хамель М., 1989 р.	Конкурентоспроможність базується на особливих здібностях компанії та внутрішніх ресурсах
8. Стратегія, як набір дій і підходів по досягненню заданих показників діяльності	Томпсон А., 1995 р.	Стратегія є як проактивною (превентивною), так і реактивною (адаптивною)

Складено автором самостійно

Перевагами стратегічно орієнтованих компаній є [7, с. 14].

- зменшення негативних наслідків поточних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

- здатність враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосереджуватися на дослідженні цих факторів, формувати відповідні інформаційні банки;
- можливість отримати необхідне підґрунтя для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- сприяння роботі над довгостроковою та короткостроковою ефективністю та прибутковістю;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки система стратегічних планів дає можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість створення системи стимулів для зміни гнучкості та адаптивності організації та її окремих підсистем;
- забезпечення динаміки змін шляхом прискорення практичних дій з реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

Разом з тим, стратегічне управління має свої специфічні особливості, які залежать від наявності та взаємодії таких факторів, як галузь діяльності компанії, її розмір, тип виробництва, наявність науково-технічного потенціалу, рівень менеджменту та ін. Стратегічне управління сприяє найбільш ефективному використанню ресурсів та навичок працівників, визначає рівень компетентності працівників [8, с.15].

Можна сказати, що ефективність корпоративного управління залежить від менеджерів, які розробляють та впроваджують корпоративні стратегії. Головна мета топ-менеджменту - знайти таких співробітників, які не тільки розробляють сильні та орієнтовані на результат стратегії, а й знають, як їх реалізувати. Іншими словами, недостатньо мати добре розроблену стратегію, її потрібно ще й реалізовувати на практиці.

Багато українських компаній не вважають розробку стратегії доцільним та ефективним інструментом для подальшої роботи та розвитку. Це може бути пов'язано з низьким професійним рівнем менеджменту компанії. У сучасних

умовах нестабільного зовнішнього середовища, загрози виникнення кризових явищ та посилення конкуренції на ринку надзвичайно важливим є використання практичного інструментарію стратегічного управління як зарубіжними організаціями, так і вітчизняними компаніями [9].

Аналіз визначення стратегічного управління в публікаціях дозволяє зробити декілька висновків.

По-перше, стратегічне управління - це узгодження «зовнішніх» умов діяльності підприємства з його «внутрішніми» можливостями. По-друге, стратегічне управління – це своєрідна технологія досягнення цілей компанії через реалізацію управлінських дій, що забезпечують перехід організації з поточного стану в бажаний. По-третє, основним завданням стратегічного управління має бути забезпечення прибутковості та унікальності підприємства, що впливає на рівень його конкурентоспроможності в середовищі свого типу. По-четверте, реалізація основної мети стратегічного управління щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства полягає у визначенні необхідних ресурсів та забезпеченні їх ефективного використання з урахуванням умов та вимог конкретних ситуацій.

Реалізація ефективної стратегії корпоративного управління можлива лише за умов наявності у підприємства стратегічної орієнтації. Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, в якому персонал мислить стратегічно, використовує систему стратегічного планування, що дає можливість розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічних планів.

На думку фахівців зі стратегічного управління, насамперед Шершньової З., Оборської С., стратегічне планування трактується широко. Шершньової З., Оборської С., стратегічне планування як явище і процес передбачення та підготовки до майбутнього трактується досить широко: як інтегрований процес певних видів підготовки та прийняття рішень, як формулювання цілей і визначення шляхів їх досягнення, як забезпечення готовності суб'єктів економічної діяльності до конкуренції на ринках

тощо[66].

Покропивний С.Ф. зазначає, що «найважливішою особливістю стратегічного планування є його орієнтація на довгострокові цілі. Воно являє собою процес здійснення комплексу систематичних і взаємоузгоджених зусиль щодо визначення довгострокових цілей і напрямів діяльності підприємства» [13].

Переваги стратегічно орієнтованих підприємств полягають у наступному:

- мінімізація негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні фактори (зовнішні та внутрішні), зосередити увагу на вивченні цих факторів, сформулювати відповідні банки інформації;
- можливість отримати необхідну базу для розробки рішень, полегшити роботу із забезпечення довгострокової та короткострокової ефективності;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки діє система стратегічного планування.

Розробка загальної стратегії управління передбачає наявність певних даних, що наведено на рис. 1.1.

На думку Семенова А.Г., стратегічне управління передбачає визначення місії, цілей і стратегій, розробку та реалізацію системи планів як стратегічних орієнтирів для вдосконалення компанії, її окремих підсистем і забезпечення її довгострокової життєздатності в конкурентному середовищі. [13].

Мескон М. та ін. вважають, що процес стратегічного управління повинен складатися з дев'яти фаз: вибір корпоративної місії; формулювання корпоративних цілей; управлінське дослідження внутрішніх сильних і слабких сторін; вибір стратегії; реалізація стратегії; управління і планування, виконання і контроль стратегічного плану; оцінка стратегії [30].

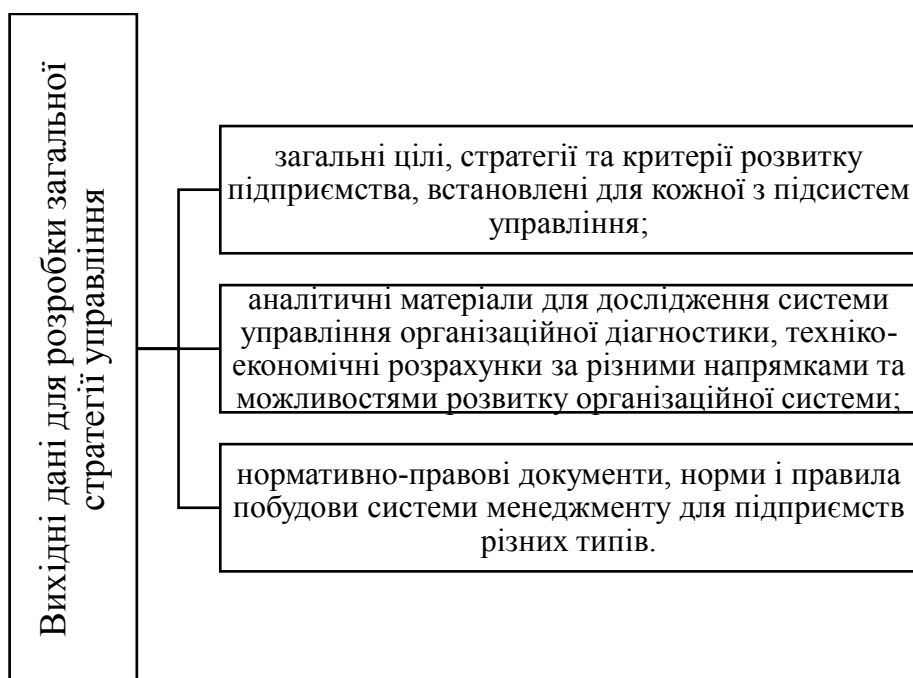


Рис. 1.1 Вихідні дані для розробки загальної стратегії управління

Складено автором самостійно

Шершньова З. та Оборська С. зробили значний внесок у розробку змістовної послідовності дій при проектуванні системи стратегічного управління [66]. Запропонована ними концептуальна основа стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей тим, що передбачає розширений, коректний і чіткий опис складових кожного етапу. До останніх віднесено наступні: (1) концепція; (2) діагностика (сильних і слабких сторін); (3) формулювання цілей підприємства; (4) вибір стратегії; (5) розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; (6) стратегічний контроль.

Томпсон А. та Стрікланд Д. виділяють п'ять взаємопов'язаних завдань, які складають основу розробки та реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності та формування стратегічних установок; визначення стратегічних цілей та завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей та результатів виробничої діяльності; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності; модифікація стратегічного плану [62].

Таким чином, з точки зору системного підходу стратегічне управління підприємством можна представити у вигляді складної, багаторівневої моделі (рис. 1.2).

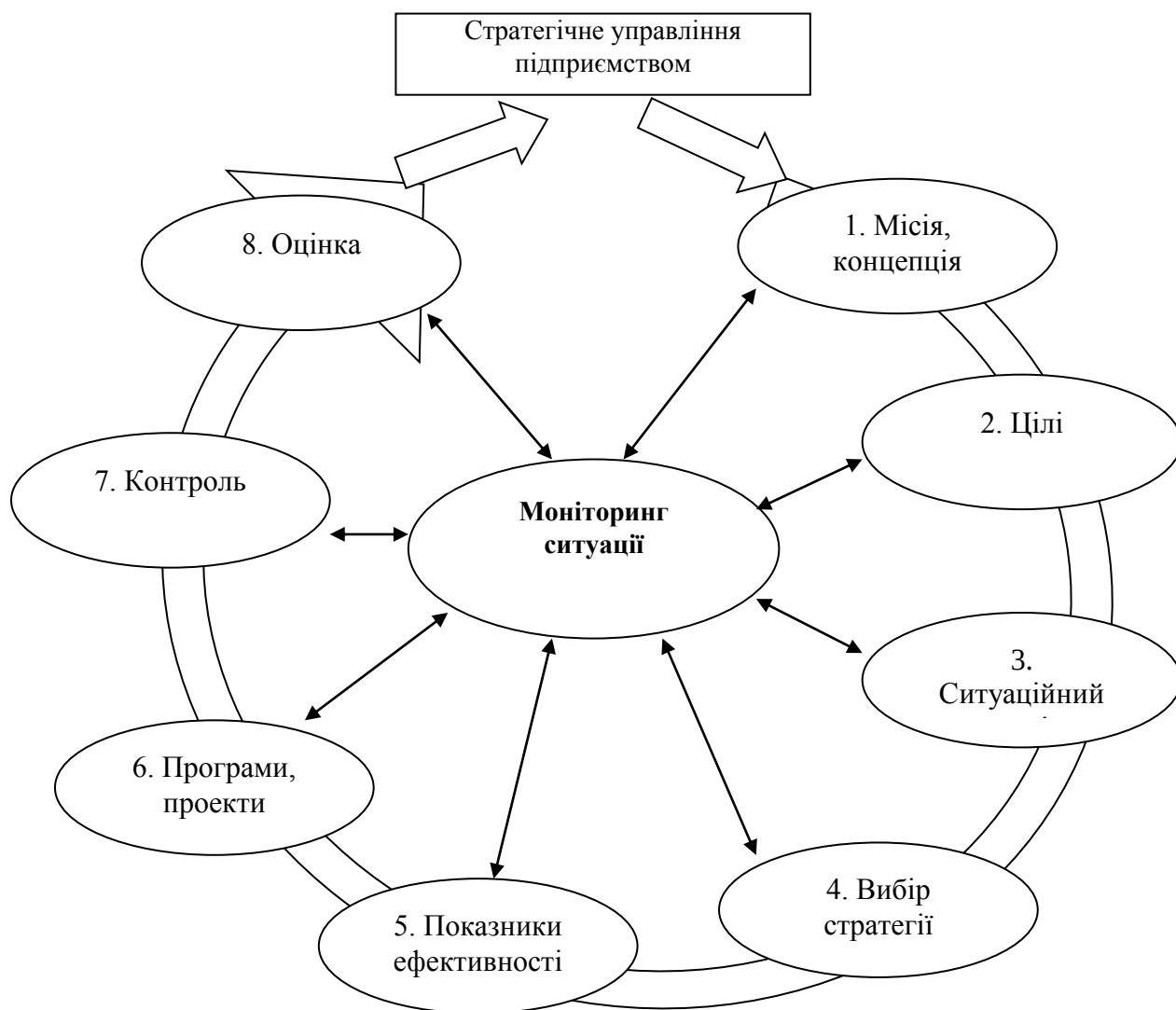


Рис. 1.2 Модель стратегічного управління підприємством*

Складено автором самостійно

Виходячи з наведеної моделі, можна сказати, що стратегічне управління - це процес визначення шляхів досягнення цілей, організації ефективних управлінських процесів в організації, а також передбачення різних ситуацій (у тому числі критичних).

Науковці виділяють наступні принципи успішної стратегічної діяльності підприємства [10, с.10].

- кожне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка змінюється, розвивається та перебудовується в динамічному, часто ворожому середовищі;

- новостворені підприємства мають високий ступінь гнучкості та оперативності, що забезпечує виживання деяких з них. Пізніше вони стають більш стабільними: це означає, що мають бути розроблені конкретні заходи щодо змін і розвитку, які набувають форми більш-менш ґрунтовних стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) чинники;

- послідовний розвиток компанії або організації пов'язаний з формулюванням чітких, простих і досяжних цілей, виражених в системі техніко-економічних, кількісних і якісних показників (наприклад, прибуток, товарообіг, якість продукції, бюджетні характеристики тощо);

- навіть при застосуванні системи стратегічного управління, орієнтованої на «стратегічні набори», настає час, коли вони застарівають і починають гальмувати розвиток компанії. Щоб уникнути такого негативного стану, стратегії повинні постійно переглядатися та оновлюватися;

- підтримувати зміни та інновації різного роду через ефективну систему мотивації, соціальної та психологічної підтримки, яка заохочує до стратегічних дій;

- забезпечення динаміки змін шляхом прискорення практичних заходів з реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

- створення виробничих потужностей і системи зовнішніх зв'язків, які сприйнятливі до змін і дозволяють досягти майбутніх цілей.

Реалізація цих принципів забезпечує побудову відповідної послідовності дій з реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Таким чином, стратегічне управління розглядається як динамічна сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів: Управління маркетингом, людськими ресурсами, фінансовими ресурсами та фінансовими відносинами, розміщенням інвестицій, впровадженням інновацій тощо.

Завданням стратегічного управління є пошук шляхів удосконалення як функціональних стратегій (маркетинг, PR, фінанси тощо), так і загальної стратегії компанії та контроль за їх реалізацією.

1.2 Види і підходи до стратегічного управління

Аналіз літератури зі стратегічного менеджменту свідчить, що автори мають неоднозначні погляди на процес розробки та реалізації стратегії. Різні автори пропонують різні підходи.

Ансофф І. [2] виділяє наступну групу ключових рішень при формуванні стратегії: внутрішня оцінка компанії; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання і вибір цілей; рішення про портфельну стратегію; конкурентна стратегія; розробка, вибір і реалізація альтернативних проектів (див. рис. 1.3).

Вутон С. і Хорн Т. [4] розглядають процес стратегічного планування з точки зору трьох етапів, що складаються з дев'яти кроків. До них відносяться:

- 1) стратегічний аналіз, який складається з: аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища та їх спільної оцінки;
- 2) вибір стратегічного напрямку, який включає: прогнозування, визначення місії та цілей, а також виявлення стратегічних «розривів» між прогнозами та цілями;
- 3) реалізація стратегії, яка включає: розгляд альтернативних варіантів стратегії; аналіз кожного варіанту з точки зору конкурентоспроможності, сумісності, ризику тощо.

Томпсон А. та Стрікленд Д. [62] розглядають стратегічне управління з точки зору вирішення п'яти завдань: визначення сфери діяльності та формулювання стратегічних позицій; постановка стратегічних цілей і завдань щодо їх реалізації; формулювання стратегії для досягнення поставлених цілей і результатів виробничої діяльності; реалізація стратегічного плану; оцінка

результатів діяльності та модифікація плану та/або методів його реалізації.

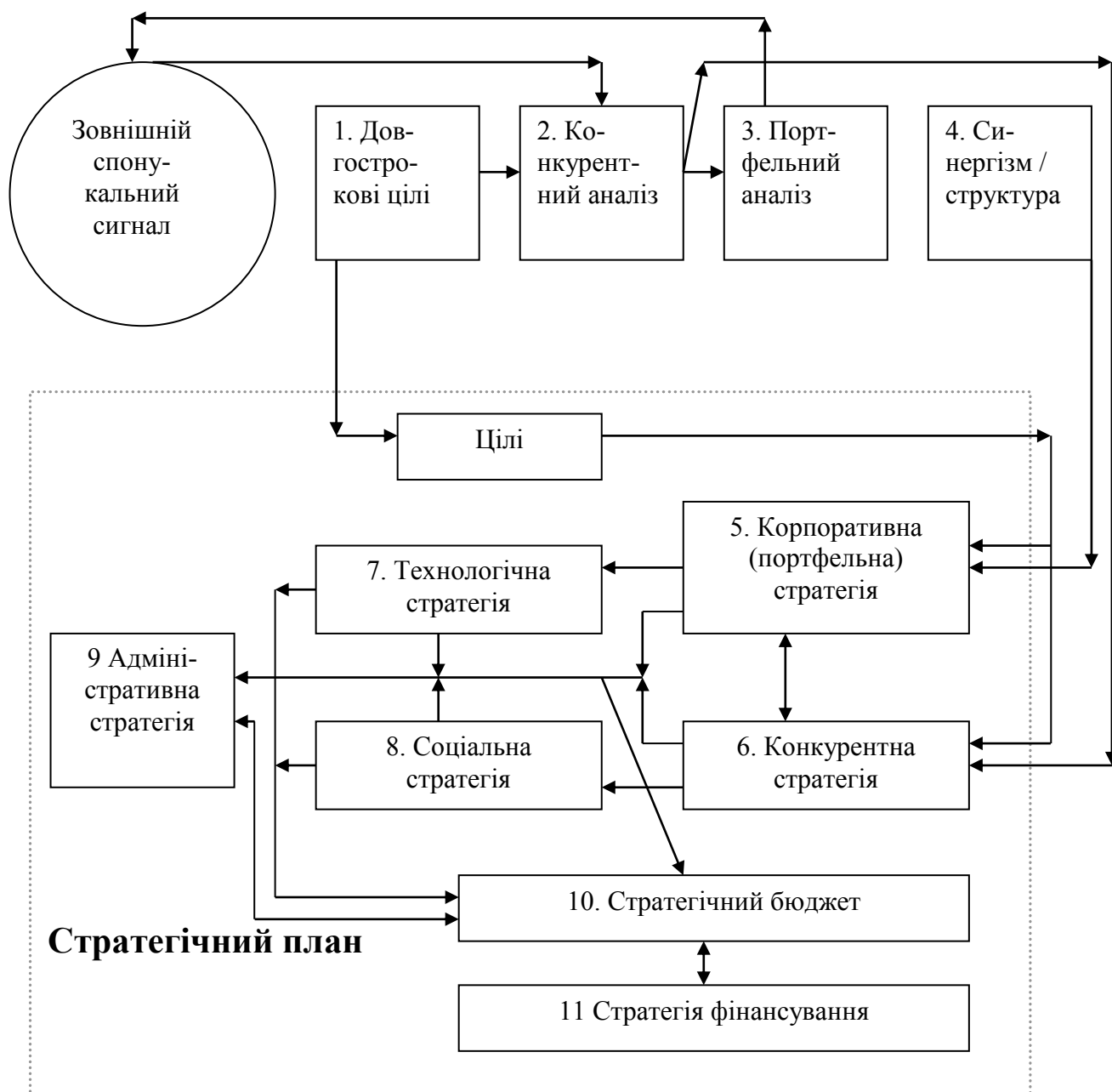


Рис. 1.3 Схема формування стратегічного плану підприємства за Ансоффом І. [2]

За Месконом [3], процес стратегічного управління складається з дев'яти етапів. Це: розробка місії та цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; дослідження сильних та слабких сторін менеджменту; аналіз та вибір стратегічних альтернатив; реалізація та оцінка стратегії (див. рис. 1.4).

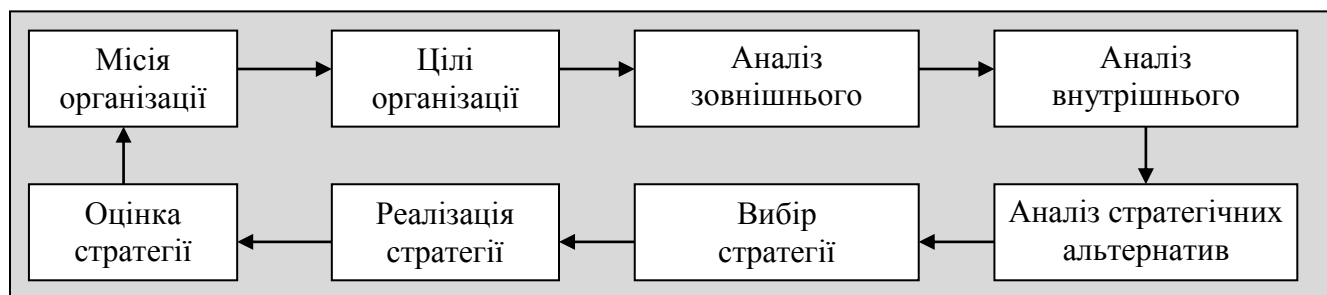


Рис. 1.4 Процес формування стратегії за Месконом М. [30]

Модель процесу розробки стратегії Маркової В. та Кузнєцової С. [6] складається з чотирьох етапів: визначення цілей; аналіз розривів, включаючи оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища; формулювання стратегії з урахуванням альтернативних варіантів; реалізація стратегії на основі підготовки планів і бюджетів.

Віханський О. [4] розглядає процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір та реалізація стратегії, оцінка та контроль виконання.

Якщо порівняти і зіставити підходи цих та інших авторів до визначення змісту стратегічного управління, то можна побачити, що науковці здебільшого дотримуються принципів Ансоффа І. та Мінцберга Г. На їх думку, методологія стратегічного управління складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: .

1) управління стратегічними можливостями, що передбачає аналіз і вибір стратегічної позиції, або «запланована стратегія»;

2) управління оперативними проблемами в режимі реального часу, що дозволяє компаніям реагувати на несподівані зміни або «виконана стратегія».

З урахуванням усіх вищезазначених підходів, зведемо послідовність формування стратегії у наступні етапи (див. рис. 1.5).

