

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес технологій та економіки

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра «Менеджменту та адміністрування»

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

Бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання

Виконав: студент 4-го курсу бакалаврата,
групи БТЕ – 0822

Спеціальності

073 – “Менеджмент”

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

“Менеджмент організацій”

ПАДАЛКО М.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник КОРОЛЬКОВ В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О.Є.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет бізнес технологій та економіки
 Кафедра «Менеджмент та адміністрування»
 Ступінь вищої освіти Бакалавр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій»
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

Тетяна ПУЛІНА

« 06 » « 06 » 2026 року

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

ПАДАЛКО Михайл Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання
 керівник проекту (роботи) Корольков Владислав Васильович, к.е.н., професор,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 13 » Березня 2026 року № 75

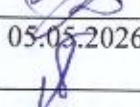
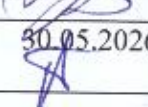
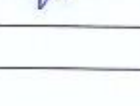
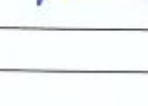
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 30.05.2026

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Законодавча база України, Статистична інформація держкомстату, інформація Мін регіону, Регулярна інформація підприємства, Фінансова звітність підприємства, Наукові публікації дослідників за темою дослідження

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи використання методів і механізмів формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Аналіз стану формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання на прикладі ПАТ «Запоріжсталь». Розробка рекомендацій щодо формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рисунків – 6, Таблиць – 15.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

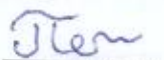
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
II	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
III	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	05.05.2026	30.05.2026

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2026	
2	Вибір теми	08.03.2026	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	13.03.2026	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	13.03.2026	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2026	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	15.04.2026	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.04.2026	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	30.04.2026	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	05.05.2026	
11	Нормоконтроль	26.05.2026	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.05.2026	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2026	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06 - 27.06.2026	

Студент(ка)


(підпис)

Махаїл ПАДАЛКО

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Владислав КОРОЛЬКОВ

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота “Формування стратегії розвитку суб’єкта господарювання”: с. 108, рис. 6, табл. 15, 58 джерел.

Об’єктом дослідження є процеси формування стратегії розвитку суб’єкта господарювання в умовах війни. **Предметом дослідження** є методи формування стратегії розвитку суб’єкта господарювання в умовах війни. **Мета роботи** – розробка методичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку суб’єкта господарювання в умовах війни.

Методи дослідження: метод дослідження законодавчої бази, метод узагальнення й аналіз літератури з даної теми; метод системного підходу; метод порівнянь; абстрактно-логічні методи, метод дослідження нормативної бази, методи дослідження регулярної інформації ПАТ “Запоріжсталь”.

Результати та їх новизна. Удосконалено методичні аспекти формування стратегії суб’єкта господарювання в умовах війни. Проведено систематизацію викликів щодо формування стратегії розвитку в умовах війни. Визначено нові підходи до формування стратегії розвитку суб’єкта господарювання в умовах війни.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи використання методів і механізмів формування стратегії розвитку. Досліджено стан ведення господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Розроблено рекомендації щодо формування стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни.

Значимість роботи та висновки. Рекомендації, що надані роботі, дозволять сформуванню стратегію розвитку ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, СУБ’ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ, СТРАТЕГІЯ РЕАКЦІЇ, УМОВИ ВПЛИВУ ВІЙНИ

ANNOTATION

Bachelor's work: “Formulation of a business entity development strategy”: p. 108, fig. 6, table. 15, 58 sources.

The object of the study is the processes involved in developing a business entity's strategy in wartime. **Subject** - the methods of forming a development strategy of a business entity in wartime. **Purpose** - to develop methodological recommendations for forming a development strategy of a business entity in wartime.

Research methods: method of studying the legislative framework, method of generalization and analysis of literature on this topic; method of a systematic approach; method of comparisons; abstract-logical methods, method of studying the regulatory framework, methods of studying regular information of PJSC “Zaporizhstal”.

Results and their novelty. Methodological aspects of forming a strategy of a business entity in wartime have been improved. The challenges to developing a strategy in wartime have been systematized. New approaches to developing a business entity's strategy in wartime have been identified.