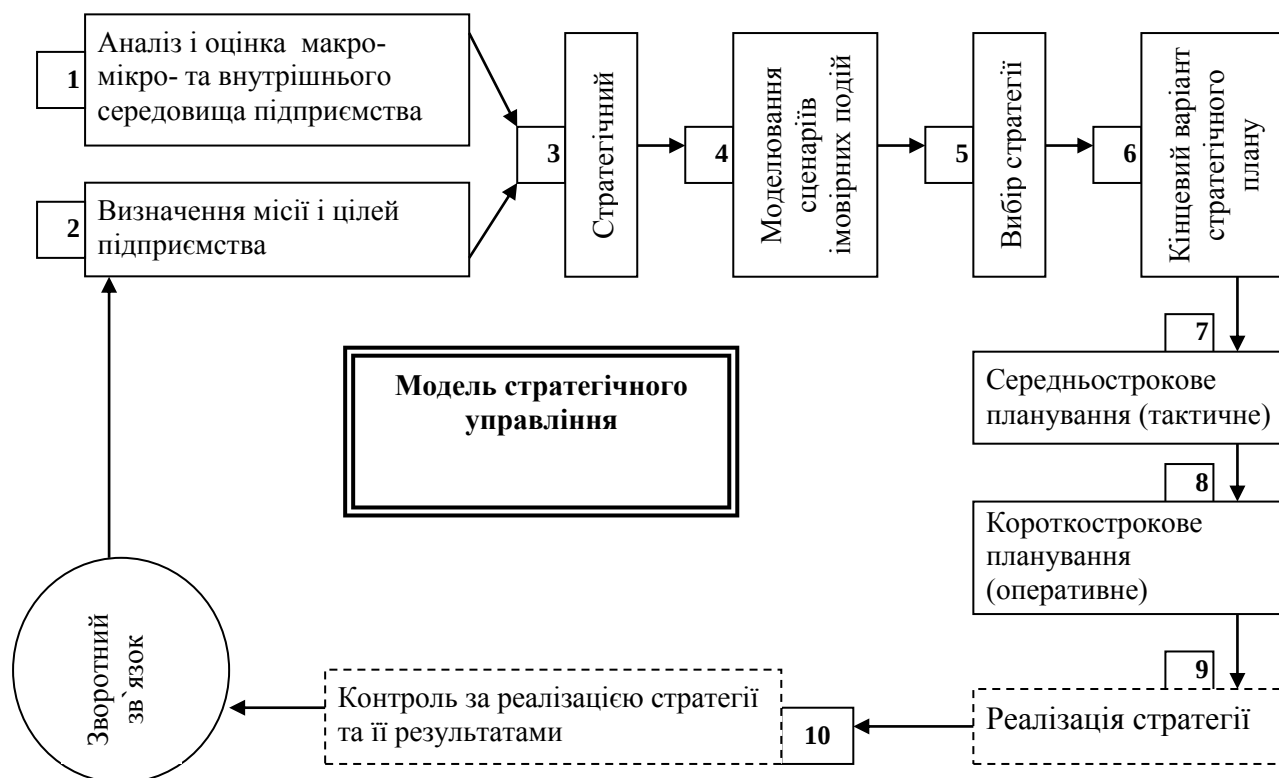


Рис. 1.5 Етапи стратегічного планування і управління [62]

Розглянемо детальніше кожен з етапів.

На першому етапі розробки стратегії компанії аналізують своє середовище, прогнозують його майбутній розвиток, визначають можливості та загрози, сильні та слабкі сторони, оцінюють свою конкурентоспроможність та прогнозують зміни.

Слід зазначити, що практично всі фахівці в галузі стратегічного управління вказують на власний набір факторів зовнішнього середовища. Всі підходи до класифікації зовнішніх факторів, що впливають на підприємство та його діяльність, можна поділити на два типи.

Ряд авторів, в тому числі Мескон і Боумен, розрізняють фактори зовнішнього середовища, які впливають на фірму на мікро- і макрорівні, розрізняючи таким чином мікро- і макровпливи. Мескон розрізняє прямі та непрямі впливи на зовнішнє середовище фірми.

Слід зазначити, що фактори зовнішнього середовища, віднесені паном

Месконом до середовища прямого впливу, відображають організаційну ситуацію в американських та західноєвропейських країнах: саме в цих країнах значний вплив мають профспілкові комітети та місцеві органи влади.

Такі фахівці зі стратегічного менеджменту, як ДеніелсД., РадебаЛ., СтріклендА., Томпсон А. і Фатхутдінов Р. А. вважають, що вплив факторів зовнішнього середовища на компанію та її окремі види діяльності є одностороннім. Деніелс Д. Д. та Радеба Ч. Х. розрізняють географічні, історичні, політичні, правові, економічні та культурні фактори зовнішнього середовища [15].

Томпсон А. та Стрікленд А. визначили зовнішні та внутрішні фактори зовнішнього середовища, які є досить ємними та інформативними. Однак, оцінка деяких факторів, таких як особисті мотиви та корпоративна культура, може бути дуже складною при використанні економіко-математичних методів побудови стратегії [62].

Ми погоджуємося з думкою, що існує два рівні зовнішніх факторів: фактори прямого впливу (мікросередовище) та фактори непрямого впливу (макросередовище).

На другому етапі, або паралельно (у випадку стартап-компанії - на першому етапі), визначаються місія, мета та завдання компанії.

Сучасна теорія планування [10] пропонує вісім основних сфер діяльності, в яких кожна компанія визначає свої основні цілі. Це позиція компанії на ринку, інноваційна діяльність, рівень продуктивності праці, забезпеченість виробничими ресурсами, ступінь стабільності, система управління, професіоналізм персоналу та соціальна відповідальність. Ці сфери включають такі ключові цілі, як прибутковість, фінансова стабільність, зростання частки ринку, дослідження та розробки, забезпечення ресурсами, диверсифікація, продуктивність, якість продукції та послуг, добробут працівників, розвиток системи управління, трансформація в транснаціональну компанію тощо.

Цілі, які ви або інші компанії ставите перед собою, є індивідуальними, а

також залежать від таких факторів, як галузь, тип компанії, ситуація на ринку, постачальники, джерела сировини тощо. Разом з тим, можна виділити низку ключових зовнішніх макроекономічних факторів, які дозволяють говорити про деякі загальні принципи встановлення цільових орієнтирів. До недавнього часу фінансові та маркетингові цілі були найбільш важливими для більшості компаній, що пов'язано з переходом до ринкової економіки. Сьогодні, коли світова економіка вступила в період трансформації від індустріального до інноваційного укладу, перед компаніями постає необхідність вирішення завдань у сфері НДДКР. Глобалізація бізнесу також вимагає від компаній враховувати не лише національні, а й міжнародні інтереси.

Третій етап - стратегічний аналіз, який передбачає зіставлення цілей і завдань з результатами аналізу зовнішнього середовища, виявлення та усунення розбіжностей між ними і, насамперед, розробку альтернативних стратегій - стратегічних варіантів розвитку.

Четвертий етап передбачає моделювання сценаріїв змін (оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного) та вивчення наслідків кожного з них для сформульованих альтернативних стратегій.

Визначено конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації заданої стратегії за заданим сценарієм.

На п'ятому етапі обирається найбільш прийнятна з альтернативних стратегій. Мета стратегічного «аналізу», як зазначалося вище, полягає в тому, щоб вирішити, до чого організація може прагнути в своєму операційному середовищі і якого рівня, за інших рівних умов, вона повинна досягти для того, щоб вижити і процвітати. Фаза стратегічного планування, з іншого боку, відповідає на питання про те, яким є найбільш ефективний спосіб досягнення мети і що необхідно зробити для її досягнення. І, оскільки одна і та ж мета може бути досягнута різними шляхами, фаза «планування» стратегії може бути визначена по-різному - як вибір маршруту і засобів пересування для досягнення однієї і тієї ж мети.

На шостому етапі готується остаточний варіант стратегічного плану

компанії.

На сьомому етапі на основі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

У літературі можна знайти різні концептуальні основи планів, які рекомендуються для розробки конкретних організацій.

Існує чотири групи взаємозалежних планів:

1) стратегічний рамковий план. Він описує основні напрямки діяльності компанії та містить стратегію компанії на довгострокову перспективу. Залежно від обставин компанії, такий план розробляється на період від 3 до 5 (10) років. Він слугує орієнтиром для всіх інших планів. Водночас, саме СД обмежує прийняття рішень за основними напрямками діяльності, щоб не допустити протиставлення цілей окремих бізнес-одиниць загальним цілям розвитку компанії;

2) Тактичні плани розвитку конкретних напрямків діяльності окремих ВБО. Їх основним змістом є бізнес-стратегії, спрямовані на зростання, збереження стабільності та посилення конкурентоспроможності, а також ліквідацію окремих збиткових напрямків бізнесу. Такі плани складаються на період від 1 до 3 (5) років і, як правило, мають форму бізнес-планів;

3) оперативні плани. Вони регулюють поточну діяльність бізнес-підрозділів та служб з метою досягнення корпоративної стратегії компанії в цілому та бізнес-стратегії ВБО, до складу якої вони входять. З метою більш ефективного моніторингу та оцінки виконання такі плани складаються на період від 1 місяця до року;

4) Програмні та проектні плани. Ця група має цільовий характер і включає такі програми, як розробка нових продуктів, вихід на нові ринки, проведення масштабної рекламної кампанії, зниження собівартості продукції, модернізація виробництва, енергозбереження тощо. Програми підкріплюються конкретними проектами, які характеризуються конкретними витратами та певною інвестиційною привабливістю [17].

Разом з тим, він вважає, що розробка системи планів не є достатньою

для ефективної реалізації визначених стратегічних дій. Проблемою може бути те, що система планів і система управління не пов'язані між собою. Зокрема, розширення господарської діяльності та вихід на нові ринки потребують додаткового персоналу. І навпаки, відмова від збиткових сфер управління та закриття нерентабельних об'єктів призводить до скорочення персоналу. Це вимагає вдалого поєднання загальної бізнес-стратегії та організаційних методів управління людськими ресурсами. Іншими словами, необхідно вибудувати взаємозв'язок і знайти узгодженість між стратегією і ключовими виконавцями, відповідальними за систему розроблених планів.

Координація бізнес-стратегії та організаційного менеджменту має саме таку мету.

Здійснення структурних змін в результаті зростання (злиття, поглинання, приєднання, впровадження) або скорочення (часткове призупинення, тимчасове закриття, повна ліквідація) окремих СВО;

підвищення ефективності оцінки та моніторингу досягнення цілей і завдань;

координація ресурсів та виконання планів, програм і проектів;

унікнення накладання та дублювання окремих функцій.

Нарешті, восьмим кроком є розробка оперативних планів і проектів, що завершує процес стратегічного планування. Починається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Це передбачає не тільки організацію виконання стратегії (9-й етап), а й її практичну оцінку, моніторинг виконання (10-й етап) та зворотний зв'язок, якщо на якомусь етапі виявлено помилки або недоліки в розробці стратегічного плану. Іноді цей зворотний зв'язок передбачає часткову зміну місії та цілей, якщо вони виявилися дещо нереалістичними. До речі, зворотній зв'язок можливий на будь-якому етапі процесу розробки стратегії. Все це свідчить про те, що і формулювання стратегії, і її реалізація є єдиним процесом.

Більше того, це безперервний процес, оскільки середовище, а отже, і обставини, в яких перебуває компанія, постійно змінюються, а отже,

стратегічний план регулярно коригується.

Організація розробки стратегії на підприємстві включає підбір розробників, організацію та контроль їх роботи, зміни в організаційній структурі управління відповідно до потреб стратегічного управління, розвиток стратегічних здібностей персоналу та інформаційно-аналітичне забезпечення процесу розробки стратегії.

Підбір та оцінка діяльності людей є основою управління будь-яким процесом, зокрема процесом стратегічного планування. Оскільки стратегічне планування та стратегічні зміни в компанії тягнуть за собою певні, часто радикальні, зміни у звичній поведінці працівників, які часто мають значний вплив на долі людей (закриття певних підрозділів, скорочення виробництва, зміна географії підрозділів тощо), процес стратегічного планування та стратегічних змін також є ключовим елементом процесу управління персоналом. Причому, якість та ефективність стратегічного плану буде залежати від рівня стратегічного мислення, від рівня підготовки кадрів в цілому. У всіх інших випадках стратегічний план буде носити формальний характер.

Для здійснення поточної роботи зі складання та реалізації стратегічного плану у великих компаніях доцільно створювати підрозділи стратегічного розвитку на чолі із заступником першого керівника. На середніх та малих підприємствах ці функції має виконувати планово-економічний відділ компанії, а контроль за питаннями стратегічного розвитку покласти на заступника керівника або самого керівника.

До розробки стратегічного плану залучаються всі функціональні підрозділи, фахівці та керівники всіх рівнів (звідси необхідність контролю з боку заступника директора або самого директора), а також експерти та науковці з інших установ. Для розробки стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватися спеціальні тимчасові робочі групи із залученням працівників усіх підрозділів холдингу.

Функції (завдання) вищого керівництва, кураторів стратегічного

розвитку в організації розробки корпоративної стратегії полягають у наступному:

- визначення мети, цілей та основних завдань стратегічного планування в компанії
- формування команди, здатної до стратегічного мислення;
- залучити до розробки стратегії якомога більше працівників компанії;
- розробка організаційної структури компанії, яка найкращим чином відповідає потребам стратегічного планування та реалізації стратегії;
- забезпечити належний рівень та дизайн систем інформаційно-аналітичної підтримки процесу розробки та реалізації стратегії;
- забезпечити доступ усіх працівників до необхідної інформації щодо стратегічного планування та її розуміння, а також організувати відповідну роз'яснювальну роботу;
- розвивати стратегічне мислення у керівників та спеціалістів, формувати у них підприємницький дух.

Ансофф І. І., аналізуючи багаторічну практику стратегічного планування, виділив наступні завдання для вищого керівництва [62].

Для того, щоб розробити якісний стратегічний план та подолати опір тих, хто не хоче його впроваджувати, до розробки та реалізації плану слід залучати вище керівництво, особливо на постійній основі, не втрачаючи при цьому фокус уваги.

Стратегічне планування має здійснюватися комплексно і поєднуватися з розвитком навичок і компетенцій співробітників компанії у сфері стратегічного планування та управління.

Необхідно забезпечити мирне співіснування конкурентної і підприємницької поведінки та їх промоутерів, надаючи пріоритет підприємницькій поведінці, оскільки вони є принципово різними, часто навіть несумісними, і кожна з них потребує відповідних структур управління.

Різні типи поведінки працівників компанії повинні враховуватися при відборі людей для розробки та реалізації стратегічного плану.

Конкурентна поведінка – цешвидка, прогресивна, спрямована на отримання прибутку поведінка в умовах, коли існуючі ринки дозволяють досягти цільового рівня виробництва та прибутку.

Операційна поведінка – цевзаємвідносини із зовнішнім середовищем, при яких фірма прагне отримати вигоду від обміну товарами і послугами із зовнішнім середовищем (знизити витрати, підвищити ціни реалізації і т.д.), тобто це діяльність, спрямована на досягнення поточної прибутковості.

Прогресивна поведінка необхідна, коли товари і ринки розвиваються в тандемі з поступовими, крок за кроком змінами, еволюцією фірми.

Підприємництво – цестратегічна, безперервна поведінка, спрямована на отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки, як очікується, більше не зможуть забезпечити бажаний рівень виробництва і прибутку. Стратегічна поведінка – цевзаємвідносини із зовнішнім середовищем, за яких фірма прагне замінити застарілі товари/послуги новими товарами/послугами, які приносять високі прибутки в майбутньому (пошук сфер підвищеного попиту, розробка нових продуктів, розвиток нових навичок у робочій силі), тобто діяльність, спрямована на майбутню прибутковість.

Переривчаста стратегічна поведінка передбачає зміну логіки процесу розвитку фірми шляхом зміни технології, структури, диверсифікації та інтернаціоналізації виробництва.

При переході від переважно конкурентної до переважно підприємницької поведінки, тобто стратегічного планування та управління, вищий менеджмент компанії (за АнсоффомІ.) повинен [2]

- розробити новий вектор розвитку навичок персоналу, тобто спроектувати нові навички, системи та структури. Стратегічне планування є лише однією зі складових цього вектору і його ефективність залежатиме від комплексного розвитку всіх компонентів;

- створити відповідну корпоративну культуру, яка заохочує зміни, інновації та прийняття ризиків; без цього міцно вкорінена конкурентна культура буде гальмувати зміни, включаючи стратегічне планування;

- забезпечити гармонійне, взаємодоповнююче співіснування конкурентних та підприємницьких можливостей і культур.

Для того, щоб розвивати нові підприємницькі здібності та культури, а отже, сприяти стратегічному управлінню, необхідно навчитися визначати рівень підприємницьких здібностей та рівень організаційної культури. Це можна зробити, оцінивши їхні характеристики та визначивши, до якого типу культури і можливостей вони належать.

Для того, щоб управлінський потенціал був ефективним, його характеристики та характеристики культури повинні бути однотипними. Якщо одна або декілька характеристик культури не відповідають характеристикам компетенцій, ефективність організації знижується. Середовище також може бути різного типу: стабільне, реактивне тощо. І дуже важливо, щоб характеристики його типів відповідали типам можливостей персоналу з урахуванням майбутньої турбулентності середовища.

1.3 Концепція стратегічного підприємством управління в умовах воєнного стану

Стратегічна система корпоративного управління розвитком включає сукупність розроблених функціональних стратегій за підсистемами підприємства та їх взаємодією, реалізація яких дозволить досягти поставленої мети шляхом спрямування діяльності підприємства навіть в умовах воєнного часу.

Таким чином, система стратегічного корпоративного управління охоплює стратегічне управління маркетингом, фінансами, виробництвом, інноваціями та персоналом (рис. 1.6).

Кожна підсистема системи стратегічного корпоративного управління орієнтована на забезпечення сталого розвитку. Система стратегічного

управління дозволяє агрегувати, обробляти та аналізувати інформацію з основних функціональних підсистем корпоративного управління.

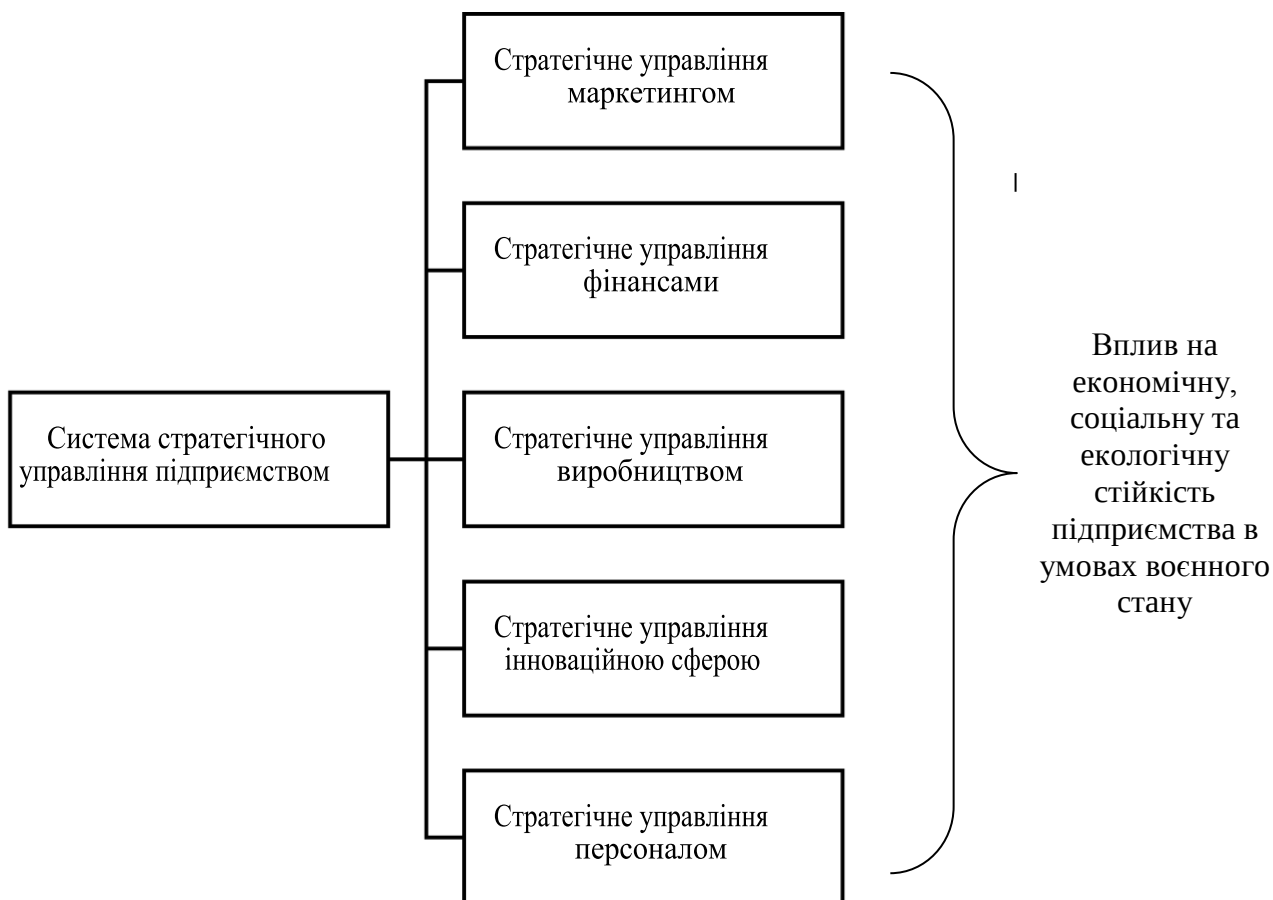


Рис. 1.6 Система стратегічного управління за напрямками функціонування в умовах воєнного стану

Складено автором самостійно

Невиконання стратегії в одній з підсистем системи стратегічного управління негативно впливає на інші підсистеми. Наприклад, зміни у фінансовому управлінні матимуть загальний вплив на виробничу діяльність підприємства, що може призвести до дефіциту ресурсів через брак коштів, як наслідок – донедовикористання виробничих потужностей, як наслідок – доневиконання виробничої програми, як наслідок - до зниження ефективності маркетингової стратегії, як наслідок – додефіциту матеріальних ресурсів, як наслідок - до неспроможності задовольнити потреби споживачів якісною продукцією.

Стратегія підприємства має декілька рівнів дезагрегації, кожному з яких відповідає певний ранг стратегії, тобто стратегія підприємства має ієрархічну структуру.

Ієрархія стратегій – це порядок важливості, взаємозв'язку і підпорядкованості різних стратегій, що складають корпоративну стратегію.

Багатопрофільне підприємство (диверсифіковане, багатогалузеве, багатопродуктове) має чотирирівневу стратегію, що складається з

- корпоративної (загальної) стратегії, яка одночасно є портфельною стратегією;
- конкурентних (корпоративних, ділових) стратегій;
- функціональних стратегій;
- операційних стратегій.

Корпоративна (корпоративна, портфельна) стратегія є найвищим рівнем ієрархії. Вона визначає загальний напрямок діяльності компанії, один з наступних: стратегія зростання, стабілізації або скорочення.

Конкурентні (ділові, корпоративні) стратегії підпорядковані корпоративній стратегії, вказують шляхи досягнення обраного напрямку в кожному стратегічному господарському підрозділі (СГП) і є дорожньою картою до сильної довгострокової конкурентної позиції (переваг). Ці стратегії також відомі як бізнес-стратегії або конкурентні стратегії.

Функціональні стратегії розробляються для кожної функціональної сфери: виробнича стратегія, маркетингова стратегія, фінансова стратегія, стратегія досліджень і розробок, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії визначають, переводять корпоративні та конкурентні стратегії у функціональні служби господарства. При цьому функціональні підрозділи мають сильний вплив на формулювання корпоративної та конкурентних стратегій.

Операційні стратегії - це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів компанії, які не є автономними: заводів, що належать компанії, цехів, бригад, відділів, торгових представників тощо. Це найнижчий рівень

корпоративної стратегії, пов'язаний зі стратегіями вищих рівнів ієрархії: корпоративною, конкурентною, функціональною.

Кожен з цих вищих рівнів забезпечує стратегічне середовище для нижчого рівня і певним чином його обмежує. Ієрархію стратегій підприємства зображено на рис. 1.7.

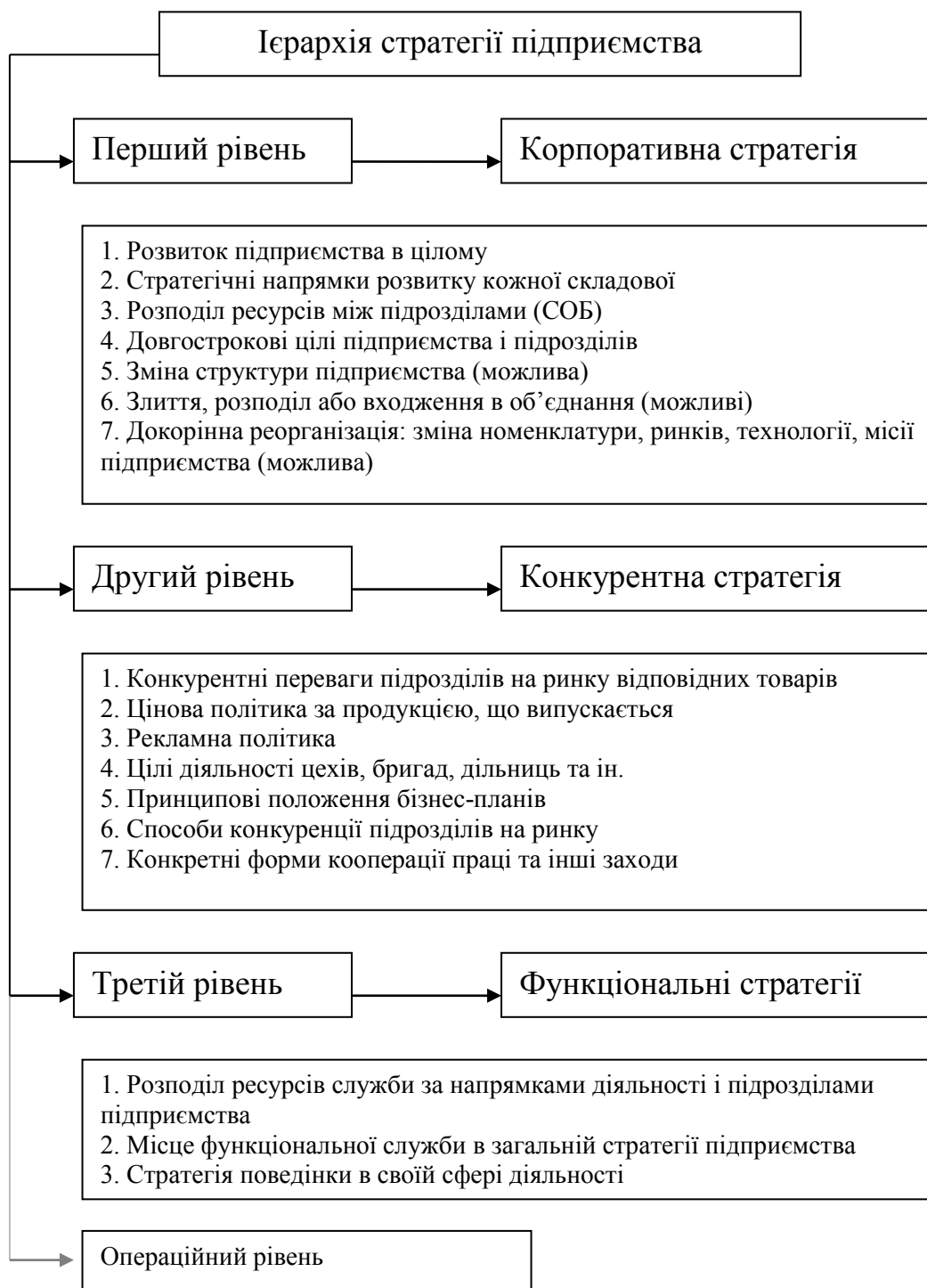


Рис. 1.7 Ієрархія стратегії підприємства

Складено автором за [2, 5, 10, 17, 31, 62]

Нестача фінансових ресурсів, низькі обсяги реалізації продукції призведуть до зниження показників фінансової стійкості, що в свою чергу призведе до зниження соціальних показників, таких як прибуток на одного працюючого, заробітна плата в галузі, та негативного впливу на екологічну складову, наприклад, збільшення питомих витрат електроенергії на одиницю продукції.

Тому однією з найважливіших складових механізму забезпечення стратегічного управління в умовах воєнного стану є діагностика поточного стану підприємства, аналіз та оцінка основних характеристик, які найбільше відповідають вимогам розвитку. Достовірний та якісний аналіз має важливе значення для забезпечення менеджерів детальними інформаційними даними, необхідними для прийняття управлінських рішень, подальшого коригування стратегії розвитку, підтримання збалансованості внутрішніх параметрів, забезпечення стабільності діяльності.

Діагностика дозволяє розглянути кожен внутрішній аспект діяльності та сигнали зовнішнього середовища в конструктивній та логічній послідовності, виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити конкретні пріоритетні напрямки, що потребують негайного втручання або поступового покращення. Систематичне проведення діагностики та узагальнення її результатів має забезпечити чітке, цілісне уявлення про поточний стан компанії та результати її діяльності, що дасть змогу розробити оперативні та стратегічні плани, поліпшити конкурентну позицію, розглянути додаткові резерви та пріоритетні напрями розвитку [33].

На основі результатів діагностики готується та/або коригується майбутня стратегія розвитку підприємства, яка є одним із вирішальних інструментів організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку. У процесі подальшого управління постійно аналізують відхилення від встановленої тенденції, порівнюючи фактичні результати із запланованими або оптимальними для нормального функціонування, що дає можливість відстежувати конкурентну ситуацію, виявляти фактори, які викликають

найбільші коливання, та прогнозувати подальший розвиток підприємства [34].

Діагностика розвитку повинна охоплювати основні сфери діяльності підприємства: фінансову, виробничу, соціальну та екологічну. Це пов'язано з тим, що зосередження уваги лише на одній зі сфер управління уповільнює прогрес, на відміну від впливу на всі сфери одночасно, адже всі вони взаємопов'язані, що призводить до синергетичного ефекту, і робить процес сталого розвитку швидшим та ефективнішим.

Для того, щоб розробити ефективну та дієву стратегію розвитку, необхідно визначити, які аспекти та функції слід розвивати, а які повністю нейтралізувати або частково пом'якшити з точки зору їх негативного впливу на загальну ефективність діяльності компанії. Такі висновки можна зробити лише після ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, становища компанії на момент діагностики, її сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для подальшого сталого розвитку [34].

При аналізі поточного стану підприємства в основному виділяють наступні стани [34].

- Нормальний;
- стан розвитку (зростання);
- стан спаду (погіршення).

Така класифікація не надає детальної характеристики та конкретної інформації, а також має певні недоліки та помилки в різних аспектах. По-перше, фаза зростання потребує окремого опрацювання, оскільки необхідно забезпечити, щоб розвиток був на передньому плані, а не на задньому. Інший аспект полягає в тому, що більшість компаній в країні перебувають у стані занепаду, характер якого варіюється від однієї компанії до іншої, і глибина кризи або деградації системи повинна бути додатково диференційована. Тому процес розвитку повинен доповнюватися станом "сталого розвитку", який є більш тривалим, більш стійким, більш узгодженим, більш ефективним і виходить далеко за межі звичайного стану поліпшення показників діяльності. Слід зазначити, що це позитивно впливає не тільки на саму компанію, а й на

зовнішнє середовище, тобто вигоди та переваги отримує не тільки компанія, а й суспільство та його зацікавлені групи [34, с. 349].

Загальна діагностика поточної ситуації та комплексний аналіз внутрішнього середовища, як правило, здійснюється шляхом вивчення та розгляду набору ключових показників діяльності компанії. Тому необхідно обирати ті показники, які найбільш повно характеризують соціальні, економічні та екологічні аспекти діяльності і які, власне, є прерогативою та визначальними рисами концепції сталого розвитку.

Оцінка сталого розвитку включає ключові фінансові та нефінансові показники. Фінансові показники - це результат діяльності, вони оцінюють, наскільки ефективно була розроблена і реалізована стратегія компанії, наскільки економічно ефективними були фактичні управлінські рішення.

Зовнішнє середовище поділяється на мікро- та макросередовище. Фактори макросередовища тісно пов'язані з діяльністю компанії, але вони сприяють або дестабілізують роботу сектора в цілому або окремих суб'єктів сектора. Виняток можуть становити ті компанії, які досягли такого рівня сталого розвитку, що здатні витримувати середні зовнішні коливання, якщо взагалі здатні їх витримувати. Тому основним завданням керівництва є постійний моніторинг економічних, соціальних, політичних, правових, технологічних та екологічних змін, які можуть вплинути на стан галузі та результати діяльності компанії. Менеджери, зацікавлені в успіху компанії, повинні бути в курсі подій і коливань, що відбуваються як всередині, так і за межами компанії, при цьому обробляючи, аналізуючи і синтезуючи інформацію, роблячи загальні висновки і передбачаючи можливі загрози для подальшої життєздатності компанії.

Для того, щоб зробити вичерпні висновки, недостатньо проаналізувати лише внутрішнє середовище, його необхідно доповнити відповідним аналізом зовнішніх факторів впливу з метою створення комплексного рішення з урахуванням зовнішніх перспектив та загроз. У табл. 1.2 наведено показники для оцінки характеру взаємозв'язку із зовнішнім середовищем та ступеня його

сприяння позитивним трансформаціям підприємства.

Таблиця 1.2

**Перелік показників для дослідження зовнішнього середовища
підприємства**

Показники
<i>Споживачі (I спож)</i>
1. Регулярні та ефективні маркетингові дослідження потреб існуючих та потенційних споживачів.
2. Постійне поліпшення або розвиток якості продукції
3. Наявність якісного зворотного зв'язку від клієнтів та потенційних клієнтів для самовдосконалення.
4. Формування позитивного соціального та екологічного іміджу серед споживачів
5. Відсутність скарг споживачів на продукцію компанії
<i>Конкуренти (I конк)</i>
1. Регулярне дослідження конкурентів та їх продукції.
2. Використання стратегії сталого розвитку як конкурентної переваги
3. Використання інструментів бенчмаркінгу
4. Відсутність сильної ворожості до конкурентів
5. Членство або участь у галузевих асоціаціях та профспілках.
<i>Постачальники (I пост)</i>
1. Регулярний моніторинг ринку якісної сировини та технологій
2. Екологічна безпека діяльності постачальників
3. Ефективність та надійність системи логістики закупівель
4. Відсутність поставки неякісної або дефектної продукції
5. Надійні та стабільні відносини
<i>Інвестори та акціонери (I акц)</i>
1. Наявність якісного зворотного зв'язку
2. Можливість акціонерів контролювати та спрямовувати рішення вищого керівництва.
3. Регулярне виконання зобов'язань перед акціонерами
4. Надання інвесторам правдивої та достовірної інформації про результати діяльності та стратегічні плани компанії
5. Довіра інвесторів до менеджменту
<i>Місцева громада та органи влади (I гром)</i>
1. Відсутність бар'єрів для ведення бізнесу з боку місцевої громади
2. Позитивні та сприятливі відносини з місцевими органами влади та їх підтримка стратегії сталого розвитку.
3. Відсутність невідповідності законодавчим положенням та вимогам
4. Відсутність агресії з боку місцевих організацій, довіра та позитивне ставлення громадськості.
Сума балів

Джерело: [24]

Відповідно до викладеної методології, діяльність компанії за цими показниками має оцінюватися шляхом бальної оцінки відносин з кожною групою за шкалою від 1 до 5. Ті показники, які набрали мінімальну кількість балів, потребують більш детального осмислення, пошуку альтернатив з метою стабілізації відносин та усунення існуючих перешкод на шляху до сталого розвитку. Використовується наступна шкала:

113-125 балів - стан сталого розвитку; компанія завжди в курсі потреб зацікавлених груп та ефективно використовує інформацію про нові можливості, дбає та підтримує свій публічний імідж;

87-112 - стадія розвитку; підприємство починає усвідомлювати необхідність гармонійних відносин із зовнішнім середовищем і тому робить сміливі кроки для встановлення якісних зв'язків з ним;

63-86 - стабільна позиція; рівень відносин із групами стейкхолдерів можна охарактеризувати як середній, компанія знаходиться у відносно стабільному становищі, не прагне до подальшої трансформації відносин із зовнішнім світом;

37-62 - загрозлива ситуація; необхідно серйозно переглянути партнерські відносини, встановлені із зацікавленими групами, виявити причину непорозуміння та вжити термінових заходів для налагодження відносин, інакше такі обставини можуть загрожувати компанії кризою;

25-36 балів - кризовий стан; підприємство не враховує потреби груп стейкхолдерів, що призводить до внутрішньої кризи, оскільки потреби споживачів не вивчаються, відносини з постачальниками нестійкі, підприємство не орієнтується в сучасному інформаційному просторі.

Викладений вище зміст дає підстави стверджувати, що в умовах війни компанії повинні приділяти особливу увагу оцінці як зовнішнього, так і внутрішнього середовища та здійснювати постійну діагностику стану цього середовища з метою виявлення ризиків, зокрема за допомогою запропонованої автором системи діагностики, яка має низку переваг:

- спрощення процедури діагностики та зменшення її трудомісткості за

рахунок мінімізації кількості показників.

- простота використання таблиць діагностичних показників, що дає можливість самостійно проаналізувати результати діяльності будь-якого підприємства легкої промисловості та зробити об'єктивні висновки про його поточний стан і характер розвитку;

- більшість показників, що використовуються в таблицях, є результатом управлінської діяльності за певний період часу, тому їх аналіз дозволяє проаналізувати та виявити невдалі управлінські рішення, можливі причини незадовільної ситуації і на цій основі розробити стратегічний план розвитку;

- система вимірювання результативності в цілому та окремі показники результативності розроблені таким чином, щоб максимально відповідати суті концепції сталого розвитку та максимально репрезентативно відображати результати діяльності компанії;

- система оцінки не потребує значних витрат і тому може бути використана компаніями в будь-якому фінансовому становищі;

Описана методика формування стратегії розвитку промислового підприємства в умовах воєнного стану дозволила на основі ідентифікації стадії життєвого циклу, індикаторів та рівня сталості розвитку сформулювати пріоритетні напрями стратегічних дій з метою підтримки розвитку підприємств.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження можна зробити висновки, що стратегічне управління має розглядатися як багаторівневий, формальний і поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та реалізовувати ефективні стратегії, що сприяють збалансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем і досягненню

поставлених цілей, що є особливо актуальним у період воєнного стану.

Стратегічна система корпоративного управління розвитком включає сукупність розроблених функціональних стратегій за підсистемами підприємства та їх взаємодією, реалізація яких дозволить досягти поставленої мети шляхом спрямування діяльності підприємства навіть в умовах воєнного часу.

Стратегічне управління має свої особливості, які залежать від наявності та взаємодії таких факторів, як галузева приналежність підприємства, його розмір, тип виробництва, наявність науково-технічного потенціалу, рівень менеджменту; воно сприяє найбільш ефективному використанню ресурсів. В умовах війни стратегічне управління, насамперед, має бути спрямоване на узгодження «зовнішніх» умов діяльності підприємства з його «внутрішніми» можливостями.

Зовнішнє середовище поділяється на мікро- та макросередовище. Фактори макросередовища тісно пов'язані з діяльністю компанії, але вони сприяють або дестабілізують роботу сектора в цілому або окремих суб'єктів сектора.

Однією з найважливіших складових механізму забезпечення стратегічного управління в умовах воєнного стану є діагностика поточного стану підприємства, аналіз та оцінка основних характеристик, які найбільше відповідають вимогам розвитку. Достовірний та якісний аналіз має важливе значення для забезпечення менеджерів детальними інформаційними даними, необхідними для прийняття управлінських рішень, подальшого коригування стратегії розвитку, підтримання збалансованості внутрішніх параметрів, забезпечення стабільності діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЖСТАЛЬ

2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ Запоріжсталь

Публічне акціонерне товариство «Металургійний комбінат «Запоріжсталь» - українське публічне акціонерне товариство. Комбінат був заснований як державне підприємство в 1933 році. У відкрите акціонерне товариство він був перетворений 4 січня 1997 року відповідно до програми приватизації в Україні. 12 серпня 2015 комбінат перетворений в публічне акціонерне товариство.

ПАТ «Запоріжсталь» - одне з найбільших металургійних підприємств України за обсягами виробництва.

Основними споживачами продукції ПАТ «Запоріжсталь» є підприємства автомобільної, машинобудівної галузей, сільськогосподарського і транспортного будівництва, а також трубної промисловості.

Види економічної діяльності:

- виробництво чавуну, сталі та феросплавів (основний);
- оптова торгівля металами та металевими рудами;
- вантажний залізничний транспорт;
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- забір, очищення та постачання води;
- технічні випробування та дослідження;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Фактичне місцезнаходження основних виробничих потужностей

співпадає з юридичною адресою підприємства – м. Запоріжжя, Південне шосе, 72, виробничий майданчик.

Метою діяльності Товариства є отримання прибутку на основі виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та на умовах, передбачених чинним законодавством та Статутом, та його розподіл між акціонерами.

ПАТ «Запоріжсталь» чітко дотримується курсу на підвищення ефективності виробництва, модернізацію потужностей, створення і поліпшення безпечних умов праці для своїх співробітників.

Для досягнення поставлених цілей ПАТ «Запоріжсталь» послідовно реалізує стратегічні завдання.

- Виробництво високоякісної металопродукції, що відповідає потребам клієнтів;
- Забезпечення безпечних, здорових і захищених умов праці
- зменшення техногенного навантаження на навколишнє середовище;
- модернізація та реконструкція виробничих фондів;
- впровадження передових технологій та інновацій;
- досягнення лідерства у виробництві, управлінні та організації бізнес-процесів.

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» - одне з найбільших українських промислових підприємств, продукція якого широко відома і затребувана споживачами як на внутрішньому ринку, так і в більш ніж 50 країнах світу.

ПАТ «Запоріжсталь» виробляє продукцію чорної металургії. Основними видами продукції є гарячекатаний і холоднокатаний рулонний і листовий прокат.

Металургійний комбінат «Запоріжсталь» постійно працює над підвищенням якості та розширенням асортименту продукції, що випускається.

Основними видами продукції, що випускається підприємством, є: чавун; листовий прокат з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей;

гарячекатаний і холоднокатаний прокат в рулонах і листах; холодногнуті профілі; жерсть чорна; стрічка сталева.

Комбінат є одним з найбільших виробників прокату в Україні, в тому числі складних покриттів для автомобільної промисловості, консервних банок, холоднокатаних листів і смуг для інструментальної та машинобудівної промисловості, листового прокату з легованих сталей, гнутих профілів.

Металопродукція ПАТ «Запоріжсталь» має раціональне співвідношення ціна/якість.

Обсяг реалізації прокату в 2020 році склав: в натуральному вираженні - 3 112 916 тонн; сума реалізації - 34 642 459 тис. грн; частка в загальному обсязі реалізації в грошовому вираженні - 75,92 %.

Реалізація чавуну в 2020 році склала: 1 207 180 тонн в натуральному вираженні; 9 432 292 тис. грн на суму реалізації; 20,67 % частка від загального обсягу реалізації в грошовому вираженні.