Main provisions of the work. The theoretical foundations for using methods and mechanisms to develop a strategy have been considered. The PJSC “Zaporizhstal” 's economic activities have been investigated. Recommendations for developing a development strategy for PJSC “Zaporizhstal” were developed during wartime.

Significance of the work and conclusions. The recommendations provided in the work will allow to form a development strategy for PJSC "Zaporizhstal" in war conditions.

Keywords: DEVELOPMENT STRATEGY, ECONOMIC ENTITY, REACTION STRATEGY, CONDITIONS OF WAR INFLUENCE

ЗМІСТ

Завдання на бакалаврську роботу

Реферат

Annotation

Перелік умовних позначень

Вступ..... 9

Розділ 1 Теоретичні основи використання методів і механізмів

формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання..... 14

1.1 Понятійно-категоріальний апарат визначення сутності

стратегії розвитку суб'єкта господарювання..... 14

1.2 Інструменти оцінювання та аналізу інформації для формування

стратегії розвитку..... 22

1.3 Методи та механізми реалізації стратегії розвитку суб'єкта

господарювання 30

Висновки до розділу 1 36

Розділ 2 Аналіз стану формування стратегії розвитку суб'єкта

господарювання на прикладі ПАТ “Запоріжсталь”..... 38

2.1 Загальна характеристика підприємства ПАТ “Запоріжсталь”.... 38

2.2 Особливості здійснення господарської діяльності ПАТ

«Запоріжсталь» в умовах війни..... 47

2.3 Ризики та загрози здійснення господарської діяльності ПАТ

«Запоріжсталь» в умовах війни..... 58

Висновки до розділу 2 64

Розділ 3 Розробка рекомендацій щодо формування стратегії розвитку

суб'єкту господарювання на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»..... 67

3.1 Нові виклики щодо формування стратегії розвитку суб'єкту

господарювання в умовах війни.....	67
3.2 Нові підходи до формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання в умовах війни.....	73
3.3 Формування стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь»	80
Висновки до розділу 3.....	87
Висновки.....	90
Список використаних джерел.....	93
Додатки.....	101
Додаток А Форма 1 Баланс.....	102
Додаток Б Форма 2 Звіт про фінансові результати.....	106
Додаток В Сертифікат підтвердження участі в роботі конференції	108

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Слово/словосполучення/	Скорочення	Умови використання
Національний банк України	НБУ	у тексті
Внутрішній валовий продукт	ВВП	у тексті
Лінія бойового іткнення	ЛБЗ	у тексті
Неурядові організації	НУО	у тексті
Збройні сили України	ЗСУ	у тексті
key performance indicators	KPI	у тексті
Balanced Score Card	BSC	у тексті
Доменна піч	ДП	у тексті
Індивідуальний податковий номер	ІПН	у тексті
Відкрите акціонерне товариство	ВАТ	у тексті
Товариство з обмеженою відповідальністю	ТОВ	у тексті
Податок на додану вартість	ПДВ	у тексті
Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України	ЄДРПОУ	у тексті
Класифікатор видів економічної діяльності	КВЕД	у тексті
Публічне акціонерне товариство	ПАТ	у тексті
Теплоелектроцентрально	ТЕЦ	у тексті
Сполучені штати Америки	США	у тексті
Європейський союз	ЄС	у тексті

ВСТУП

Актуальність теми. Здійснення господарської діяльності будь-якого суб'єкту господарювання потребує його розвитку. Завжди це пов'язано з розвитком технологій, конкуренцією на ринку збуту продукції, змінами зовнішнього середовища і інших факторів. Суб'єкт господарювання, який не розвивається втрачає свої позиції в конкурентному середовищі, що приводить до зниження ефективності його роботи і може привести навіть до його банкрутства. Теоретичні та методичні аспекти формування стратегії розвитку вже достатньо досліджені багатьма науковцями, але обрання стратегії поведінки суб'єкта господарювання в умовах війни потребують свого дослідження. Це зумовлює актуальність теми дослідження. Методичні аспекти залежать від виду діяльності суб'єкту господарювання а також від його наближення до лінії бойового зіткнення, що визначає спектр загроз подальшої діяльності суб'єкту господарювання.