Реалізація іншої готової металопродукції за 2020 рік склала: у натуральному вираженні - 78 396 тонн; обсяг реалізації - 942 153 тис. грн; частка від загального обсягу реалізації у грошовому вираженні - 2,06 %.

Загальний обсяг експорту за 2020 рік становить 32 416 496 тис. грн. Частка експорту в загальному обсязі реалізації становить 71,04 %. Основні ринки збуту: внутрішній ринок, Європа, Туреччина, Африка, СНД, Близький Схід, Азія, Америка.

Вся продукція, яка вироблена комбінатом поділяється:

- за марками сталі;
- за способами прокатки, виробництва (гарячекатаний або холоднокатаний прокат, гнуті профілі);
- за способом обробки поверхні (травлена або нетравлена);
- за характером кромки (з обрізною кромкою або необрізною кромкою);
- за геометричними розмірами;
- за точністю прокатки по ширині;
- за площинністю (особливо високою (ПО), високою (ПВ), поліпшеною

(ПУ) і нормальною (ПН)). Сталь, з якої на комбінаті виготовляються рулони і листи поділяється на наступні групи:

- вуглецева якісна конструкційна сталь;
- вуглецева сталь звичайної якості;
- сталі підвищеної міцності (низьколеговані сталі);
- ресорно-пружинна вуглецева сталь;
- нелегована конструкційна сталь (для поставки на експорт).

Всі сталі виробляються у відповідності до вимог нормативної документації (державні стандарти, технічні умови, протоколи або інші технічні вимоги).

Об'єм виробництва основної продукції для продажу за 2018-2020 роки представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Об'єм виробництва основної продукції ПАТ «Запоріжсталь» для
продажу за 2018-2020 роки**

Основний вид продукції	2018 рік, тис. т	2019 рік, тис. т	2020 рік, тис. т	Відхилення, тис. т	Відхилення, %
Гарячекатаний рулон	2197	1 947	1 913	-34	-2
Гарячекатаний лист	384	477	376	-101	-21
Холоднокатаний рулон	675	622	640	18	3
Холоднокатаний лист	187	205	153	-52	-25
Чавун	433	870	1 171	301	35

Джерело: звітність підприємства

Збільшення об'ємів виробництва чавуну та зменшення виробництва гарячекатаного та холоднокатаного листа у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. відповідає портфелю виданих замовлень.

Об'єм реалізації продукції у 2019-2020 рр. представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Об'єм реалізації продукції ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 роки

Вид продукції	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення у 2020 р порівняно з 2019 р.		
							Сума, тис. грн.	у т. ч. за рахунок	
	Кількість, тис. т	Сума, тис. грн.	Кількість, тис. т	Сума, тис. грн.	Кількість, тис. т	Сума, тис. грн.		обсягу реалізац ії	ціни
Рулон г/к	2199	30 477 065	1 888	21 395 769	1 916	19 991 644	-1 404 125	317 310	-1 721 435
Лист г/к	376	5 482 385	473	5 749 167	376	4 412 615	-1 336 552	-1 179 005	-157 547
Рулон х/к	685	10 822 761	604	8 045 858	643	7 931 378	-114 480	519 517	-633 997
Лист х/к	173	2 836 389	202	2 829 043	153	2 026 691	-802 352	-686 253	-116 099
Чавун	738	6 892 772	842	6 635 814	1 207	9 432 292	2 796 478	2 876 570	-80 092
Інше		2 396 970		1 837 744		1 836 017	-1 727		
Усього		58 878 342		46 493 395		45 630 637	-862 758		

Джерело: звітність підприємства

Зменшення суми реалізації продукції в 2020 році в основному пов'язано зі зниженням цін на ринках збуту.

У грудні 2021 року на «Запоріжсталі» вироблено 400,4 тис. т чавуну, 340,1 тис. т сталі, 287,7 тис. т прокату[19] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» у грудні 2021 р.

[Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.]

Найменування показника	Од. вимірювання	Грудень 2020	Грудень 2021	Грудень 2021 до грудня 2020, %
Обсяг виробництва чавуну	тис. тон	397,5	400,4	100,7
Обсяг виробництва сталі	тис. тон	345,5	340,1	98,4
Обсяг виробництва прокату	тис. тон	288,2	287,7	99,8

Джерело: звітність підприємства

Колектив «Запоріжсталі» відпрацював 2022 рік із високими показниками: було примножено сприятливу кон'юнктуру високою дисципліною замовлень і конкурентною якістю продукції. Все це дозволило продовжувати інвестувати у модернізацію підприємства та захист колективу від COVID-19.

У жовтні 2022 року на «Запоріжсталі» вироблено 157,0 тис. т чавуну, 121,8 тис. т сталі, відвантажено 101,3 тис. т прокату [20] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Обсяги виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» у жовтні 2022 р.

[Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.]

Найменування показника	Од. вимірювання	Жовтень 2021 р	Жовтень 2022 р	Жовтень 2022 р до жовтня 2021 р, %
Обсяг виробництва чавуну	тис. тон	346,2	157,0	45,4
Обсяг виробництва сталі	тис. тон	279,0	121,8	43,6
Обсяг виробництва прокату	тис. тон	268,0	101,3	37,8

Джерело: звітність підприємства

Зниження виробництва в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року пов'язано з дефіцитом сировини і логістичними проблемами, викликаними масштабними військовими діями на території України. Крім того, масовані ракетні обстріли об'єктів енергетичної інфраструктури та дефіцит електроенергії в енергосистемі, що виник внаслідок цього, змусили підприємство знизити виробництво, тим самим зменшивши споживання покупної електроенергії.

З січня по жовтень 2022 року вироблено 1723,9 тис. тон чавуну, 1334,7 тис. тон сталі, відвантажено 1172,3 тис. тон прокату[20] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Обсяги виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь»
у січні-жовтні 2022 р. [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.]**

Найменування показника	Од. вимірювання	Січень- жовтень 2021 р	Січень- жовтень 2022 р	Січень- жовтень 2022 р до січня- жовтня 2021 р, %
Обсяг виробництва чавуну	тис. тон	3613,7	1723,9	47,7
Обсяг виробництва сталі	тис. тон	3216,2	1334,7	41,5
Обсяг виробництва прокату	тис. тон	2726,4	1172,3	43,0

Джерело: звітність підприємства

У зв'язку з ескалацією бойових дій в регіоні Група Метінвест з початку березня 2022 року заморозила частину потужностей «Запоріжсталі». Наприкінці березня 2022 року «Запоріжсталь» частково відновив роботу цеху холодної прокатки для виробництва і відвантаження холоднокатаного рулону європейським клієнтам. Через місяць після вимушеної зупинки «Запоріжсталь» припинив консервацію обладнання і частково відновив виробництво. З квітня 2022 року комбінат працює в середньому на 50% своєї потужності. [20].

Основні показники діяльності підприємства за 2020 рік представлені в табл. 2.6.

Зменшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відбулося за рахунок зниження середньої ціни реалізації на готову продукцію у 2020 р.

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» у 2020 р.

Стаття Звіту про сукупний дохід	2018, млн грн	2019, млн. грн.	2020, млн. грн.	Відхилення ("+" збільш., "- зменш., млн. грн.	Відхилен ня, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	58 878	46 493	45 631	-862	-2%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(49 019)	(48 834)	(43 852)	-4 982	-10%
Інші операційні доходи	156	1 685	175	-1 510	-90%
Адміністративні витрати	(987)	(791)	(540)	-251	-32%
Витрати на збут	(2 496)	(2 591)	(2 537)	-54	-2%
Інші операційні витрати	(394)	(397)	(2 341)	1 944	490%
Інші фінансові доходи	117	803	24	-779	-97%
Інші доходи	1	0	253	253	100%
Фінансові витрати	(621)	(598)	(1 313)	715	120%
Інші витрати	(225)	(716)	0	-716	-100%
Дохід (витрати) з податку на прибуток	(974)	613	822	209	
Чистий (збиток) прибуток	5 054	(4 333)	(3 678)	-655	

Джерело: звітність підприємства

Зміни в інших операційних доходах та інших операційних витратах виникли в основному в результаті відображення доходів і витрат від курсових різниць на згорнутій основі (у 2019 р. – прибуток від курсових різниць, у 2020 р. – збиток від курсових різниць).

Зміни в інших фінансових доходах та фінансових витратах у 2020 році виникли в основному в результаті відображення доходів і витрат від курсових різниць від фінансової діяльності на згорнутій основі (у 2019 р. – прибуток від курсових різниць, у 2020 р. – збиток від курсових різниць).

Зміни в інших доходах та інших витратах у 2020 році виникли в

основному в результаті відображення нарахування/сторнування зменшення корисності необоротних активів у результаті переоцінки (у 2019 р. - зменшення корисності необоротних активів, у 2020 р. – сторнування зменшення корисності необоротних активів).

Інформація про оборотні активи ПАТ «Запоріжсталь» у 2019-2020 рр. наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оборотні активи ПАТ «Запоріжсталь» у 2019-2020 рр.

Оборотні активи	На 31.12.2018 р. тис. грн.	На 31.12.2019 р. тис. грн.	На 31.12.2020р. тис. грн.
Запаси	5 391 429	4 539 175	4 814 500
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	16 988 459	8 536 090	8 603 858
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1 290 741	1 291 376	982 826
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	896 353	1 018 390	1 164 853
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1 963	872	42 680
Інша поточна дебіторська заборгованість	18 865 675	18 375 974	18 757 533
Грошові кошти та їх еквіваленти	430 425	110 580	157 594
Витрати майбутніх періодів	290 182	452 495	526 780
Інші оборотні активи	1 659 504	253 509	767 542
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	551	265	265
Усього	45 815 282	34 578 726	35 818 431

Джерело: звітність підприємства

Коефіцієнти ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.8.

Ризик ліквідності - це ризик того, що ПАТ «Запоріжсталь» не зможе своєчасно виконати свої фінансові зобов'язання. Підхід Товариства до управління ліквідністю забезпечує, наскільки це можливо, постійну наявність ліквідних активів, достатніх для виконання зобов'язань з настанням термінів їх

погашення, як в звичайних, так і в надзвичайних ситуаціях, уникаючи при цьому неприйнятних збитків або ризику нанесення шкоди репутації.

Таблиця 2.8

Коефіцієнти ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

Назва коефіцієнту	На 31.12.2018р.	На 31.12.2019р.	На 31.12.2020р.
Поточна ліквідність	1,32	1,25	1,13
Швидка ліквідність	1,16	1,08	0,98
Коефіцієнт автономії	0,47	0,49	0,44
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	0,88	0,95	0,77

Джерело: звітність підприємства

Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів станом на 31.12.2020 року становить 0,77, зменшившись на 0,18 пункти у порівнянні з минулим роком.

Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився і станом на 31.12.2020 становить 1,13. Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився в порівнянні з минулим роком і становить 0,98. Коефіцієнт автономії становить 0,44. Річне зниження становить 0,05 пункти.

Незначне погіршення цих фінансових показників пов'язане з волатильністю цін на сировину та готову продукцію. Проте ці показники свідчать про достатній рівень фінансової стійкості, здатність комбінату своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями та достатній рівень співвідношення власних і позикових коштів.

З метою стабілізації та покращення фінансового стану комбінат продовжує впроваджувати заходи щодо підвищення економії всіх витрат, енергозбереження та проведення переговорів щодо реструктуризації фінансових зобов'язань перед кредиторами.

Загальна кількість персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на 01.01.2021р.: 10596 працівників; кількість жінок на керівних посадах: 94.

Оплата праці персоналу ПАТ «Запоріжсталь» проводиться по грейдинговій системі, відповідно до якої кожній посаді на підприємстві

встановлюється певний грейд оціночним комітетом.

Преміювання персоналу підприємства проводиться за виконання показників виробничої премії та премії за досягнення КПЕ (ключових показників ефективності).

На підприємстві діє система щорічної оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ступінь ефективності співробітників шляхом оцінки результатів роботи за рік.

Для працівників, які були відсутні з причин відпустки по догляду за дитиною, мобілізації та ін., та новоприйнятих працівників, які відпрацювали 3 місяці, проводиться стартова, позачергова оцінка, за результатами якої, в залежності від оцінки, згідно з положенням:

- робітникам, встановлюється надбавка за оцінку,
- керівникам, професіоналам, фахівцям і службовцям можливе підвищення посадового окладу, в межах рівня окладів за відповідною посадою даного структурного підрозділу.

З урахуванням індивідуальної ефективності (щорічної/стартової/позачергової оцінки персоналу) в 2020 році проведено перегляд надбавок за оцінку робітників.

У 2020 році фонд оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» склав 2 810 057,9 тис. грн. Зниження фонду оплати праці (-56 750,5 тис. грн або -2%) в порівнянні з попереднім роком пов'язано зі збільшенням кількості лікарняних листів і введенням карантинних заходів у зв'язку з пандемією COVID-19.

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення рівня компетентності співробітників. З метою забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, експертів, фахівців і технічних службовців призначаються працівники, рівень кваліфікації яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України).

В Компанії діє система навчання персоналу, яка забезпечує безперервне підвищення кваліфікації персоналу відповідно до затверджених планів заходів,

що відповідають цілям Компанії в області якості. Підвищення кваліфікації керівників, експертів і фахівців на підприємстві спрямоване на вдосконалення їх професійних знань, навичок управління в сучасних умовах господарювання, оволодіння новими методами управління виробництвом.

Належна увага в системі розвитку людських ресурсів приділяється підготовці керівних кадрів та кадрового резерву. Для цього на заводі діє корпоративний університет, який в 2020 році навчив 2 049 працівників.

Навчання відбувається в офісах, аудиторіях та спеціально створених полігонах у виробничих умовах. У 2020 році навчання (підготовку і підвищення кваліфікації) пройшли 4493 працівника ПАТ «Запоріжсталь».

Для вирішення конкретних питань підвищення якості продукції та ефективності виробництва, визначення програм технічного переозброєння цехів і виробництв, зосередження діяльності на вирішенні проблем розвитку підприємства і досягненні цілей в області якості, екології та охорони праці ПАТ «Запоріжсталь» проводить науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), для виконання яких на договірній основі залучаються фахівці науково-дослідних інститутів, вищих навчальних закладів та галузевих науково-дослідних компаній.

Обсяг витрат на науково-дослідні роботи у звітному році становить 77,0 тис. грн.

При плануванні своєї діяльності та прийнятті інвестиційних рішень ПАТ «Запоріжсталь» обов'язково проводить оцінку потенційного впливу на навколишнє середовище на всіх стадіях реалізації проекту і екологічний моніторинг.

У 2020 році на моніторингові роботи з вивчення оцінки впливу на навколишнє середовище діяльності комбінату в основній промзоні, місцях розміщення відходів витрачено 1 557 тис. грн. Діяльність заводу спрямована на запобігання і постійне зниження впливу на навколишнє середовище.

Фінансові інвестиції ПАТ «Запоріжсталь» станом на 31 грудня 2020р. представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Фінансові інвестиції ПАТ «Запоріжсталь» на 31 грудня 2020 р.

Назва компанії	Вид діяльності	Сума, тис. грн.	% власності
ПрАТ «ЗЗРК»	Видобування	641 569	29.52%
ПрАТ «Запоріжжкокс»	Промисловість	296 972	42.77%
ПрАТ «Запоріжвогнетрив»	Виробництво вогнетривів	48 116	49.21%
ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»	Промисловість	42 092	49.71%
Інші компанії	н/д	9 633	н/д
Усього		1 038 382	

Джерело: звітність підприємства

Діяльність ПАТ «Запоріжсталь» в силу галузевої специфіки пов'язана з істотним впливом на навколишнє середовище. Завданням підприємства є мінімізувати цей вплив, щоб домогтися цілеспрямованого поліпшення екологічних показників.

Збереження життя і здоров'я людей, дбайливе ставлення до природного середовища є одними з основних пріоритетів стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь».

Пріоритети підприємства спрямовані не тільки на відповідність вимогам законодавства, а й на приймання додаткових заходів, необхідних для зниження ризиків в цих областях. Тому на комбінаті здійснюється системна робота щодо поліпшення показників і запобігання впливу на навколишнє середовище.

Пріоритетними завданнями ПАТ «Запоріжсталь» є випуск високоякісної продукції, при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище та захист здоров'я населення, що проживає в регіоні діяльності підприємства.

ПАТ «Запоріжсталь» має сертифікати з міжнародних стандартів по системах екологічного менеджменту ISO 14001, менеджменту якості ISO 9001, управління охороною праці та виробничої безпеки OHSAS 18001 і регулярно підтверджує свою відповідність цим вимогам з 2008 року.

Капітальні інвестиції на виконання природоохоронних заходів в 2020 році склали близько 230 млн. грн.

Окрім капітальних інвестицій комбінат щорічно за всіма основними і допоміжними переділами проводить системну роботу з обслуговування та ремонту природоохоронного обладнання з метою підтримання надійності та ефективності роботи природоохоронних об'єктів комбінату.

Поточні витрати на утримання природоохоронних об'єктів комбінату, з метою їх стабільної і надійної роботи, в 2020 році склали близько 469 млн. грн.

Незважаючи на зростання виробництва чавуну в 2020 році проти 2019 року, фактичні валові викиди забруднюючих речовин в атмосферу в 2020 році зменшилися на 1582 т/рік в порівнянні з 2019 роком, це стало можливим за рахунок впровадження на комбінаті природоохоронних заходів та енергозберігаючих технологій.

У 2020 р. вплив на водні об'єкти характеризувався зниженням обсягу скидання зворотних вод у водні об'єкти за випусками ПАТ «Запоріжсталь». Перевищень лімітів скиду забруднюючих речовин по випусках комбінату в р. Дніпро у 2020 р. не встановлено.

Обсяг скидання зворотних вод у р. Дніпро зменшився в порівнянні з 2019 роком на 1,37 млн.м3, скидання забруднюючих речовин в р. Дніпро залишився на рівні 2019 р.

Скорочення скидання зворотних вод за випусками комбінату в р. Дніпро пов'язано з виконанням заходів з енергоефективного та раціонального використання водних ресурсів цехами комбінату.

У здійсненні діяльності щодо поводження з відходами виробництва у 2020 р, в порівнянні з попереднім роком, змін в технології виробництва, що роблять істотний вплив на зростання обсягів утворення, розміщення відходів не відбувалося.

Сума сплаченого екологічного податку за 2020 рік склала 148,9 млн. грн., в тому числі за забруднення атмосферного повітря - 89,7 млн. грн. (в тому числі за викиди CO₂ - 68,3 млн. грн.), за забруднення водного басейну - 2,0

млн. грн., за розміщення відходів - 57,2 млн. грн.

2.2 Аналіз впливу макросередовища підприємства

Українська металургійна галузь зіткнулася з великими труднощами під час воєнного стану, але зараз, завдяки великим зусиллям та швидкому реагуванню, металургійна галузь відновлюється. Основні гравці очікують подальшого відновлення ділової активності та якнайшвидшого початку реконструкції та відбудови України. При цьому має бути забезпечена максимально можлива допомога з боку міжнародних партнерів у логістиці та ринках збуту.

Результати 2021 року стали винятковими для українських металургів. Протягом року вироблено 21,2 млн тонн чавуну, 21,4 млн тонн сталі, 19 млн тонн прокату[53].

За підсумками 2021 року Україна посіла 14 місце у світовому рейтингу виробників сталі. Географія експорту глобальна - від Близького Сходу до Північної Америки та Азії. Для багатьох українських металургійних компаній 2021 рік став найуспішнішим за останній час [35]. Виручка від експорту чорних металів зросла більш ніж на 81% (до 14 мільярдів доларів США) в порівнянні з 2020 роком.

У довоєнний період, січень-лютий 2022 року, експортна виручка металургійних компаній зросла майже на 35% в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року. В даний час спостерігається значне падіння виробництва в металургійному секторі. За перші п'ять місяців 2022 року виробництво металургійних підприємств становить близько 53% від виробництва за аналогічний період 2021 року. Експорт залізної руди скоротився на 33%, експорт чавуну - на 50%, а експорт напівфабрикатів - на 45% в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року. У зв'язку з близькістю бойових дій велика кількість компаній призупинили роботу з міркувань безпеки. Такі

підприємства, як «Азовсталь» і ММК ім. Ілліча в Маріуполі, повністю припинили роботу через окупацію і значні пошкодження, на які припадало близько 40% виробництва сталі [53].

У липні 2022 року загальний обсяг виробництва гірничо-збагачувальних комбінатів знизився на 75% від середньомісячного довоєнного виробництва, зокрема зупинено видобуток руди на шахтах Інгулецького та Південного ГЗК, а з серпня припинив роботу (щонайменше на 3 місяці) АрселорМіттал Кривий Ріг ГЗК. При цьому виробництво металургійних підприємств скоротилося на 84% від довоєнного рівня.

Проте металургійний сектор поступово почав відновлюватися та активно вирішує існуючі проблеми, зокрема логістичні, пов'язані з постачанням сировини для виробництва та відвантаженням продукції споживачам. Основним каналом збуту металургійної продукції були порти. Руйнування портової інфраструктури та блокада Чорного моря зробили ці морські шляхи недоступними. Європа втратила 70% товстого листа і близько 50% чавуну. Зараз українські металургійні компанії активно переходять на логістику залізничним, автомобільним та баржевим транспортом через дунайські порти. Вони активно співпрацюють з вітчизняними (важливу роль відіграє Укрзалізниця) та іноземними операторами. Основним викликом зараз є налагодження нових швидких логістичних маршрутів, ефективна комунікація з міжнародними логістичними операторами та можливість швидко реагувати на нові логістичні потреби [53].

Зміна логістичних маршрутів призвела до зміни ринків збуту. Компанії активно шукають клієнтів на нових ринках. Навіть після зняття мит на деяких ключових ринках все ще потрібні час і ресурси для пошуку клієнтів, проведення переговорів і укладення контрактів. Необхідно продовжувати активну роботу зі зняття торговельних бар'єрів для української продукції з метою підвищення її конкурентоспроможності на міжнародних ринках. За оцінками GMK Centre, втрати від запровадження торговельних бар'єрів на зовнішніх ринках для української металургійної продукції оцінюються

приблизно в 3 млрд. доларів США експортної виручки[53].

Наразі внутрішній попит на будівельну та машинобудівну продукцію поступово відновлюється, оскільки все більше підприємств починають працювати у відносно безпечних регіонах (зокрема, Харківська та Сумська області) та після перенесення виробничих потужностей. Також зберігається високий попит на продукцію для оборонного сектору (сталь для виробництва бронежилетів необхідної міцності або безшовні труби для реконструкції комунікаційних потреб). Ряд підприємств було реструктуризовано для задоволення поточних військових потреб.

Для більш детального дослідження впливу зовнішнього середовища побудуємо матрицю PEST-аналізу (табл. 2.10), за допомогою якої визначимо напрями впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Запоріжсталь».

Таблиця 2.10

Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища на виробничі процеси ПАТ «Запоріжсталь» із застосуванням PEST-аналізу*

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
1	2	3	4
Політичні	Політична нестабільність	-	Масштабні військові дії на території України, та руйнування критичної інфраструктури призводять до зниження потенційного виробничого потенціалу металургійної галузі
	Податкове законодавство Зміни в оподаткуванні	+/-	Починаючи з 1 січня 2014 року, ставка податку на прибуток підприємств була знижена до 18%. 25 грудня 2015 року Верховна Рада України прийняла Закон про внесення змін до Податкового кодексу України. 1 січня 2017 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2016 року № 1797-VIII
	Євроінтеграція	+	Україна вступила в новий етап адаптації національного законодавства до законодавства ЄС, розпочавши переговори з Європейським Союзом щодо укладення нової Угоди про вільну торгівлю з метою подальшого набуття права на вільний рух товарів, послуг, робочої сили та капіталу. Влітку 2022 року Євросоюзом була прийнята заявка на вступ України до ЄС

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
	Членство у СОТ	+	Покращення міжнародного іміджу України на світовому ринку товарів. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також зниженню ввізних мит на товари, економіка України почала набувати все більшого значення на світовому ринку
Економічні	Зміна купівельної спроможності, індекс реальної зарплати	+	Індекс реальної заробітної плати – показник, що характеризує зміну купівельної спроможності номінальної заробітної плати. У 2017 р. склав – 118,9%, у 2018 р. – 107,9%, у 2019 р. 111,4% за 2020 р. – 110,2%, за 2021 р. – 112,0%, за січень 2022 р. – 82,5 % [48]
	Загальна економічна ситуація в країні Рівень інфляції	-	Індекс інфляції, або, індекс споживчих цін — показник, що характеризує зміни загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення для невиробничого споживання. Рівень інфляції в Україні у 2017 р. склав 113,7%; за 2018 р. склав 109,8 %, за 2019 р. - 104,1%, за 2020 р. – 105,0%, за 2021 р. – 110,0%, за січень-жовтень 2022 р. – 124,8 %[48]
	Комунальні витрати і тарифи на обслуговування	-	Тенденційне подорожчання комунальних витрат і тарифів на обслуговування
	Кон'юнктура конкретного ринку	-	Олігополія на ринку металургійної галузі
	Зменшення рівня безробіття	+	Рівень безробіття (за методологією МОП) – 9,9 % в 2017 року, у 2018 р. – 9,1%, за даними 2019 р. – 8,6%, у 2020 р. – 9,9%, у 2021 р. – 10,3%, у 2022 р. прогнозується інфляція на рівні до 30% [48]
Соціальні	Рівень заробітної плати. Мотивація трудової діяльності та її значимість	-	Середня заробітна плата у грудні 2019 р. складала 12264 грн; у грудні 2020 р. – 14179 грн, у грудні 2021 р. – 17453 грн, за даними січня 2022 р. середня заробітна плата в Україні складає 14577 грн. [48] Ошибка! Источник ссылки не найден.
	Імідж підприємства на ринку	+	ПАТ «Запоріжсталь» має великий досвід роботи на ринку, та високий рівень довіри від споживачів за високоякісну продукцію та дотримання термінів поставок
	Рівень освіти працівників	+/-	Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на постійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників, про що зазначалось в п.2.2 дипломної роботи

*Складено автором самостійно

Неможливість передбачити політичний та військовий розвиток подій в Україні призводить до зростання бізнес-ризиків та зменшення інвестицій у розвиток бізнесу, хоча в Україні зростає кількість грантових програм для підтримки малого та середнього підприємництва. Нестабільність та непередбачуваність ситуації в Україні вкрай негативно впливає на розвиток стратегічного управління на промисловому підприємстві.

Виділимо основні фінансово-економічні показники ПАТ «Запоріжсталь», на які найбільше впливає податкова система. До таких показників відносяться прибуток, який змінюється безпосередньо під впливом податків, вартість основних засобів, які з одного боку оподатковуються в процесі їх придбання, з іншого боку податкове навантаження впливає на можливість їх відтворення, власний капітал, який формується за рахунок прибутку підприємства, та основний капітал. Ці види капіталу безпосередньо пов'язані з оподаткуванням. Фінансові інвестиції безпосередньо пов'язані з формуванням основних засобів, тоді як сама інвестиційна діяльність, як правило, здійснюється за рахунок прибутку, або цей показник безпосередньо пов'язаний з рівнем оподаткування.

Інфляція в країні негативно впливає на всі українські підприємства, в тому числі і на ПАТ «Запоріжсталь». В умовах нестабільної економіки та зростання курсу долара компанія змушена вчасно реагувати зміною цін, але підвищення цін призводить до втрати клієнтів. Нехтування впливом інфляційних процесів на рівень власного капіталу в процесі господарської діяльності неминуче призведе до недостовірних результатів. Інфляція спотворює структуру капіталу, і частка власного капіталу в загальних активах, як правило, скорочується до мінімуму. Оскільки інфляція зменшує вартість грошової одиниці, в якій готується фінансова звітність, вона має певний вплив на розмір статутного капіталу. Чим довший процес створення статутного капіталу, тим менше розмір статутного капіталу буде відповідати номінальній вартості, визначеній в установчих документах. За інших рівних умов, компанії, які формують статутний капітал протягом більш тривалого періоду часу,

свідомо формують менший розмір статутного капіталу. У цьому випадку вартість статутного капіталу зменшується, оскільки його вартість не є реальною, а лише наближеною до реальної. В умовах інфляції розмір статутного капіталу суттєво змінюється, що є важливим для прийняття управлінських рішень. Оскільки статутний капітал є основою, на якій функціонує підприємство, то в умовах інфляції він знецінюється, причому в різній мірі у різних суб'єктів господарювання. Загроза дефолту України, подальша девальвація гривні, відсутність золотовалютних резервів для її підтримки викликає нестабільність макроекономічної ситуації і негативно впливає на діяльність ПАТ «Запоріжсталь».

Таким чином, провівши PEST-аналіз (див. табл. 2.10), можна зробити висновки, що є низка факторів, які гостро впливають на маркетингову діяльність ПАТ «Запоріжсталь». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу в воєнний час).

За підсумками 2021 року керівництво ПАТ «Запоріжсталь» проаналізувало ризики для підприємства, основні з яких буде проаналізовано далі.

Компанія ідентифікувала ризики державного управління, до яких належать:

- Нестабільність обмінного курсу гривні до світових валют, що обмежує простір для маневру в експортній діяльності;
- відсутність повноцінного доступу до ринків капіталу, необхідного для реалізації великих інвестиційних програм компанії;
- недостатня кількість державних інфраструктурних проектів та програм підтримки промислового сектору.

ПАТ «Запоріжсталь» поставляє більшу частину своєї продукції на експорт. Пандемія коронавірусу та нестабільність економічної ситуації у світі та в окремих регіонах, а також запровадження дестимулюючих заходів та

імпортних обмежень у країнах-споживачах продукції Товариства несуть за собою ризик зниження обсягів поставок продукції та цін на неї. Ризики, пов'язані з експортом, дещо нівелюються добре диверсифікованою структурою збуту, що дає Товариству можливість у разі необхідності переорієнтовувати поставки своєї продукції з одного ринку на інший.

ПАТ «Запоріжсталь» враховує операційні ризики при прийнятті управлінських рішень, зокрема

- нерегулярні поставки сировини через нестабільну роботу залізниці;
- зростання конкуренції та зниження цін на основну продукцію компанії;
- введення квот та інших економічних обмежень;
- підвищення цін на послуги, що надаються монополістами ринку;
- відтік кваліфікованих кадрів та дефіцит молодих спеціалістів.

Виробничо-технологічні ризики. З метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на світових ринках і зниження її собівартості необхідно замінити морально і фізично застаріле обладнання шляхом модернізації металургійного і прокатного устаткування підприємства.

Враховуючи все вищезазначене, побудуємо матрицю профілю макросередовища (табл. 2.11), використовуючи бали, виставлені експертами кожному фактору, наступним чином

- важливість для галузі за показниками: 3 - відмінна, 2 - помірна, 1 - слабка;
- ступінь впливу індикаторів на організацію: 3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - немає впливу;
- характер впливу відповідно до індикаторів: "+" та "-" - позитивний чи негативний вплив.

Отримані бали перемножуються між собою для отримання загальної оцінки, що відображає ступінь важливості кожного фактора для ПАТ «Запоріжсталь».

Таблиця 2.11

Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування**ПАТ «Запоріжсталь»**

№	Фактори макросередовища	Важливість 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.	Політична ситуація в Україні	2	2	-	-4
2.	Воєнний стан	3	3	-	-9
3.	Державна підтримка галузі	3	3	+	+9
4.	Податкова політика	2	2	+	+4
5.	Міжнародна політика (заявка на вступ до ЄС)	3	2	+	+6
	Разом				+6
II. Економічні фактори:					
6.	Тенденції ВВП та експорту продукції	2	1	-	-2
7.	Зміна курсу національної валюти	2	2	-	-4
8.	Рівень інфляції	2	2	-	-4
9.	Рівень безробіття	2	2	-	-4
10.	Ціни на енергоресурси	3	3	-	-9
	Разом				-23
III. Соціально-демографічні фактори:					
11.	Демографічні зміни	1	1	-	-1
12.	Міграційні тенденції	2	3	-	-6
13.	Рівень розвитку освітньої сфери	2	1	+	+2
14.	Зниження народжуваності	1	0	+	0
15.	Зростання рівня соціальних потреб населення	2	2	+	+4
	Разом				-1
IV. Технологічні фактори:					
16.	Удосконалення якості існуючих продуктів в металургії	3	2	+	+6
17.	Рівень новизни і сучасності обладнання в металургійній галузі	3	2	+	+6
18.	Інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)	3	3	-	-9
19.	Тенденції в науковому прогресі	2	2	+	+4
	Разом				+7
Разом за факторами макросередовища					-11

*Складено автором самостійно

Сукупний вплив факторів зовнішнього оточення на функціонування організації оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища, який розраховується за формулою (2.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.1)$$

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

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактору;

n – кількість факторів впливу [39, с. 154].

Рівень впливу факторів макросередовища оцінюється за шкалою значень коефіцієнтів, відповідно до якої, якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища позитивне: від 0 до 0,35 - нейтральний вплив, від 0,35 до 0,50 - позитивний вплив, від 0,50 до 1,00 - сприятливий вплив; якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища негативне: від 0 до 0,35 - негативний вплив, від 0,35 до 0,50 - загрозливий вплив, від 0,50 до 1,00 - деструктивний вплив [39].

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь» за формулою 2.1:

$$C_{\text{MAC}} = (-11) / 9 \cdot 19 = -0,06.$$

За результатами проведеного оцінювання можна зробити висновок, що макросередовище має мінімальний негативний вплив на функціонування підприємства. Із табл. 2.11. видно, що найбільшу загрозу для підприємства складають економічні фактори, що пояснюється воєнними діями на території країни та суттєвим впливом війни на економічний стан суспільства. Вплив соціально-демографічних факторів майже нейтральний для діяльності та розвитку підприємства. А технологічні та політико-правові фактори за результатами дослідження мають додатній показник, що говорить про можливість їх використання для розвитку ПАТ «Запоріжсталь».

Таким чином, проаналізовано вплив макросередовища на діяльність промислового підприємства в умовах воєнного стану. Визначено, що для успішного та ефективного функціонування підприємству необхідно проводити регулярний і систематичний аналіз зовнішнього середовища, який допоможе йому своєчасно реагувати на зміни факторів макросередовища, передбачати потенційні загрози або нові можливості та враховувати їх при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. За допомогою PEST-аналізу, методу складання профілю макросередовища підприємства, визначено фактори зовнішнього середовища, характер їх впливу на організацію, виявлено загрози та можливості для функціонування підприємства. За результатами проведеного дослідження встановлено, що в цілому макросередовище має негативний вплив на діяльність ПАТ «Запоріжсталь», але керівництву підприємства слід звернути увагу на можливості забезпечення виживання підприємства, його подальшого розвитку та зменшення негативного впливу інших факторів. Це сприятиме зміцненню і виживанню підприємства в умовах воєнного стану.

2.3 Аналіз впливу конкурентного середовища підприємства

Дослідження середовища, в якому функціонує промислове підприємство, обумовлено важливістю визначення позиції підприємства на ринку з метою забезпечення його розвитку та використання наявних конкурентних переваг. Оцінка конкурентного середовища суб'єкта господарювання повинна виявити сили, які визначають ступінь інтенсивності конкуренції, і дати певне уявлення про здатність суб'єкта господарювання конкурувати на ринку.

Для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку, необхідно розробити SWOT-аналіз, який дозволить обрати правильну конкурентну

стратегію. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна найкращим чином поєднувати внутрішні можливості організації (її сильні та слабкі сторони) та зовнішню ситуацію (частково відображену можливостями та загрозами).

SWOT-аналіз - це оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз організації. Важливою його частиною є висновки щодо стану компанії та необхідності стратегічних змін.

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони - це конкурентні активи, а слабкі сторони - це пасиви. Слабкі та сильні сторони компанії, а також її здатність до конкуренції дозволяють їй використовувати деякі можливості краще, ніж інші. Найвигіднішими можливостями є ті з них, які максимізують прибуток компанії, де вона отримає найбільшу конкурентну перевагу, а також ті, які є фінансово прийнятними для компанії. Можливості галузі, які компанія не може використати, є ілюзією.

При розробці стратегії слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть перетворитися на свою протилежність. Таким чином, невикористана можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент. Або навпаки: загроза, яка успішно подолана, може створити додаткові можливості для організації, якщо конкуренти не впораються із загрозою.

При оцінці конкурентного середовища слід враховувати, зокрема й фінансові ризики, з якими стикається підприємство, серед яких виокремлюють кредитний ризик; ризик ліквідності та ринковий ризик.

Кредитний ризик – це ризик виникнення у ПАТ «Запоріжсталь» фінансових втрат через невиконання покупцем або контрагентом зобов'язань за договором. Кредитний ризик виникає у зв'язку з фінансовими активами. Максимальний рівень кредитного ризику дорівнює балансовій вартості кожного фінансового активу в окремому звіті про фінансовий стан.

Ступінь схильності до кредитного ризику залежить, головним чином, від індивідуальних особливостей кожного клієнта. Щодо кожного клієнта проводиться індивідуальний аналіз його кредитоспроможності. Такий аналіз включає зовнішні рейтинги, якщо такі є, фінансову звітність, інформацію від

кредитних установ, галузеву інформацію та, в окремих випадках, банківські виписки. Кожен клієнт оцінюється окремо або в сукупності з точки зору очікуваних кредитних збитків на звітну дату.

Більшість клієнтів ПАТ «Запоріжсталь» ведуть бізнес з компанією більше дев'яти років і є компаніями, що входять до складу відомої групи з міжнародним кредитним рейтингом В2 на 31 грудня 2020 року (В3 на 31 грудня 2019 року). За умовами договору очікуваний строк погашення дебіторської заборгованості від компаній, що входять до групи, становить до 3 місяців. Станом на 31 грудня 2020 року та 31 грудня 2019 року ПАТ «Запоріжсталь» не визнав очікуваних кредитних збитків щодо залишків торгової дебіторської заборгованості від зазначених покупців, які на відповідні дати становили 89% і 83% від загальної суми дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, з огляду на незначні суми, розраховані виходячи з встановлених рейтингів Moody's, і той факт, що погашення цієї дебіторської заборгованості повністю забезпечено наявністю зустрічних заходів.

Крім вищезазначених покупців, залишки з іншими покупцями, які оцінюються на індивідуальній основі відповідно до політики Товариства, становили 7% та 9% від загальної суми дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги станом на 31 грудня 2020 року та 31 грудня 2019 року, відповідно. За ними Товариство визнало оціночні кредитні збитки у сумі 124 786 тисяч гривень протягом звітного періоду (у 2019 році оціночні кредитні збитки не визнавалися).

За фінансовою допомогою до запитання ПАТ «Запоріжсталь» оцінив, що контрагенти мають достатню кількість високоліквідних активів, тому очікувані кредитні збитки є незначними і не були визнані. Станом на 31 грудня 2020 року та 31 грудня 2019 року Товариство оцінило, що надана фінансова допомога не є кредитоспроможною. Ознаки того, що фінансовий актив є кредитно-знеціненим, включають інформацію про суттєві фінансові труднощі позичальника, порушення ним умов договору тощо.

Для інших індивідуально незначних дебіторів ПАТ «Запоріжсталь» використовує матрицю коефіцієнтів очікуваних кредитних збитків за регіонами і періодами прострочення. Вони базуються на оцінках історичних збитків як відсотка списання дебіторської заборгованості.

Макрофактори мають незначний вплив на рівень історичних збитків через короткостроковий характер дебіторської заборгованості ПАТ «Запоріжсталь». ПАТ «Запоріжсталь» не вимагає забезпечення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, передоплати та інші фінансові інструменти.

Максимальний рівень кредитного ризику представлений балансовою вартістю фінансових активів. На 31 грудня максимальний кредитний ризик представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Максимальний рівень кредитного ризику ПАТ «Запоріжсталь» станом на 31 грудня 2019-2020 рр.

<i>(у тисячах гривень)</i>	2020	2019
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8 603 858	8 536 090
Інша поточна дебіторська заборгованість	18 757 533	18 375 974
Грошові кошти та їх еквіваленти	157 594	110 580
Усього	27 518 985	27 022 644

Джерело: звітність підприємства

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги перед одним постачальником, пов'язаною стороною ПАТ «Запоріжсталь», становить приблизно 59% (16 086 645 тисяч гривень) від загальної суми кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги станом на 31 грудня 2020 року (31 грудня 2019 року: 56% та 13 456 944 тисячі гривень).

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги від одного покупця, пов'язаної сторони ПАТ «Запоріжсталь», становить приблизно 63% (5 407 614 тисяч гривень) від загальної суми дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги станом на 31 грудня 2020 року (31 грудня 2019 року: 56% та 4 763 237 тисяч гривень).

На першому етапі наведемо основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що визначають діяльність підприємства. Загальна характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь»

Критерії	Сильні сторони	Слабкі сторони
Продукція	Великий асортимент	Невідповідність сертифікатам якості
Виробництво	Широкий спектр обладнання	Застаріле обладнання
Маркетинг	Експортна направленість продажу Налагоджена збутова мережа	Недостатній рівень управління маркетингом
Менеджмент	Значний досвід роботи на ринку металургії Наявність стратегій	Недосконалість структури управління зовнішньоекономічною діяльністю
Економічний і фінансовий стан	Покращення техніко-економічних показників	Низькі показники ліквідності, платоспроможності, зниження рентабельності
Персонал	Висока кваліфікація	Плинність кадрів
	Можливості	Загрози
Економіка	Економічне зростання України і, як наслідок, збільшення споживчого попиту	Нестабільність законодавства в сфері економічних відносин. Підвищення податків, митних зборів.
Політика	Зміна законодавства	Зміни в нормативно-правових актах Війна
Технологія	Поява нових технологій нових технологій	
Споживачі	Здатність вийти на нові ринки. Існування постійних партнерів	Підвищення вимог до якісних характеристик продукції
Конкуренти		Наявність великої кількості конкурентів на ринку. Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами

**Складено автором самостійно*

На другому етапі дослідимо вплив основних факторів конкурентного середовища з урахуванням експертних оцінок та побудуємо матрицю профілю конкурентного середовища ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.14), у якій використаємо оцінки, що були надані кожному із факторів експертним шляхом, а саме:

- важливість для галузі за показниками: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- ступінь впливу на організацію за показниками: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- характер впливу за показниками: «+» і «-» – позитивний абонегативний вплив.

Таблиця 2.14

**Оцінка впливу факторів конкурентного середовища на діяльність
ПАТ «Запоріжсталь»**

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1,2,3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+/-)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I. Споживачі:					
1.	Стабільна географія експорту	3	3	+	+9
2.	Сприйняття споживачами інноваційності у виробництві	3	2	+	+6
3.	Наявність незадоволеного попиту	2	2	+	+4
4.	Зростання попиту	3	3	+	+9
	Разом за споживачами				+28
II. Постачальники:					
5.	Наявність тривалих договорів про співпрацю	2	3	+	+6
6.	Зростання тарифів на енергоресурси	2	3	-	-6
7.	Зростання цін на сировину	2	3	-	-6
8.	Скорочення кількості постачальників	2	2	-	-4
	Разом за постачальниками				-10
III. Конкуренти:					
9.	Зростання конкуренції на світовому ринку	2	3	-	-6
10.	Зростання технологічності виробництва у конкурентів	2	3	-	-6
11.	Поява альтернативних товарів-замінників	2	2	-	-4
12.	Закриття/банкрутство конкурентів	3	3	+	+9
	Разом за конкурентами				-7
Разом за факторами конкурентного середовища					+11

**Складено автором самостійно*

Отримані експертним шляхом оцінки перемножуються між собою, в результаті чого отримуємо загальну оцінку, яка показує рівень важливості

кожного фактору конкурентного середовища для підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Сукупний вплив факторів конкурентного середовища на діяльність підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища, який розраховується за формулою (2.2):

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

де $C_{\text{мис}}$ – коефіцієнт впливу факторів конкурентного середовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактору;

n – кількість факторів впливу [39, с. 154].