Найбільший внесок в теорію формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання внесли такі закордонні науковці, як Е. І. Альтман, І. Ансофф, П. Друкер, Д. Каспарі і П. Каспарі, М. Мескон, Ф. Ніксон, Т. С. Петерс, М. Портер, Д. Рейні, Т. Тафлер, Б. Твіс, А. Томпсон, М. Хаммер, Й. Шумпетер та інші.

І. Ансофф, в своїх дослідженнях розглядав стратегію як метод визначення основних цілей розвитку підприємства. Він визначив, що стратегія має визначати умови прийняття рішень, які сприяють досягненню стратегічних цілей [55].

М. Портер пропонував розглядати стратегію суб'єкта господарювання, як спосіб реагування на зміни зовнішнього середовища, які формують можливості і загрози, з урахуваннями слабких та використанням сильних сторін організації. Фактично він пропонував проведення SWOT-аналізу, як

інструменту для формування стратегії розвитку. М. Портером визначає, що стратегія розвитку полягає у досягненні в довгостроковій перспективі переваг над конкурентами. Також він визначає що «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі» [28].

Австрійський науковець Й. Шумпетер у власному дослідженні «Теорія економічного розвитку», зазначає, що інновація охоплює певні новітні комбінації у виробництві. Інновації можуть відбуватись як розробка продукту із новими властивостями; у вигляді використання нового методу виробництва продукції; шляхом виходу на нові ринки збуту; як процес пошуку і використання нової сировини; як процедура реорганізації виробництва [51].

Більш широкий підхід до визначення стратегії розвитку суб'єкту господарювання застосовує П. Друкер. Розвиток він ототожнює зі змінами, які приводять до збільшення прибутків та підсилення конкурентоспроможності підприємства [56].

Внесок в формування теорії розвитку зробили такі вітчизняні науковці, як Ю. Атаманова, М. Алексєєва, О. Ареф'єва, О. Бокій, В. Бугайчук, В. Володіна, Н. Гавкалова, В. Геєць, О. Давидова, В. Дикань, Я. Жаліло, В. Захарченко, В. Зянько, Є. Капреева, О. Карлова, М. Кизим, О. Колешук та багато інших. Але в публікаціях цих науковців розглядаються питання розвитку без врахування умов війни.

Після початку відкритої російської агресії, фактично війни проти України з окупацією територій і руйнуваннями, умови розвитку суб'єктів господарювання набули докорінних змін. Раніше прийняті стратегії втратили свою актуальність. Стає завдання прийняття нових стратегій розвитку в умовах війни з врахуванням нових ризиків і реалій зовнішніх змін.

Найбільший внесок у збагачення теорії формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання в умовах війни зробили такі вітчизняні вчені, як В. Бугайчук, А. Гречко, В. Корольков, І. Нечаєва, С. Пермінова, І. Семенча, Н. Скопенко, О. Шкуренко, І. Химич, О. Феєр.

Враховуючі актуальність завдання формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання в умовах війни систематично з'являються нові публікації. Кожна публікація розкриває аспекти особливостей формування стратегії. Не зважаючи на це ще залишаються питання, які потребують свого рішення.

Мета і завдання бакалаврської роботи. Мета роботи – розробка методичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах війни на прикладі підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах війни.

Предметом дослідження є методи формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах війни.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- провести дослідження понятійно-категоріального апарату визначення сутності стратегії розвитку суб'єкта господарювання;
- визначити інструменти оцінювання та аналізу інформації для формування стратегії розвитку;
- обґрунтувати обрання методів та механізмів реалізації стратегії розвитку суб'єкту господарювання;
- провести аналіз загальної характеристики підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести дослідження особливостей здійснення господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни;
- провести аналіз ризиків та загроз здійснення господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни;
- проаналізувати нові виклики щодо формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання в умовах війни;

- визначити нові підходи до формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах війни;
- надати рекомендації щодо формування стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь».