Рівень впливу факторів конкурентного середовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта; якщо значення додатне, то коефіцієнти впливу факторів конкурентного середовища трактують: 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 конкурентного середовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозливий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [39].

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів конкурентного середовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь» за формулою 2.2:

$$C_{\text{мис}} = (+11) / 9 \cdot 12 = +0,102.$$

За результатами проведеного оцінювання можна зробити висновок, що конкурентне середовище в цілому має досить нейтральний вплив на функціонування підприємства ПАТ «Запоріжсталь», що свідчить про низький рівень використання можливостей підприємства з боку конкурентного середовища. Із табл. 2.14. видно, що найбільшу загрозу для підприємства складають постачальники, що пояснюється ситуацією, що склалася на території України в результаті воєнних дій та масованих ракетних обстрілів. Вплив

конкурентів можна розглядати як такий, що відкриває нові можливості для розвитку ПАТ «Запоріжсталь», через, на жаль, руйнування інших металургійних компаній. Це потребує розробки стратегії технологічного оновлення підприємства.

На третьому етапі дослідимо вплив основних факторів внутрішнього середовища з урахуванням експертних оцінок та побудуємо матрицю профілю внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.15). Критерії оцінювання використаємо такі самі, як і при оцінці факторів конкурентного середовища.

Отримані експертним шляхом оцінки перемножуються між собою, в результаті чого отримуємо загальну оцінку, яка показує рівень важливості кожного фактору внутрішнього середовища для підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Сукупний вплив факторів внутрішнього середовища на діяльність підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів внутрішнього середовища, який розраховується за формулою (2.3).

$$C_{\text{внутр}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.3)$$

де $C_{\text{внутр}}$ – коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактору;

n – кількість факторів впливу [39, с. 155].

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища оцінюють за такою шкалою значень коефіцієнта: якщо значення додатне, то коефіцієнти впливу факторів внутрішнього середовища трактують: 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 внутрішнього середовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозливий

вплив, від 0,50 до 1,00 –знищуючий вплив [39].

Таблиця 2.15

Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність

ПАТ «Запоріжсталь»

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1,2,3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+/-)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I. Персонал:					
1.	Висока кваліфікація персоналу	3	3	+	+9
2.	Низька плинність кадрів	3	2	+	+6
3.	Розвинена система мотивації персоналу	2	2	+	+4
	Разом за персоналом				+19
II. Організація і управління:					
4.	Наявність стратегії розвитку	3	3	+	+9
5.	Організаційна структура	2	3	+	+6
6.	Корпоративна культура	2	2	+	+4
	Разом				+19
III. Виробнича та збутова діяльність:					
7.	Досвід роботи	2	3	+	+6
8.	Технологічність виробництва	3	2	+	+6
9.	Зв'язки з контрагентами	2	2	+	+4
10.	Оборотні активи	2	3	+	+6
	Разом				+22
IV. Фінанси:					
11.	Фінансова становище	3	2	+	+6
12.	Ефективність використання ресурсів	3	2	+	+6
13.	Прибутковість,	3	2	+	+6
	Разом				+18
V. Маркетинг:					
14.	Імідж підприємства	3	2	+	+6
15.	Асортимент	3	2	+	+6
16.	Канали взаємодії зі споживачами	3	3	+	+9
	Разом за технологічними факторами				+21
	Разом за факторами конкурентного середовища				+99

*Складено автором самостійно

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь» за формулою 2.3:

$$C_{\text{ВНУТР}} = (+99) / 9 \cdot 16 = +0,6875.$$

За результатами проведеного оцінювання можна зробити висновок, що внутрішнє середовище в цілому має досить сильний позитивний вплив на функціонування підприємства ПАТ «Запоріжсталь», що свідчить про високий рівень внутрішнього середовища підприємства та необхідність максимально повного використання сильних сторін ПАТ «Запоріжсталь» для посилення своєї позиції на ринку.

Провівши аналіз для ПАТ «Запоріжсталь» можна сказати, що комбінат має не досить задовільну стратегічну позицію, але використавши свої можливості та сильні сторони зможе покращити свою діяльність як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Шляхом співставлення можливостей макросередовища та факторів конкурентного та внутрішнього середовища, можна зазначити, що одним із напрямів стратегічного розвитку підприємства має стати його технічне переоснащення, що дасть можливості зміцнити позиції підприємства на ринку.

Сьогодні мова не йде про отримання прибутків: металургійна галузь останніми місяцями працює у збиток та в буквальному сенсі виживає, намагаючись виплачувати зарплатню робітникам та допомагати країні у цей важкий час. Але запас міцності тане. І в разі збереження критичної ситуації більшість підприємств ГМК буде законсервовано. А майже 230 тисяч українців, зайнятих безпосередньо на виробництві та в суміжних галузях, втратять роботу.

Висновки до розділу 2

ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших металургійних підприємств України з обсягів виробництва, продукція якого широко відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і більш ніж в 50 країнах світу.

Колектив «Запоріжсталі» відпрацював 2021 рік із високими показниками: було примножено сприятливу кон'юнктуру високою дисципліною замовлень і конкурентною якістю продукції. Все це дозволило продовжувати інвестувати у модернізацію підприємства та захист колективу від COVID-19.

Зниження виробництва за підсумками жовтня 2022 р. в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року пов'язано з дефіцитом сировини і логістичними проблемами, викликаними масштабними військовими діями на території України. Крім того, масовані ракетні обстріли об'єктів енергетичної інфраструктури та дефіцит електроенергії в енергосистемі, що виник внаслідок цього, змусили підприємство знизити виробництво, тим самим зменшивши споживання покупної електроенергії. З квітня 2022 року комбінат працює у середньому на 50% своєї потужності.

Було проаналізовано ризики діяльності ПАТ «Запоріжсталь», серед яких можна виділити ризики державного управління, операційні ризики, виробничо-технологічні ризики, фінансові ризики.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Напрями вдосконалення стратегічного управління підприємства ПАТ Запоріжсталь

В умовах ринкової економіки зміни є одним з найхарактерніших явищ сучасності. Як показує практика провідних компаній у різних сферах діяльності, зміни у стратегічному управлінні є однією з найскладніших сфер, оскільки вони стосуються працівників і часто порушують їхні традиційні звички, способи поведінки або усталені відносини. Зміни часто зачіпають керівників різних рівнів та їхні стосунки з підлеглими.

Щоб досягти успіху в конкурентній боротьбі, в якій беруть участь всі промислові компанії, і отримати стійку конкурентну перевагу, менеджери повинні докладати всіх зусиль для того, щоб впроваджувати інновації раніше за інших. Більше того, чим більший простір для внутрішніх змін у різних підсистемах компанії, тим більша ймовірність її адаптації до нових умов роботи. Зокрема, за словами Портера М., здатність до інновацій, підвищення рівня інноваційності та отримання відповідної ефективності є передумовою конкурентних переваг [51].

Теоретики і практики показали, що в найближчому майбутньому промислові фірми з гнучким виробництвом і високим рівнем інновацій будуть знаходитися в найкращому становищі в конкурентній боротьбі. Як відомо, за останні роки з'явилося багато нових технологій. За таких обставин фірма, яка не змінює своє виробництво або занадто повільно реагує на зміни у зовнішньому середовищі, може погіршити своє становище на ринку.

Як показують дослідження та узагальнення літературних джерел і практики провідних промислових компаній, інновації та оновлення

технологічних процесів є ключовими факторами, що забезпечують конкурентоспроможність цих суб'єктів господарювання на ринку. Інновації та інновації ведуть до модернізації виробництва, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості та конкурентоспроможності продукції, підвищення ефективності роботи в цілому, вдосконалення методів роботи, безпеки та умов праці тощо. Теоретично і практично доведено, що дотримання традиційних правил гри не призведе до успіху в ринковій боротьбі, саме тому необхідно завойовувати лідируючі позиції в тому чи іншому сегменті за рахунок високого рівня технологічних інновацій та отриманого наслідку інноваційності. Портер М. також привернув увагу до важливості інноваційності технологічних процесів серед інших факторів успіху промислової компанії. За його словами, організації отримують конкурентну перевагу, використовуючи інноваційні рішення, в першу чергу, у виробництві. [51].

Як відомо, динамічний розвиток економіки зумовлює необхідність змін на промислових підприємствах, які можуть бути як невеликими, так і радикальними. Впровадження технологічних процесів з високим рівнем інноваційності є однією з таких радикальних змін і тому має здійснюватися виважено, економічно обґрунтовано, з визначенням альтернатив, залученням значної кількості різноманітних ресурсів тощо. Забезпечення високого рівня інноваційності технологічних процесів дозволяє створити умови, що сприяють інноваційній діяльності та її систематичному проведенню.

Однією з основних проблем, що призводить до низького рівня інноваційної активності на вітчизняних промислових підприємствах, є те, що керівники цих суб'єктів господарювання не враховують або ігнорують їх інноваційність у переліку характеристик технологічних процесів. Як свідчать матеріали досліджень вітчизняних промислових підприємств та результати опитування їх провідних фахівців, у виробничому процесі менеджмент зосереджує увагу на технологічних процесах та обладнанні, які дають найбільший ефект у короткостроковій перспективі. Тому багато досліджень,

що проводяться в промисловості, пов'язані з визначенням ефективності технологічних процесів та обладнання, що в них використовується.

Проблеми оцінки ефективності технологічних процесів та обладнання детально розглядалися в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Очевидно, що ця проблема є досить важливою для будь-якого промислового підприємства, оскільки неточна оцінка такого роду, особливо у випадку нових установок, може призвести до додаткових витрат без належної віддачі. Важливість цього завдання пояснюється також тим, що процес впровадження нових технологічних процесів або заміни існуючих на промислових підприємствах обмежений наявними ресурсами, розмірами підприємств, складністю пошуку нових технологічних ліній, складністю їх імпорту в Україну, можливостями науково-дослідних і проектних організацій тощо. З огляду на це, не кожне підприємство має можливість впровадити новий технологічний процес або модернізувати існуючий.

В сучасних умовах розгляд лише ефективності технологічних процесів та обладнання не в повній мірі відповідає дійсності, оскільки проблеми застосування інноваційних технологій в усіх галузях економіки, в тому числі і в промисловості, стають все більш гострими. Тому, окрім згаданих вище характеристик технологій, все більшого значення набуває ще одна важлива ознака - інноваційність.

Розвиток сучасної економіки, посилення конкуренції, лібералізація торгівлі, зростаючий вплив світової фінансової кризи є причинами того, що більшість підприємств усіх форм власності та видів економічної діяльності не в змозі в цих умовах досягти позитивного економічного ефекту в короткостроковій перспективі (швидкої окупності інвестицій). Тому вони змушені орієнтуватися на середньо- та довгострокову перспективу, і в таких умовах технологічні інновації є чи не найважливішою їхньою характеристикою.

Згідно з попередніми дослідженнями, інноваційність технологічних процесів промислових підприємств полягає в їх здатності виробляти нову або

вдосконалену продукцію за рахунок певних характеристик [50]. Така продукція може бути різного виду, фактично це будь-яка продукція, яка виробляється в результаті технологічного процесу (наприклад, виливки у випадку ливарних процесів; поковки та гарячі поковки у випадку ковальських процесів; готові машини у випадку складальних процесів і т.д.). Високий рівень інноваційності кожного процесу в цілому дозволяє кожному продукту таких процесів отримати стійку і довгострокову конкурентну перевагу.

Для того, щоб з'ясувати, якою має бути нова або вдосконалена продукція для того, щоб технологічний процес вважався високоінноваційним та конкурентоспроможним, скористаємося правовою нормою статті 1 Закону України «Про інноваційну діяльність», відповідно до якої інновації - це "новостворені (застосовані) і/або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також виробничі, адміністративно-управлінські, комерційні або інші організаційно-технічні рішення, що істотно поліпшують структуру та якість ринку. Нова продукція - це продукція, потенційна сфера застосування, функціональні характеристики, конструкція, особливості та склад використаних матеріалів і комплектуючих суттєво відрізняються від аналогічної продукції, що випускалася раніше [47]. У світлі наведеного вище тлумачення, така нова та вдосконалена продукція повинна бути конкурентоспроможною та суттєво поліпшувати структуру та якість виробництва промислового підприємства, мати "значно вищі техніко-економічні показники". Крім того, за словами пана Савчука, важливо, щоб ці нові або покращені характеристики були суспільно корисними, тобто становили інтерес для споживачів (у тому числі і для самої промислової компанії) [54]. Це означає, що такі нові властивості або інші ознаки, які відрізняються від існуючих аналогів, повинні бути практично здійсненими в інтересах споживачів.

Інноваційність технологічного процесу, як один з факторів підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, характеризується низкою особливостей, які слід враховувати при з'ясуванні сутності цього поняття.

Інноваційність є однією з багатьох характеристик будь-якого технологічного процесу, тобто визначає лише деякі його особливості. При цьому слід зазначити, що для промислових підприємств характерні різні технологічні процеси, які класифікуються за різними критеріями. Наприклад, розрізняють ковальські, ливарні, механічні, термічні, складальні процеси; аналітичні, синтетичні, прямі; ручні, механічні, машинні; однооб'єктні, багатооб'єктні; апаратурні, дискретні; вільнопотоківі та регульовано-потоківі; одиничні, серійні, масові; заготівельна стадія, стадії механічної обробки та складання тощо. Розуміння різноманітності таких процесів дозволяє компаніям спростити свій вибір при оцінці інновацій.

Виходячи з наведеного вище трактування поняття інновації, можна зробити висновок, що вона (інновація) пов'язана з конкретним технологічним процесом і є елементом його відносної характеристики.

Інновація може бути порівняльною характеристикою технологічних процесів. Наведені вище пояснення можуть розглядатися як характеристики інноваційності технологічного процесу, а отже, дозволяють більш точно підходити до її оцінки з метою забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Розглядаючи процесну інноваційність як основу конкурентоспроможності промислових підприємств, необхідно підкреслити необхідність розмежування сутності цього поняття від поняття інноваційного потенціалу технологічних процесів. Узагальнюючи погляди науковців на трактування поняття інноваційного потенціалу, слід зазначити, що автори розглядають його переважно з точки зору загальних можливостей фірми. Тому методичні рекомендації щодо оцінки рівня інноваційного потенціалу передбачають виділення різних складових, які характеризують такі можливості (тобто структуру потенціалу).

Отже, незалежно від підходу до трактування поняття інноваційного потенціалу (чи то як сукупності ресурсів, чи то як сукупності умов, чи то як сукупності складових, чи то як здатності ресурсів до виконання завдань),

методологічною основою оцінки рівня інноваційного потенціалу технологічного процесу є виявлення складових, що визначають його інноваційний потенціал (ресурсів, резервів, елементів майбутнього стану тощо) та їх кількісна оцінка. Чим вище значення (і, як правило, загальна кількість) кожного з елементів, що складають потенціал, тим вище рівень інноваційного потенціалу технологічного процесу.

Аналіз та узагальнення літературних джерел дозволяє стверджувати, що інноваційність технологічного процесу, на відміну від інноваційного потенціалу, є явищем, здатністю до реалізації можливостей, що визначає інноваційний потенціал. Наприклад, промислове підприємство може мати можливість модернізувати свою техніко-технологічну базу, випускати нову конкурентоспроможну продукцію, мати низьку плинність висококваліфікованих кадрів, високу частку витрат на НДДКР, високий рівень оснащення дослідницьким обладнанням, у його штаті можуть бути працівники з науковими ступенями кандидата або доктора наук тощо (тобто може бути велика кількість складових потенціалу), але не завжди вдається реалізувати (або повністю реалізувати) ці можливості. Або ж може бути так, що, з одного боку, підприємство зможе максимізувати свій інноваційний потенціал, але, з іншого боку, це потягне за собою значні витрати, термін окупності яких буде досить значним, оскільки це не буде економічно доцільним для галузі.

Тому інноваційність можна також трактувати як характеристику кожного елемента потенціалу технологічного процесу, що відображає їх здатність до реалізації наявних інноваційних можливостей. Якщо оцінка рівня інноваційного потенціалу технологічного процесу базується на показниках, які переважно вимірюють кількість та якість інноваційних входів, то для визначення рівня інноваційності будуть потрібні інші критерії.

Системний характер проблем конкурентоспроможності робить управління конкурентоспроможністю однією з підсистем управління виробництвом і тому побудова і функціонування управління

конкурентоспроможністю залежить від управління конкурентоспроможністю і управління конкурентоспроможністю як однієї з підсистем управління виробництвом.

Основу системи стратегічного управління промислових підприємств металургійної галузі повинні складати принципи, що наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Принципи системи стратегічного управління промислових підприємств в умовах воєнного стану

**складено автором самостійно*

Комплексний підхід до розробки інструментів удосконалення стратегічного управління включає елементи макроекономічного та мікроекономічного моделювання, пов'язані з досліджуванним об'єктом управління, а саме

1. При макросередовищному підході аналізований об'єкт аналізується як єдине ціле "ззовні", тоді як при агрегованому моделюванні внутрішня структура об'єкта ігнорується, а вивчаються лише "входи" і "виходи" системи, а також взаємозалежність між ними; при мікросередовищному підході об'єкт

аналізується "зсередини", вивчається внутрішня структура системи управління, внутрішні взаємозв'язки її підсистем, а основною відмінністю мікро- від макромодельюючого підходу є високий ступінь залежності від зовнішнього середовища та умов дезагрегації (розчленування) [50].

2. Визначення комплексу раціональних методів і моделей стратегічного управління промисловими підприємствами.

3. Уточнення призначення (необхідності) моделей стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств.

4. Визначення основних вимог до розробки моделі системи управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, загальна мета системи стратегічного управління конкурентоспроможністю металургійного підприємства полягає в тому, щоб мати можливість

- краще зрозуміти, як інтегрувати різні управлінські дії щодо забезпечення, в тому числі підвищення конкурентоспроможності підприємства, в єдину систему управління з відповідними підсистемами, цілями, показниками, критеріями та механізмом функціонування;

- забезпечити синтез/розвиток системи управління у вигляді набору інструментів для уточнення складу і взаємодії підсистем та ідентифікації функцій і власне процесів управління конкурентоспроможністю;

- покращити розуміння того, як забезпечити раціональну взаємодію між системою корпоративного управління та системою управління конкурентоспроможністю;

- краще зрозуміти, як забезпечити взаємозв'язок між функціями управління, що виконуються забезпечуючою підсистемою в структурі системи управління, та власне процесами управління конкурентоспроможністю.

Однак зараз металургійна галузь, як і багато інших, знаходиться в складній ситуації. Для подолання цієї кризової ситуації необхідна всебічна підтримка держави. Саме держава повинна визначати стратегії розвитку галузі, пріоритетні напрямки фінансування. При розробці цих стратегій уряд

України повинен враховувати досвід закордонних країн, міжнародну практику і пристосовувати їх до умов нашої країни .

Отже, основними стратегічними напрямками розвитку металургійної галузі повинні бути:

- ліквідація зайвих металургійних потужностей, розвиток галузі на основі системного цільового програмування, що забезпечує баланс інтересів виробників і споживачів в економіці;
- перехід від нарощування абсолютних обсягів виробництва до зниження металоспоживання при використанні металопродукції невисокої якості;
- широкомасштабна модернізація і реконструкція виробництва;
- розширення номенклатури виробництва за рахунок високотехнологічних і високорентабельних видів продукції;
- об'єднання підприємств на корпоративних основах, розширення міжгалузевої кооперації і виробничої кооперації між металовиробниками;
- сприятлива податкова, амортизаційна і кредитна політика;
- екологічна безпека виробництва.

Крім того, держава повинна проводити політику, спрямовану на підтримку виробництв із найбільш високою доданою вартістю і стимулювання виходу таких підприємств на зовнішні ринки.

У результаті інноваційної діяльності комбінат зможе підвищити якість металопродукції, яка вже випускається, а також організувати виробництво нових видів продукції. Ефективним напрямком розширення експорту на зовнішні ринки може стати створення маркетингових і дистриб'юторських структур, орієнтованих на споживачів, укладання прямих довгострокових договорів на постачання продукції з великими споживачами.

Для реалізації цих завдань комбінату необхідно добре організувати тісне співробітництво персоналу, зайнятого в сфері збуту продукції на зарубіжні ринки, координацію їх роботи, сучасну систему збутової мережі. Всі вище запропоновані завдання дозволять комбінату більш ефективно працювати у

напрямку зовнішньоекономічної діяльності та підвищити рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства .

Значні масштаби операцій, делегування повноважень по управлінню зовнішньоекономічними операціями вимагають посилення контролю зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь», обумовлюють необхідність пошуку нових управлінських рішень для збереження і підвищення досягнутого рівня ефективності в умовах воєнного стану. У цих умовах нагальною потребою стає вдосконалювання системи стратегічного управління діяльністю, регламентація порядку взаємодії функціональних підсистем.

Для вирішення даної задачі ПАТ «Запоріжсталь» потрібно зробити ряд кроків по реорганізації діяльності промислового підприємства, яка забезпечить своєчасність ідентифікації, оцінки і вживання заходів по мінімізації ризиків підприємницької діяльності в умовах воєнного стану, створення ефективної, гнучкої і адаптивної до внутрішніх і зовнішніх умов організаційної структури з твердою регламентацією функціональної взаємодії підрозділів, управлінських процедур підготовки, прийняття і контролю виконання рішень, адекватною системою інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Фінансова стабілізація в умовах воєнного стану повинна здійснюватися за такими основними напрямками виробничо-економічної і фінансової діяльності:

- усунення неплатоспроможності з метою попередження виникнення процедури банкрутства. Для виконання цієї задачі необхідно провести реформацію балансу (в активі збільшити частку поточних активів, у тому числі ліквідних засобів, у пасиві збільшити обсяг кредитів) за рахунок прибутку, кредитів банків або інвестицій;
- недопущення спаду виробництва;
- зниження витрат на виробництво;
- підвищення рентабельності виробництва;
- розширення ринків збуту продукції;

- реорганізація системи управління (направлення зусиль на підвищення системи збуту).