Методи дослідження. Для вирішення завдань дослідження застосовувались наступні методи проведення досліджень: метод дослідження законодавчої бази, метод узагальнення й аналіз літератури з даної теми; метод системного підходу; метод порівнянь; абстрактно-логічні методи, метод дослідження нормативної бази, методи дослідження регулярної інформації ПАТ “Запоріжсталь”.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України щодо організації управління підприємствами, організаціям, акціонерними товариствами, теоретичні матеріали щодо визначення стратегії розвитку, регулярна інформація і фінансова звітність підприємства. Роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, дискусії науково-практичних конференцій, матеріали наукових публікацій в наукових періодичних видань, інформація мережі Інтернет, нормативна і статистична інформація за темою дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленому аналізі понятійно-категоріального апарату визначення сутності стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Проведено систематизацію методів і механізмів реалізації стратегії розвитку суб'єкту господарювання.

За підсумками дослідження отримані наступні результати:

- удосконалено методичні аспекти формування стратегії суб'єкта господарювання в умовах війни;
- проведено систематизацію викликів щодо формування стратегії розвитку в умовах війни;
- визначено нові підходи до формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах війни.

Апробація результатів роботи. За результатами проведеного дослідження було підготовлено і опубліковано тези доповіді за темою

“Особливості використання методів і механізмів формування стратегії розвитку суб’єкту господарювання в умовах війни» та прийнято участь в роботі I Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення», яка проходила в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» 5 березня 2026 року в режимі он-лайн. За підсумками участі в роботі конференції отримано сертифікат (Додаток В).

Рекомендації, що надані роботі, дозволять сформувати стратегію розвитку ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни.

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота містить вступ, три розділі, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 108 сторінок, включаючи 15 таблиць, 6 рисунків, 3 додатка. Список використаних джерел (58 найменувань) – 8 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ І МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Понятійно-категоріальний апарат визначення сутності стратегії розвитку суб'єкта господарювання

Розгляд теоретичних основ сутності використання методів і механізмів формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання має базуватись на понятійно-категоріальному апараті основних ключових слів змісту дослідження. Формування понятійно-категоріального апарату передбачає визначення сутності суб'єкту господарювання, а також сутності поняття «стратегія» і «розвиток». Доцільним є систематизація теоретичних підходів, а також дослідження методів і механізмів, які використовуються для формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання.

Відповідно до основ економічної теорії суб'єктом господарювання є організація чи підприємство, що здійснює економічну діяльність. Суб'єкти господарювання мають наступні основні ознаки:

- здійснюють господарську діяльність, реалізуючі господарську компетенцію (сукупність прав та обов'язків у сфері господарювання);
- мають відокремлене майно;
- несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна (крім випадків, передбачених законом).

Всі ці ознаки формують спільні риси, які притаманні суб'єктам підприємницької діяльності (рис.1.1) [13, с.209].

Відповідно до законодавства України суб'єкти господарювання мають організаційно-правові форми, що визначені законодавчою базою. Основними категоріями суб'єктів господарювання є юридичні та фізичні особи.



Рис.1.1 Спільні риси які притаманні суб'єктам підприємницької діяльності

В Україні юридичні особи створюються відповідно умов Цивільного кодексу України і реєструються у встановленому законом порядку в єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (ЄДРПОУ). Тому кожен суб'єкт господарювання, юридична особа має унікальний код ЄДРПОУ. Фізичні особи також реєструються як суб'єкти господарювання для здійснення підприємницької діяльності. Ідентифікацією фізичної особи є її індивідуальний податковий номер (ПІН).

Основними ознаками суб'єкту господарювання є:

- самостійна участь у господарському обороті – суб'єкт господарювання діє від свого імені;
- мета діяльності – задоволення власних або суспільних господарських потреб;
- майнова основа – наявність відокремленого майна для здійснення діяльності;
- відповідальність – суб'єкт господарювання самостійно відповідає по своїм зобов'язанням.

Суб'єкти господарювання поділяються на суб'єкти господарювання, які здійснюють комерційну діяльність і ті, що здійснюють некомерційну господарську діяльність (рис.1.2) [13, с.208].



Рис.1.2 Структура та елементи господарської діяльності у ринкової економіці

Суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність за видами економічної діяльності, що наведені у класифікаторі видів економічної діяльності (КВЕД) [13, с.208]. Всі напрями видів комерційної економічної діяльності умовно можна поділяти на такі групи:

- виробнича діяльність;

- торгівельна діяльність;
- надання послуг.

Напрямок і вид економічної діяльності визначають технології, необхідне обладнання і особливості її здійснення. Для здійснення діяльності кожен суб'єкт господарювання має активи. Додатковим фактором є наявність зовнішньоекономічної діяльності. Все це впливає на особливості здійснення підприємницької діяльності суб'єктом господарювання.

Отже, суб'єкт господарювання – це будь-яка фізична або юридична особа, яка бере участь у господарських відносинах, має майнову базу та несе відповідальність за результати своєї діяльності. Юридичні особи визначаються як – підприємство або організація. Суб'єкти господарювання поєднують суб'єктів комерційної господарської діяльності і суб'єктів некомерційної господарської діяльності. [13, с.209].

Будь-який суб'єкт господарювання при здійсненні діяльності використовує наступні види ресурсів [37, с. 157]:

- людські ресурси, людський капітал;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- енергетичні ресурси;
- інформаційні ресурси.

Суб'єкт господарювання здійснює свою діяльність протягом часу свого існування починаючи від реєстрації суб'єкту господарювання і отримання коду ЄДРПОУ до моменту припинення діяльності. Протягом усього часу існування суб'єкту господарювання його стан змінюється під впливом здійснення господарської діяльності. Характер таких змін визначає життєвий цикл суб'єкту господарювання.

Кожне підприємство або організація створюється для досягнення успіху і має свою місію, яка визначається в статуті. Організація досягає успіху якщо вона визначає розвиток, який досягається через покращення результатів діяльності, підвищення результативності та ефективності, а також готовність

адаптації до змін зовнішнього середовища. Причому зміни зовнішнього середовища вимагають проведення внутрішніх змін організації для адаптації до нових умов.

Таки зміни формують поняття «розвиток». Під поняттям «розвиток» розуміють процес якісних змін у структурі, технологіях, продуктах та управлінні, що забезпечують адаптацію до зовнішнього середовища і сприяють покращенню його стану [9]. В умовах цифрової трансформації при визначенні стратегії розвитку увага концентрується на накопичені знань і формуванні людського капіталу. Це здійснюється тому, що в умовах цифрової трансформації зміни зовнішнього середовища також проходять під впливом накопичення нових знань, які можуть суттєво змінити початкову мету стратегічного розвитку [17].

Дакус А.В. дає таке визначення поняттю «економічний розвиток»: «Економічний розвиток підприємства — незворотні, керовані, вимірювальні, цілеспрямовані, закономірні кількісно-якісні та сутнісні зміни економічної системи в довгостроковому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи, для забезпечення його найбільш оптимального та ефективного функціонування підприємства в середовищі, в якому воно діє» [9].

Разом з тим, різні автори визначають множину різних дефініцій поняття «розвиток». Не зважаючи на велику кількість дефініцій, категорія «розвиток» завжди безпосередньо пов'язані зі змінами [16, с.55]. Зміни можуть мати як позитивні так і негативні наслідки для організації. Тому зміни мають відбуватись під управлінням. Так формується поняття «управління змінами», яке безпосередньо пов'язане з розвитком і дозволяє досягати поставлених цілей.

Однією з основних функцій управління є планова функція. В залежності від горизонту планування розрізняється оперативне планування в

короткостроковому періоді, тактичне планування у середньостроковому періоді і стратегічне планування, яке визначає досягнення цілей у довгостроковому періоді. Стратегічне планування пов'язується з поняттям стратегія і навіть, у більшості випадків, ототожнюється з цим поняттям.

Категорія «стратегія» також має велику кількість дефініцій, які пов'язані з різними поглядами на застосування поняття «стратегія» [21, с.157]. За результатами дослідження [21, с. 157] розглядаються різні підходи до визначення поняття «стратегія» (рис.1.3).



Рис.1.3 Дефініції поняття «стратегія» (побудовано автором на основі [21])

У багатьох випадках різні автори розглядаючи поняття «стратегія» одночасно застосовують кілька підходів.

Узагальнюючі підходи Ломоносов Д.А. надає наступну авторську інтерпретацію поняття «стратегія». «Стратегія – це послідовність дій, спрямованих на досягнення наперед визначених довгострокових цілей та вирішення поточних завдань, що постають у процесі їх здобуття під впливом зовнішнього середовища, з використанням при цьому існуючих можливостей» [21, с.158].