Для забезпечення рентабельності виробництва і прибутковості роботи комбінат має у своєму розпорядженні достатні резерви, основними з яких є:

- впровадження заходів технічного прогресу, нової техніки і прогресивної технології;
- відновлення і модернізація основних виробничих фондів;
- удосконалення чинних технологічних процесів виробництва, розробка і впровадження нових, прогресивних технологій, устаткування, спрямованих на підвищення продуктивності агрегатів, зниження витрат сировини, матеріалів і енергоносіїв при виробництві продукції, підвищення якості, споживчих властивостей і конкурентоспроможності готової продукції;
- розробка й засвоєння нових профілів прокату;
- сертифікація системи якості продукції.

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції і розширення ринків збуту на комбінаті почала проводитися робота з освоєння виробництва нових видів прокатної продукції.

На комбінаті розроблені заходи, що спрямовані на зниження витрат на виробництво продукції за рахунок:

- внутрішніх резервів;
- суворого дотримання технологічної дисципліни;
- використання технологічного устаткування в економічно ефективних режимах;
- підвищення організаційного рівня виробництва, що сприяє скороченню витрат часу, тривалості циклу, і як слідство, зниженню собівартості продукції;
- впровадження ефективних внутрівиробничих відхилень, що сприяють економії усіх видів ресурсів, підвищенню якості продукції;
- прогресу в методах і управлінні енергоресурсами.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» має шанси стабілізувати своє положення, може працювати прибутково і рентабельно за рахунок

використання зазначених резервів і впровадження організаційно-технічних заходів.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Керуючись даними SWOT-аналізу, фінансовими показниками та іншою інформацією щодо діяльності ПАТ «Запоріжсталь» можна визначити, що одним із пріоритетних напрямків стратегічного управління діяльністю підприємства є проведення реконструкції й технічного переозброєння підприємства, що дозволить виробляти продукцію, яка відповідає світовим стандартам якості за оптимальними цінами, і, отже, конкурувати як на традиційних, так і на нових ринках. Ці заходи пропонується для підприємства вже втілювати в життя після війни, коли стабілізується ситуація на ринку металургійної продукції, та галуз почне відновлюватись. Оскільки деякі підприємства металургійної галузі України дуже зруйновані (зокрема «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча), то слід розвивати інші підприємства задля забезпечення довгострокової конкурентоспроможності металургійної галузі України на світовому рівні.

Для ПАТ «Запоріжсталь» буде запропоновано 2 інвестиційні проекти, які спрямовані на технічне переоснащення підприємства.

Міжнародна практика оцінки ефективності інвестицій в основному базується на концепції вартості грошей у часі та ґрунтується на наступних принципах:

а) Ефективність використання інвестованого капіталу вимірюється шляхом порівняння грошових потоків, що генеруються протягом терміну реалізації інвестиційного проекту, з початковими інвестиціями. Проект вважається ефективним, якщо він забезпечує повернення початкових інвестицій та необхідний прибуток інвесторам, які надали капітал.

б) інвестований капітал разом з грошовими потоками, що генеруються цим капіталом, призводить до результатів на поточний момент або у визначеному звітному році (який, як правило, передує початку реалізації проекту).

в) Процес дисконтування інвестованого капіталу та грошових потоків здійснюється за різними ставками дисконтування, визначеними відповідно до характеристик інвестиційних проектів. Ставка дисконтування повинна враховувати структуру інвестицій та вартість окремих компонентів капіталу.

Всі методи оцінки базуються на наступній простій схемі: початкові інвестиції генерують грошові потоки $CF_1, CF_2, \dots$ протягом життя будь-якого проекту, CF_n . Інвестиції вважаються ефективними, якщо цей потік є достатнім для

- погасити суму початкових капітальних інвестицій; та
- забезпечити необхідну прибутковість на вкладений капітал.

Найбільш поширеними коефіцієнтами ефективності капітальних вкладень є наступні:

- Дисконтований період окупності (DPB);
- чиста приведена вартість (NPV) інвестиційного проекту,
- внутрішня норма рентабельності (IRR).

Проект №1 «Машина безперервного розливу заготовок».

Для ПАТ «Запоріжсталь» пропонується провести модернізацію та технічне переоснащення виробництва, спрямоване на підвищення якості продукції, зменшення матеріалоємності, зменшення енергоємності операцій.

Пропозиція стосується придбання та введення у дію машини безперервного розливу заготовок № 3 (МБРЗ № 3) проектною потужністю 8 500 000 т заготовок на рік.

Запланований обсяг витрат на цей проект – 187 000 000 грн.

Прогнозована ставка дисконтування становить 20%.

Амортизаційні відрахування складають 6% щокварталу.

В табл. 3.1 наведено розрахунок грошових потоків за проектом 1.

Таблиця 3.1

Розрахунок основних витрат на реалізацію проекту «Машина безперервного розливу заготовок»

Показники діяльності	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	8 рік
1. Інвестиції 187000000 грн								
2. Кількість вилитих заготовок, тн/рік	830000	830000	830000	830000	830000	830000	830000	830000
4. Виручка (без ПДВ), тис.грн	731864,2	731864,2	731864,2	731864,2	731864,2	731864,2	731864,2	731864,2
6.Амортизаційні відрахування, тис.грн	42546,9	32866,5	25388,5	19612,1	15149,8	11702,9	9040,2	6983,3
7. Прибуток, тис.грн	20436,3	30116,7	37594,6	43371,2	47833,4	51280,3	53943,0	55999,9
8. Чистий прибуток, тис.грн	16757,8	24695,7	30827,6	35564,4	39223,4	42049,9	44233,3	45919,9
9. Грошовий потік, тис.грн	57874,16	55454,05	53584,57	52140,44	51024,89	50163,15	49497,48	48983,26
10. Коефіцієнт дисконтування	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019	0,3349	0,2791	0,2326
11.Теперішня вартість грошових потоків, тис.грн	48228,5	38509,7	31009,6	25144,9	20505,8	16799,5	13813,8	11391,9

В табл. 3.2 наведений розрахунок грошових потоків з урахуванням амортизаційних відрахувань.

Таблиця 3.2

Розрахунок майбутньої вартості грошових потоків з урахуванням амортизації за проектом 1

Рік	Амортизація	Залишок прибутку	Майбутня вартість грошових потоків
1	42546951,00	15327210,00	57874161,00
2	32866507,00	22587542,00	55454049,00
3	25388594,00	28195977,00	53584571,00
4	19612085,00	32528359,00	52140444,00
5	15149869,00	35875021,00	51024890,00
6	11702913,00	38460238,00	50163151,00
7	9040222,00	40457256,00	49497478,00
8	6983356,00	41999906,00	48983262,00

Для оцінки ефективності розробленого заходу вживають наступні показники:

а) Найбільш вживаним показником ефективності запропонованого проекту є чиста теперішня (нинішня) вартість ЧТВ зведеного доходу або NPV (net present value). ЧТВ дорівнює сумі дисконтованих грошових потоків за відрахуванням суми інвестицій, дисконтованих за тією же ставкою:

$$\text{ЧТВ} = \sum_{t_0}^{t_n} \text{ГП}_{\text{ТВ}i} - \sum_{t_0}^{t_k} I_{\text{ТВ}i} \quad (3.1)$$

де ЧТВ – чиста теперішня вартість зведеного доходу;

$\text{ГП}_{\text{ТВ}i}$ – теперішня вартість грошового потоку i -ого періоду;

t_0, t_n – початок та кінець інвестиційного горизонту відповідно;

k, n – кількість періодів;

t_k – кінцевий термін здійснення інвестицій;

$I_{\text{ТВ}i}$ – теперішня вартість інвестицій i -ого періоду.

$\text{ГП}_{\text{ТВ}}$ розраховується за формулою:

$$\text{ГП}_{\text{ТВ}} = \text{ГП}_{\text{МВ}} \frac{1}{\left(1 + \frac{r}{100}\right)^n} \quad (3.2)$$

де $\text{ГП}_{\text{ТВ}}$ – грошовий потік (поточна теперішня вартість) на момент t_0 ;

$\text{ГП}_{\text{МВ}}$ – грошовий потік (майбутня вартість) на момент t_n , г.о.;

$\frac{1}{(1 + \frac{r}{100})^n}$ - коефіцієнт дисконтування;

r – ставка дисконту, що враховує і інфляцію і ризик, у відсотках;

n – число періодів між t_0 і t_n , яке відокремлює рік одержання грошового потоку від початку інвестиційного року.

$NPV = -187000000 + 48228467,5 + 38509756,25 + 31009589,7 + 25144890,05 + 20505758,91 + 16799537,77 + 13813837,69 + 11391941,2 = 18403779,07 > 0$, тобто проект приймається.

Період окупності вкладених інвестицій складає 6 років та 141 день.

б) Другим показником ефективності інвестицій є внутрішня норма віддачі ВНВ або IRR (Internal Rate of Return) – таке значення ставки дисконтування, за якої нинішня вартість витрат дорівнює нинішній вартості грошових потоків, тобто ЧТВ дорівнює нулю.

Одержану за розрахунками ВНВ порівнюють з граничною нормою віддачі. Найчастіше граничною нормою приймають банківську процентну ставку, за якою можливо одержати кредит. Якщо ВНВ вища за граничну норму, проект приймається; якщо ВНВ нижча за граничну норму, проект відхиляється.

Порядок визначення ВНВ:

- визначають номінальну вартість грошових потоків кожного періоду;
- дисконтують грошові потоки за різними ставками дисконту; відповідно дисконтують інвестиційні вкладення;
- визначають ЧТВ за різними ставками дисконту;
- складають таблицю, в якій зазначені грошові потоки, інвестиційні вкладення і ЧТВ за різними ставками дисконту за формою (див. табл. 3.3);
- будують графік у координатах: “ставка дисконту – ЧТВ”(див. рис. 3.1);
- визначають точку перетину кривої ЧТВ з віссю «ставка дисконту», яка і є ВНВ (IRR); порівнюють одержану ВНВ з граничною нормою.

Таблиця 3.3

Розрахунок дисконтованих грошових потоків за проектом 1

Показники		Ставка дисконту, %						
		0	5	15	20	30	35	40
Коефіцієнти дисконтування	1 рік	1,0000	0,9524	0,8696	0,8333	0,7692	0,7407	0,7143
	2 рік	1,0000	0,9070	0,7561	0,6944	0,5917	0,5487	0,5102
	3 рік	1,0000	0,8638	0,6575	0,5787	0,4552	0,4064	0,3644
	4 рік	1,0000	0,8227	0,5718	0,4823	0,3501	0,3011	0,2603
	5 рік	1,0000	0,7835	0,4972	0,4019	0,2693	0,2230	0,1859
	6 рік	1,0000	0,7462	0,4323	0,3349	0,2072	0,1652	0,1328
	7 рік	1,0000	0,7107	0,3759	0,2791	0,1594	0,1224	0,0949
	8 рік	1,0000	0,6768	0,3269	0,2326	0,1226	0,0906	0,0678
Теперішня вартість грошово-о потоку, грн.	1 рік	57874161	55118248,57	50325357,39	48228467,50	44518585,38	42869748,89	41338686,43
	2 рік	55454049	50298457,14	41931227,98	38509756,25	32813046,75	30427461,73	28292882,14
	3 рік	53584571	46288367,13	35232725,24	31009589,70	24389882,11	21779025,96	19527904,88
	4 рік	52140444	42896072,32	29811468,08	25144890,05	18255818,77	15697831,07	13572585,38
	5 рік	51024890	39979336,46	25368388,23	20505758,91	13742486,39	11379239,41	9487283,94
	6 рік	50163151	37432515,62	21686914,48	16799537,77	10392611,56	8286711,09	6662183,57
	7 рік	49497478	35176933,50	18607935,36	13813837,69	7888230,73	6056848,24	4695553,81
	8 рік	48983262	33153799,80	16012715,24	11391941,20	6004832,32	4439944,64	3319123,54
Теперішня вартість суми грошових потоків, грн		418722006	340343730,54	238976732,00	205403779,07	158005494,02	140936811,02	126896203,70
ЧТД,грн		231722006	153343730,54	51976732,00	18403779,07	-28994505,98	-46063188,98	-60103796,30

Внутрішня норма прибутковості (IRR) - це ставка дисконтування, при якій теперішня вартість інвестицій дорівнює теперішній вартості інвестиційних грошових потоків, або ставка дисконтування, при якій чиста теперішня вартість інвестицій дорівнює нулю.

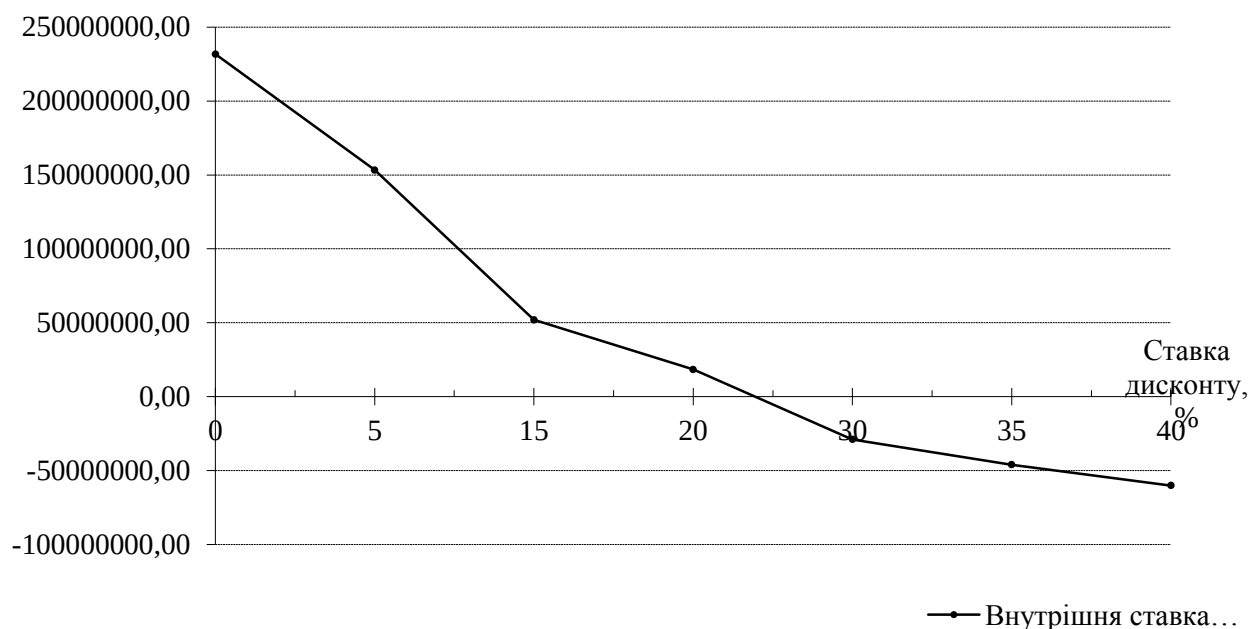


Рис. 3.1 Внутрішня норма віддачі за проектом 1

Внутрішня норма віддачі складає приблизно 23,3659%, в той час як гранична ставка складає 20%. Отже проект приймається.

Проект 2 «Конвертер». Пропозиція стосується будівництва та введення у дію конвертера для плавки сталі, що дозволить збільшити виробничу потужність підприємства з виплавки сталі.

Запланований обсяг витрат на цей проект – 453 000 000 грн.

Прогнозована ставка дисконтування становить 20%.

Амортизаційні відрахування складають 6% щокварталу.

Для оцінки ефективності розроблених рекомендації вживають показники, що було наведено вище (формули 3.1-3.2).

Результати оцінки проекту 2 наведено в табл. 3.4-3.6.

Таблиця 3.4

Розрахунок основних витрат на реалізацію проекту 2 «Конвертер»

Показники діяльності	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	8 рік
1. Інвестиції 453000000 грн								
2. Кількість виплавленої сталі, тн/рік	900000,00	900000,00	900000,00	900000,00	900000,00	900000,00	900000,00	900000,00
4. Виручка (без ПДВ), тис.грн	643646,15	643646,15	643646,15	643646,15	643646,15	643646,15	643646,15	643646,15
6.Амортизаційні відрахування, тис.грн	103068,28	79617,795	61502,852	47509,489	36699,949	28349,837	21899,574	16916,9
7. Прибуток, тис.грн	43264,867	66715,355	84830,298	98823,661	109633,2	117983,31	124433,58	129416,25
8. Чистий прибуток, тис.грн	35477,2	54706,6	69560,9	81035,4	89899,2	96746,3	102035,5	106121,3
9. Грошовий потік, тис.грн	135516,93	129654,31	125125,58	121627,24	118924,85	116837,32	115224,76	113979,09
10. Коефіцієнт дисконтування	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019	0,3349	0,2791	0,2326
11.Теперішня вартість грошових потоків, тис.грн	112930,78	90037,716	72410,634	58655,109	47793,23	39128,583	32157,115	26507,893

В табл. 3.5 наведений розрахунок грошових потоків з урахуванням амортизаційних відрахувань за проектом 2.

Таблиця 3.5

**Розрахунок майбутньої вартості грошових потоків з урахування
амортизації за проектом 2**

Рік	Амортизація	Залишок прибутку	Майбутня вартість грошових потоків
1	103068283,00	32448650,00	135516933,00
2	79617795,00	50036516,00	129654311,00
3	61502852,00	63622724,00	125125576,00
4	47509489,00	74117746,00	121627235,00
5	36699949,00	82224901,00	118924850,00
6	28349837,00	88487485,00	116837322,00
7	21899574,00	93325182,00	115224756,00
8	16916900,00	97062188,00	113979088,00

Розрахуємо значення чистої теперішньої вартості для проекту 2, за формулою 3.1.

$NPV = -453000000 + 112930778 + 90037716 + 72410634 + 58655109 + 47793230 + 39128583 + 32157115 + 26507893 = 26621057$ грн.

Якщо NPV більше або дорівнює нулю, то проект приймається; тобто за розрахунками проект 2 приймається.

Далі розрахуємо дисконтований період окупності, який показуватиме час, протягом якого будуть повернуто гроші, що вкладені в певний проект. Істотним недоліком методу дисконтованого періоду окупності є те, що він враховує тільки початкові грошові потоки, саме ті потоки, які вкладаються в період окупності. Усі наступні грошові потоки не беруться до уваги в розрахунковій схемі.

Період окупності вкладених інвестицій за проектом 2 складає 7 роки та 89 днів. Виходячи із великої вартості первинних інвестицій, то можна говорити про прийнятність даного періоду окупності.

Таблиця 3.6

Розрахунок майбутніх грошових потоків за проектом 2

Показники		Ставка дисконту, %						
		0	5	15	20	30	35	40
Коефіцієнти дисконтування	1 рік	1,0000	0,9524	0,8696	0,8333	0,7692	0,7407	0,7143
	2 рік	1,0000	0,9070	0,7561	0,6944	0,5917	0,5487	0,5102
	3 рік	1,0000	0,8638	0,6575	0,5787	0,4552	0,4064	0,3644
	4 рік	1,0000	0,8227	0,5718	0,4823	0,3501	0,3011	0,2603
	5 рік	1,0000	0,7835	0,4972	0,4019	0,2693	0,2230	0,1859
	6 рік	1,0000	0,7462	0,4323	0,3349	0,2072	0,1652	0,1328
	7 рік	1,0000	0,7107	0,3759	0,2791	0,1594	0,1224	0,0949
	8 рік	1,0000	0,6768	0,3269	0,2326	0,1226	0,0906	0,0678
Теперішня вар-тість грошово-го потоку, грн.	1 рік	135516933	129063745,71	117840811,30	112930777,50	104243794,62	100382913,33	96797809,29
	2 рік	129654311	117600282,09	98037286,20	90037715,97	76718527,22	71140911,39	66150158,67
	3 рік	125125576	108088177,09	82272097,31	72410634,26	56952924,90	50856302,80	45599699,71
	4 рік	121627235	100063027,24	69540766,36	58655109,47	42585075,80	36618096,08	31660567,21
	5 рік	118924850	93180731,82	59126668,67	47793229,97	32029919,77	26521847,27	22112224,45
	6 рік	116837322	87185808,58	50511998,53	39128582,74	24205913,68	19300963,22	15517200,79
	7 рік	115224756	81888082,86	43317253,70	32157114,71	18362944,90	14099685,24	10930739,58
	8 рік	113979088	77145533,21	37259966,05	26507893,02	13972636,44	10331301,35	7723264,21
Теперішня вартість суми грошових потоків, грн		976890071	794215388,58	557906848,13	479621057,64	369071737,32	329252020,69	296491663,91
Чистий теперішній дохід, грн		523890071	341215388,58	104906848,13	26621057,64	-83928262,68	-123747979,31	-156508336,09

На підставі зроблених розрахунків будуємо графік залежності «ставка дисконту – ЧТВ» (див. рис. 3.2).