Поєднання завдань розвитку зі стратегією дозволяє визначити поняття «стратегія розвитку». Стратегія розвитку – це довгостроковий план дій суб'єкту господарювання, що спрямований на досягнення конкурентних переваг та забезпечення стійкого функціонування (рис. 1.4).



Рис.1.4 Стратегія розвитку підприємства: підходи, методи, цілі (побудовано автором)

Теорія розглядає наступні підходи до формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання:

- класичний підхід;
- еволюційний підхід;
- системний підхід.

Класичний підхід передбачає формування стратегії розвитку як раціональний план, що базується на аналізі ресурсів і зовнішнього середовища.

Еволюційний підхід передбачає формування стратегії розвитку як поступову адаптацію до змін ринку, технологій та інституційних умов.

Системний підхід заснований на тому, що суб'єкт господарювання розглядається як відкрита система, де стратегія розвитку є механізмом узгодження внутрішніх і зовнішніх факторів.

Враховуючі види ресурсів суб'єкту господарювання можна визначати стратегію розвитку процесів використання кожного ресурсу. Відповідно розрізняються наступні стратегії розвитку:

- стратегія розвитку людського капіталу;
- стратегія розвитку матеріально-технічної бази (технологій, обладнання тощо);
- фінансова стратегія розвитку;
- стратегія розвитку енергетичного забезпечення та зеленої енергетики;
- стратегія цифрової трансформації підприємства.

Крім оптимізації і розвитку ресурсів доцільним є зміни в системі реалізації своєї місії через виробництво, послуги або торгівлю. Реалізація здійснюється кінцевим споживачам. Тому можливі наступні стратегії:

- стратегія зміни видів продукції, товарів або послуг;
- стратегія розвитку ринків;
- стратегія розвитку системи логістики;
- стратегія розвитку системи постачання сировини.

Стратегія також може визначати план дій в залежності від визначеної мети. Загальна стратегія поєднує всі напрями стратегічного розвитку.

Найкращих результатів дозволяє досягати стратегія інноваційного розвитку, яка пов'язана з використанням інновацій для розвитку за різними напрямками.

Пошук оптимальної стратегії вимагає попереднього дослідження і застосування методів визначення цілей та механізмів їх досягнення.

Отже, формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання базується на чітко структурованому понятійно-категоріальному апараті, який забезпечує єдність термінології та методології.

1.2 Інструменти оцінювання та аналізу інформації для формування стратегії розвитку

Формуванню стратегії розвитку передують дослідження змін зовнішнього середовища та визначення мети. Для цього потребується попереднє зібрання, вивчення і оцінювання інформації з використанням відповідних інструментів. Під інформацією розуміються будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді. Враховуючи що інформація має кількісний та якісний характер для її зібрання, вивчення і оцінювання потребується використання різних інструментів і методів, які формують кількісні і якісні показники.

Кількісні показники досліджуваного об'єкту, процесу або явища використовуються для об'єктивного вимірювання та оцінювання їх характеристик. Вони допомагають визначити розмір, масштаб, обсяг або інтенсивність змін стану об'єкту, процесу чи явища. Ці кількісні показники дозволяють порівнювати, аналізувати та робити висновки про стан та тенденції розвитку об'єктів, процесів або явищ.

Якісні показники надають додаткові характеристики об'єкту, процесу або явища.

Кількісні та якісні показники відрізняються за своїм характером та способом вимірювання (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння кількісних і якісних показників інформації

Ознака порівняння	Кількісні показники	Якісні показники
Означення	Вимірюють числові характеристики об'єкту, процесу або явища.	Описують характеристики об'єкту, процесу або явища, які не можна виміряти чисельними значеннями.
Приклади	ВВП (грошова одиниця), Маса (кг), довжина (м), час (секунди), кількість населення, обсяг продажів (грошова одиниця).	Якість обслуговування, задоволення клієнтів, емоційний стан, враження від продукту.
Вимірювання	Використовують числові значення, що дозволяє легко порівнювати та аналізувати дані.	Використовують описові дані, категорії або класифікації, що дозволяє розуміти контекст та зміст явища.
Переваги	Дають точні, об'єктивні та легко вимірювані дані. Полегшують статистичний аналіз та моделювання.	Дають глибше розуміння контексту, суб'єктивних вражень та людської поведінки.

* Примітка. Побудовано автором на основі аналізу публікацій [19, 30, 49].

Обидва типи показників мають свої переваги та недоліки. Тому їх часто використовують разом для отримання повної картини визначення стану досліджуваного об'єкту, процесу чи явища. Кількісні показники забезпечують об'єктивність і точність, тоді як якісні показники дають глибше розуміння контексту та сутності. Комбінація кількісних та якісних показників дозволяє отримати всебічне розуміння про зміни та оцінювання стану об'єктів, процесів або явищ.

Набір потрібних якісних і кількісних показників залежить від галузі дослідження, а також від набору показників, що характеризують досягнення обраної мети для здійснення стратегічного розвитку. Приклади наборів показників для різних галузей наведені в табл. 1.2.

Під аналізом розуміють загальнонауковий метод дослідження будь-якого складного об'єкту шляхом виділення його окремих елементів (властивостей, частин, відношень, підсистем та функцій) для подальшого поглибленого вивчення кожного з них.

Таблиця 1.2

Приклади кількісних і якісних показників інформації за галузями

Галузь дослідження	Кількісні показники	Якісні показники
Освіта	Середній бал, кількість відвідувань, кількість випускників.	Задоволення студентів навчальним процесом, якість викладання, оцінка студентами роботи викладачів.
Маркетинг	Обсяг продажів, ринкова частка, кількість клієнтів.	Задоволення клієнтів, імідж бренду, відгуки та рекомендації клієнтів.
Медицина	Кількість хворих, тривалість лікування, статистика захворювань.	Якість життя пацієнтів після лікування, задоволення пацієнтів медичним обслуговуванням, оцінка медичного персоналу.
Соціальні дослідження	Рівень безробіття, кількість населення, середній дохід.	Соціальне задоволення, рівень щастя, відчуття безпеки.
Інформаційні технології	Кількість користувачів, обсяг даних, швидкість передачі даних.	Якість інтерфейсу користувача, задоволення користувачів, відгуки про зручність використання.

* Примітка. Побудовано автором на основі аналізу публікацій [19, 30, 49].

Для вимірювання прямих ефектів, результативності і довгострокових наслідків реалізації державних програм, галузевих політик, програм розвитку, проєктів та корпоративних програм використовується аналітичний інструмент або процедура оцінювання (evaluation). Це міждисциплінарне дослідження, яке використовує економічні, соціологічні, політологічні методи у відповідності з визнаними стандартами національних і міжнародних спільнот у сфері оцінювання. Оцінювання може розглядатися як процес збору інформації і її аналізу для формування суджень. Оцінювання може проводитись до початку впровадження проєкту та після завершення проєкту для визначення ступені досягнення мети, а також оцінювання може здійснюватися в процесі реалізації проєкту за підсумками виконання окремих етапів. Такий процес забезпечується спостереженням або моніторингом.

Оцінювання — це процес збору, аналізу та інтерпретації інформації з метою визначення рівня досягнення певних цілей, стандартів або очікувань.

Основною характеристикою процесів оцінювання є цільова спрямованість, яка визначає, що оцінювання завжди має мету. Мета оцінювання визначається до початку організації процесу. У випадку

управління стратегією розвитку метою оцінювання може бути ефективність, якість, відповідність стандартам. Процеси оцінювання базуються на чітко визначених критеріях або показниках. Результати оцінювання мають бути достовірними, репрезентативними та неупередженими, що забезпечує їх об'єктивність і валідність.

При оцінюванні стратегії розвитку вони допомагають визначити ефективність, значущість та доцільність проведеного аналізу. Можна визначити наступні основні аспекти сутності цих процесів:

- визначення мети оцінювання;
- вибір методів оцінювання;
- критерії оцінювання;
- збір даних для оцінювання;
- аналіз даних;
- висновки та рекомендації;
- документування та звітність.

Така організація процесів оцінювання допомагає забезпечити об'єктивність і прозорість результатів аналізу, а також сприяє підвищенню якості прийняття рішень на основі отриманих даних.