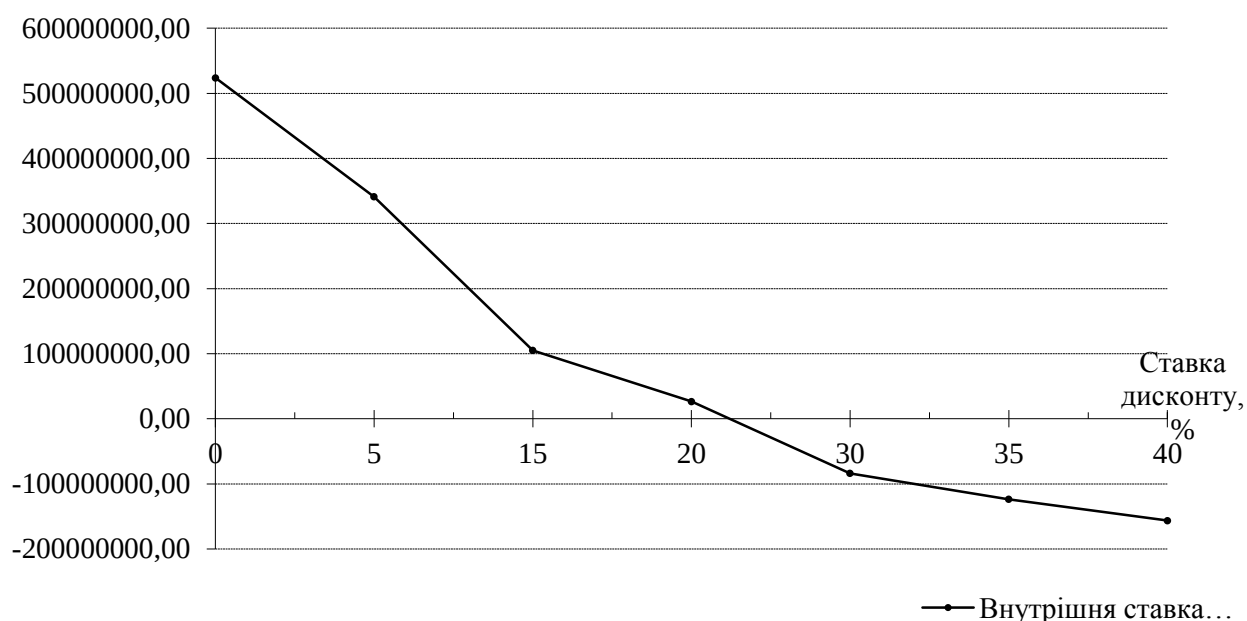


Рис. 3.2 Внутрішня норма віддачі за проектом 2

Економічний зміст IRR полягає в тому, що це така ставка дохідності інвестицій, за якої компанії однаково ефективно вкладати свій капітал під відсоток IRR у будь-який фінансовий інструмент або здійснювати реальні інвестиції. При цьому грошовий потік, що генерується реальними інвестиціями, є достатнім для покриття початкових інвестицій та забезпечення повернення цих інвестицій за ставкою відсотка IRR.

Внутрішня норма віддачі дорівнює 22,0242%. Отже цей проект також є привабливим з фінансової точки зору.

Обидва проекти є вигідними з фінансової точки зору, хоча більш вигідним виявляється проект по встановленню МБРЗ. Це доведено на підставі попередніх розрахунків методом визначення чистої теперішньої вартості та внутрішньої норми віддачі, використовуючи дисконтуючі коефіцієнти для різних дисконтних ставок.

Окрім фінансової доцільності, обидва проекти надають ще широкое коло можливостей, як то:

- можливість виходу на нові ринки та закріплення на них;
- розлив сталі більш високого гатунку;
- оновлення парку обладнання тощо.

Обидва проекти можуть втілюватися в життя окремо один від одного, але найкращого результату можна досягти втілюючи обидва проекти в комплексі, так як вони не заважають, а доповнюють один одного, і обидва є необхідними зараз для успішного майбутнього підприємства. Отже зараз потрібно докласти всіх зусиль для фінансування цих проектів як пріоритетних напрямків розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі дипломної роботи було досліджено питання стратегічного управління металургійним підприємством в умовах воєнного стану та розроблено заходи щодо вдосконалення управління підприємств металургійної галузі України, що дозволяє зробити такі висновки.

Сучасні підприємства змушені підлаштовуватися під вимоги воєнного стану. Для вирішення даної задачі ПАТ «Запоріжсталь» потрібно зробити ряд кроків по реорганізації діяльності промислового підприємства, яка забезпечить своєчасність ідентифікації, оцінки і вживання заходів по мінімізації ризиків підприємницької діяльності в умовах воєнного стану.

ПАТ «Запоріжсталь» в межах вдосконалення концепції стратегічного управління розвитком має забезпечити проведення реконструкції і технічного переозброєння, що дозволить виробляти продукцію, яка відповідає світовим стандартам якості за оптимальними цінами, і, отже, конкурувати як на традиційних, так і на нових ринках.

Нові ринки вимагають від підприємства продукцію високої якості, яка вироблена з урахуванням новітніх технологій, відповідає світовим стандартам,

що задовольняє сучасні потреби споживачів. Тому дуже важливо проводити постійну інноваційну діяльність для того, щоб завоювати й утриматися на цих перспективних ринках.

Для ПАТ «Запоріжсталь» пропонується провести модернізацію та технічне переоснащення виробництва, спрямоване на підвищення якості продукції, зменшення матеріалоємності, зменшення енергоємності операцій. Пропозиція стосується придбання та введення у дію машини безперервного розливу заготовок № 3 (МБРЗ № 3) проектною потужністю 8 500 000 т заготовок на рік.

Другий проект «Конвертер» стосується будівництва та введення у дію конвертера для плавки сталі № 3, що дозволить збільшити потужність підприємства.

Обидва проекти є вигідними з фінансової точки зору, хоча більш вигідним виявляється проект по встановленню МБРЗ. Це доведено на підставі попередніх розрахунків методом визначення чистої теперішньої вартості та внутрішньої норми віддачі, використовуючи дисконтуючі коефіцієнти для різних дисконтних ставок.

ВИСНОВКИ

Оцінка антикризового управління підприємства сьогодні виступає важливим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі.

Завданням антикризового управління є визначення цілей і стратегій, розробка системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів удосконалення діяльності підприємства та його окремих підсистем, а також забезпечення їх виконання, що є основою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Багато українських компаній не вважають розробку стратегії доцільним та ефективним інструментом для подальшої роботи та розвитку. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, загрози виникнення кризових явищ та посилення конкуренції на ринку надзвичайно важливим є використання практичного інструментарію стратегічного управління як зарубіжними організаціями, так і вітчизняними компаніями.

Стратегічний менеджмент - це динамічна сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів: стратегічний менеджмент - це управління маркетингом, людськими ресурсами, фінансовими ресурсами та фінансовими відносинами, інвестиціями, інноваціями тощо. Роль стратегічного менеджменту полягає у пошуку шляхів удосконалення та моніторингу реалізації як функціональних стратегій (маркетинг, зв'язки з громадськістю, фінанси тощо), так і загальної стратегії компанії.

У великих компаніях рекомендується створювати підрозділи стратегічного розвитку на чолі із заступником генерального директора для здійснення поточної роботи з підготовки та реалізації стратегічного плану. На середніх та малих підприємствах ці функції має виконувати планово-економічний відділ підприємства, а контроль за питаннями стратегічного

розвитку має бути делегований заступнику керівника або самому керівнику.

Стратегічне управління має свої особливості, що залежать від наявності та взаємодії таких факторів, як галузь діяльності підприємства, його розмір, тип виробництва, наявність науково-технічного потенціалу, рівень менеджменту; сприяє найбільш ефективному використанню ресурсів. У ситуації війни стратегічне управління має бути спрямоване, насамперед, на узгодження зовнішніх умов діяльності фірми з її внутрішніми можливостями.

Зовнішнє середовище поділяється на мікро- та макросередовище. Фактори макросередовища тісно пов'язані з діяльністю підприємства, але вони сприяють або дестабілізують роботу галузі в цілому або окремих її підрозділів.

Однією з найважливіших складових механізму стратегічного управління в умовах війни є діагностика, аналіз та оцінка поточного стану підприємства та основних характеристик, які найкраще відповідають вимогам розвитку. Надійний та якісний аналіз має важливе значення для забезпечення менеджерів детальною інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, подальшого коригування стратегії розвитку, підтримання збалансованості внутрішніх параметрів та забезпечення операційної стабільності.

ПАТ «Запоріжсталь» - одне з головних підприємств українського металургійного комплексу. Комбінат оснащений сучасним обладнанням і технологіями, засобами автоматизації, комп'ютеризації, методами управління, які постійно вдосконалюються, має кваліфікований і професійно підготовлений штат атестованих фахівців, робітників, що забезпечують якісне виробництво продукції на всіх етапах. Аналіз показників господарської діяльності свідчить, що фінансовий стан заводу нестабільний і він не є прибутковим. Війна суттєво вплинула на роботу підприємства у 2022 році, і наразі воно працює на 50% своїх потужностей.

ПАТ «Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності виробництва, модернізацію обладнання, створення і поліпшення безпечних умов праці для своїх співробітників.

Колектив «Запоріжсталі» відпрацював 2022 рік із високими показниками: було примножено сприятливу кон'юнктуру високою дисципліною замовлень і конкурентною якістю продукції. Все це дозволило продовжувати інвестувати у модернізацію підприємства та захист колективу від COVID-19.

У жовтні 2022 року на «Запоріжсталі» вироблено 157,0 тис. т чавуну, 121,8 тис. т сталі, відвантажено 101,3 тис. т прокату. Зниження виробництва в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року пов'язано з дефіцитом сировини і логістичними проблемами, викликаними масштабними військовими діями на території України. 3 квітня 2022 року комбінат працює у середньому на 50% своєї потужності.

З метою стабілізації та покращення фінансового стану комбінат протягом 2020-2022 рр. продовжував впроваджувати заходи щодо підвищення економії всіх витрат, енергозбереження та проведення переговорів щодо реструктуризації фінансових зобов'язань перед кредиторами.

Загальна кількість персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на 01.01.2021р.: 10596 працівників; кількість жінок на керівних посадах: 94. Оплата праці персоналу ПАТ «Запоріжсталь» проводиться по грейдинговій системі, відповідно до якої кожній посаді на підприємстві встановлюється певний грейд оціночним комітетом. Належна увага в системі розвитку людських ресурсів приділяється підготовці керівних кадрів та кадрового резерву. Для цього на заводі діє корпоративний університет, який в 2020 році навчив 2 049 працівників.

Для вирішення конкретних питань підвищення якості продукції та ефективності виробництва, розробки програм технічного переозброєння цехів і виробництв, зосередження своєї діяльності на вирішенні проблем розвитку підприємства і досягненні цілей в області якості, екології та охорони праці ПАТ «Запоріжсталь» проводить науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), для виконання яких на договірній основі залучає фахівців науково-дослідних інститутів, вищих навчальних закладів та галузевих

науково-дослідних компаній.

Пріоритетними завданнями ПАТ «Запоріжсталь» є випуск високоякісної продукції, при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище та захист здоров'я населення, що проживає в регіоні діяльності підприємства.

Результати 2022 року стали винятковими для українських металургів. Протягом року вироблено 21,2 млн тонн чавуну, 21,4 млн тонн сталі, 19 млн тонн прокату. В даний час спостерігається значне падіння виробництва в металургійному секторі. За перші п'ять місяців 2022 року виробництво металургійних підприємств становить близько 53% від виробництва за аналогічний період 2022 року. Наразі внутрішній попит поступово відновлюється, оскільки все більше підприємств починають працювати у відносно безпечних регіонах (зокрема, Харківська та Сумська області) та після перенесення виробничих потужностей. Також зберігається високий попит на продукцію для оборонного сектору (сталь для виробництва бронежилетів необхідної міцності або безшовні труби для реконструкції комунікаційних потреб).

Неможливість спрогнозувати розвиток політичних та воєнних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу та зменшення обсягів інвестицій у розвиток підприємств, хоча й спостерігається зростання грантових програм на підтримку малого та середнього бізнесу в Україні. Нестабільність та непередбачуваність розвитку ситуації в Україні надзвичайно шкідливі для розвитку стратегічного управління на промисловому підприємстві.

Макросередовище має негативний вплив на функціонування підприємства; найбільшу загрозу для підприємства складають економічні фактори, що пояснюється воєнними діями на території країни та суттєвим впливом війни на економічний стан суспільства. А технологічні та політико-правові фактори за результатами дослідження мають додатній показник, що говорить про можливість їх використання для розвитку ПАТ «Запоріжсталь».

За результатами проведеного оцінювання можна зробити висновок, що конкурентне середовище в цілому має досить нейтральний вплив на функціонування підприємства ПАТ «Запоріжсталь», що свідчить про низький рівень використання можливостей підприємства з боку конкурентного середовища. Внутрішнє середовище в цілому має досить сильний позитивний вплив на функціонування підприємства ПАТ «Запоріжсталь», що свідчить про високий рівень внутрішнього середовища підприємства та необхідність максимально повного використання сильних сторін ПАТ «Запоріжсталь» для посилення своєї позиції на ринку.

Основними стратегічними напрямками розвитку металургійної галузі є: ліквідація зайвих металургійних потужностей, розвиток галузі на основі системного цільового програмування; широкомасштабна модернізація і реконструкція виробництва; розширення номенклатури виробництва за рахунок високотехнологічних і високорентабельних видів продукції; об'єднання підприємств на корпоративних основах, розширення міжгалузевої кооперації і виробничої кооперації між металовиробниками.

З метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на світових ринках і зниження її собівартості необхідно замінити морально і фізично застаріле обладнання шляхом модернізації металургійного і прокатного устаткування підприємства.

ПАТ «Запоріжсталь» в межах вдосконалення концепції стратегічного управління розвитком має забезпечити проведення реконструкції і технічного переозброєння, що дозволить виробляти продукцію, яка відповідає світовим стандартам якості за оптимальними цінами, і, отже, конкурувати як на традиційних, так і на нових ринках.

ЛІТЕРАТУРА

- 1 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия./ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Изд-во «Питер», 1999. 416 с.
- 2 Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 303 с.
- 3 Бровкова О. Г., Гоцуляк О. С., Троян А. І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. No 10. С. 21-26.
- 4 Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 1998.
- 5 Вода І. С., Стурліса А. Є. Теоретичні підходи до формування стратегічного управління розвитком підприємства. *Крымский экономический вестник*. 2016. No 1. С. 26-31.
- 6 Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организаци: монографія. Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. 315 с.
- 7 Гарафонов О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління*. 2018. No 1. С. 49-58.
- 8 Грушина А. І. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі культури. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24(1). С. 101–106.
- 9 Гудзь П.В., Чернишова В.С. Механізми функціонування бізнесу в умовах воєнного ладу. *Тиждень науки-2022*. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 18–22 квітня 2022 р. [Електронний ресурс] / Редкол. :В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.988-990.

10 Данілюва Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2009. № 4. С. 24-27.

11 Дегтярева Ю. В. Компоненты внешнего и внутреннего окружения инвестиционного проекта. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 114–117.

12 Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 144–156.

13 Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

14 Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - Питер, 1999.

15 Друкер П. Ф. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2009. 400 с.

16 Дяченко Т. О. Необхідність використання стратегічного управління в комерційній діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2017. № 2. С. 41-45.

17 Єрмакова, О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2018. №4. С. 92-97.

18 Запорізька область за 2021 рік. Статистичний щорічник. За редакцією М. Шейко. Запоріжжя, 2022. 342 с.

19 «Запоріжсталь»: підсумки виробництва у грудні та за 12 місяців 2021 р.URL: <https://www.zaporizhstal.com/pres-centr/novini/zaporizhstal-pidsumki-virobnictva-u-grudni-ta-za-12-misjaciv-2021-r/> (дата звернення 10.11.2022)

20 «Запоріжсталь»: підсумки виробництва у жовтні 2022 р.URL: <https://www.zaporizhstal.com/pres-centr/novini/zaporizhstal-pidsumky-vyrobnytstva-u-zhovtni-2022/> (дата звернення 11.11.2022)

21 «Запоріжсталь»: підсумки виробництва у жовтні 2022 р.URL: <https://www.zaporizhstal.com/pres-centr/novini/zaporizhstal-pidsumky-vyrobnytstva-u-zhovtni-2022/> (дата звернення 11.11.2022)

22 Індeksi промислової продукції за видами діяльності за 2013-2021 роки. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/pr/ipp/ipp_vd_2013_2021.xlsx (дата звернення 22.10.2022).

23 Каличева Н.Є., Бохан С.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5-15.

24 Кіпа Д. В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 322–329.

25 Кобєлєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 42. С. 297-303.

26 Лісун Я. В., Хлістунова Н. В. Формування системи управління стратегічною гнучкістю підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8 (170). С. 170-176.

27 Лозовський О. М. Управління ризиками як центральна ланка процесу стратегічного управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. №22. С. 275-279.

28 Лозовський Ю.А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 3 (81). С. 84-88.

29 Макарьчук О. Г. Стратегічні підходи застосування управлінських методів. *Молодий вчений*. 2015. № 10 ч.2. С. 48-51.

30 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента./ Пер. с англ. М.: Дело, 1998. 501 с.

31 Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс; пер. с англ. [под ред. Ю. Каптуревского]. СПб.: Питер, 2001. 557с.

32 Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школи стратегий. СПб.: Изд-во “Питер”, 2000.

33 Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

34 Нідзельська Т. Л. Аналіз стратегічного потенціалу як основа розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 4 ч. 2. С. 15-19.

35 Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2021 році (остаточні дані). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/pr/orp/orp2021_ue.xls (дата звернення 20.10.2022)

36 Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. №4. С. 4.

37 Петков О. І. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємств харчової галузі України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 42. С. 35–39.

38 Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.

39 Пуліна Т.В., Коротунова О.В., Клімуш А.С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 9. Ч.1. С. 152-159.

40 Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Ткаліч Я. С. Управління розвитком маркетингових комунікацій організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 72-77.

41 ПулінаТ. В., Фоміних Т. О., СорінаО. О. Можливості та перспективи управління проектами на основі методології ISO 21500. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 126-138.

42 ПулінаТ. В., Цускарь К. В.Особливості системного підходу до стратегічного управління розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 235-244.

43 Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник. [вид. 2-ге, доповнене]. Львів: «Новий Світ-2000», «Альтаір-2002», 2003. 272 с.

44 Річний звіт ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік. URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/> (дата звернення 11.11.2022)

45 Річний звіт ПАТ «Запоріжсталь» за 2019 рік. URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/> (дата звернення 11.11.2022)

46 Річний звіт ПАТ «Запоріжсталь» за 2020 рік. URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/> (дата звернення 11.11.2022)

47 Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на ефективність управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 02.11.2022).

48 Статистична служба України. URL: www.ukrstas.gov.ua (дата звернення: 04.11.2022).

49 Сіленко О. Е., Пуліна Т. В., Хмара Н. О. Удосконалення управління інноваційною діяльністю науково-виробничого підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 78-84.

50 Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишин М.С. Стратегічний аналіз. Навчальний посібник. К.; Каравела, 2015. 304 с.

51 Сомов Д. О. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління організацією. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 8. С. 4-10.

52 Сорина О.О., Чернишова В.С. Вплив форс-мажорних обставин на діяльність малих і середніх українських підприємств. *Тиждень науки-2022*. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 18–22 квітня 2022 р. [Електронний ресурс] / Редкол. :В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.947-949.

53 Стан української металургії під час війни. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/22-06-22-3> (дата звернення 10.11.2022)

54 Сторчова Т. В., Заїнчковський А. О. Сутність та зміст стратегічного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. No 6. С. 47-50.

55 Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с

56 Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с

57 Супрун С. Д., Каліннік К. А. Сучасні підходи до визначення поняття та сутності маркетингової стратегії підприємства. *Економічні студії*. 2014. No 4. С. 129-131.

58 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.

59 Тесленок І. М., Соріна О. О., Коваль В. В. Розробка механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 77-81.

60 Тесленок І. М., Чернишова В.С. Розробка шляхів психологічної допомоги співробітникам і команді під час кризи. *Тиждень науки-2022*. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 18–22 квітня 2022 р. [Електронний ресурс] / Редкол. :В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.957-959.

61 Ткаченко С. А. Функціонально розвинута система стратегічного управління - найважливіший фактор підвищення ефективності (якості) виробництва на підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. No 1. С. 4-7.

62 Томсон А., Стрикланд Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов./Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой — М: Банки и биржи ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

63 Туманова А. Ю. , Задорожнюк Н. О. Значення інноваційного потенціалу в стратегічному управлінні інноваційною діяльністю промислового підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка*. 2014. № 19, вип. 3/3. С. 12-16.

64 Турчак В. В. Формування стратегії міжнародної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 3 ч. 5. С. 863-866.

65 Хімченко А. М. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 23.14. С. 258–264.

66 Шершньова З. Є. Стратегічне управління [підручник 2-ге вид.]. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

67 Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J. A., Ferreira, D. H. L.. Sustainable strategic management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 2020. 258, 120880.

68 Chofreh, A. G., Goni, F. A., Klemeš, J. J., Moosavi, S. M. S., Davoudi, M., Zeinalnezhad, M. Covid-19 shock: Development of strategic management framework for global energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 2021. 139, 110643.

69 Henry, A. Understanding strategic management. Oxford University Press. 2021.

70 Ketchen Jr, D. J., Craighead, C. W. Research at the intersection of entrepreneurship, supply chain management, and strategic management: Opportunities highlighted by COVID-19. *Journal of Management*. 2020. 46(8), 1330-1341.

71 Pröllochs, N., Feuerriegel, S. Business analytics for strategic management: Identifying and assessing corporate challenges via topic modeling. *Information & Management*, 2020. 57(1). 103070.

72 Rascão, J. P. Strategic Management and Entrepreneurship. *International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDDS)*. 2020. 11(1), 35-55.

73 Rêgo, B. S., Jayantilal, S., Ferreira, J. J., Carayannis, E. G. Digital transformation and strategic management: A systematic review of the literature. *Journal of the Knowledge Economy*, 2021. 1-28.

74 Wootton, S., & Horne, T. Strategic thinking: A step-by-step approach to strategy and leadership. Kogan Page Publishers. 2010.