Проведення оцінювання та моніторингу може проводитись із застосуванням наступних інструментів:

- застосування індикаторів ефективності KPI (key performance indicators);
- застосування збалансованої системи показників BSC (Balanced Score Card);
- інформаційні системи та ВІ платформи;
- методичні рекомендації державних органів.

Індикатори ефективності KPI поєднують кількісні показники для вимірювання результатів. Стратегія розвитку суб'єкту господарювання є формується як проєкт. Перелік KPI визначається до початку проєкту і потім використовується для спостереження за процесом, об'єктом або явищем.

Найбільш розповсюджені інструменти оцінювання інформації наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Інструменти оцінювання

Інструмент	Призначення
KPI (ключові показники ефективності)	Кількісне вимірювання результатів діяльності
Balanced Scorecard (BSC)	Інтеграція фінансових і нефінансових індикаторів
Державні методики моніторингу	Застосування у сфері регіонального розвитку
ВІ-платформи та інформаційні системи	Автоматизація збору, обробки та аналізу даних

* Примітка. Побудовано автором на основі аналізу публікацій [19, 30, 49].

Збалансована система показників визначає які саме показники мають входити в систему в залежності від сутності досліджуваної системи. Цей інструмент дозволяє управляти ефективністю компанії при її стратегічному розвитку.

Інформаційні системи та ВІ- платформи забезпечують автоматизацію збору і аналізу даних.

Методичні рекомендації державних органів застосовуються у сфері регіонального розвитку для моніторингу реалізації стратегій територіальних громад.

Результат оцінювання може мати наступні варіанти представлення:

- кількісний: оцінка у балах, відсотках, рейтингах;
- якісний: описовий висновок, характеристика рівня;
- рекомендаційний: пропозиції щодо покращення, корекції, розвитку;
- рішення: прийняття управлінських, освітніх, кадрових або політичних рішень.

На основі результату оцінювання можуть бути підготовлені висновки та рекомендації. Висновки та рекомендації мають наступний зміст. На основі аналізу робляться висновки про ефективність проведеного аналізу і

формулюються рекомендації щодо покращення подальшої роботи або прийняття рішень.

Також важливим підсумком оцінювання є документування і звітність. Результати оцінювання детально документуються і надаються відповідним зацікавленим сторонам.

Отже, оцінювання це процес, який проводиться до формування стратегії, протягом реалізації стратегії і після його завершення для визначення ступеню досягнення мети.

Інструментами дослідження є сукупність методичних і технічних прийомів і операцій. Науковими інструментами можуть бути формула, алгоритм, порядок виконання, спосіб представлення або упорядкування інформації. Поняття методу та інструментів тісно пов'язані. Для досягнення мети метод визначає інструменти, які треба використовувати [30, с.132].

Використання методів та інструментів оцінювання та аналізу інформації для формування стратегії починається зі збору даних про досліджуваний об'єкт, процес або явище.

Інструменти оцінювання інформації є фундаментом стратегічного управління. Їхнє комплексне застосування дозволяє:

- об'єктивно оцінити поточний стан організації чи громади;
- визначити перспективні напрями розвитку;
- мінімізувати ризики та використати можливості зовнішнього середовища.

Одним з методів збору даних є проведення опитування і анкетування реципієнтів. Ці методи мають як переваги так і недоліки. Перевагами методів є те, що вони дозволяють зібрати дані від великої кількості реципієнтів та можуть бути структурованими і стандартизованими. Недоліками є можливі проблеми з репрезентативністю вибірки. Також слід враховувати, що респонденти можуть бути нечесними у своїх відповідях. Використання детекторів валідності в анкетах лише частково зменшують цей недолік.

Наступним методом збору інформації про процес, об'єкт або явище є експеримент. Особливостями методу є контрольовані умови, які дозволяють перевірити причинно-наслідкові зв'язки. Також при проведенні експерименту з'являється можливість маніпулювання змінними. Дослідник може змінювати незалежні зміни та спостерігати за змінами залежних змінних. Обробка отриманих результатів може здійснюватися шляхом статистичного аналізу результатів експерименту. Недоліком цього методу є неможливість проведення експериментів у більшості випадків при дослідженні економічної системи господарювання.

Одним з основних методів в економіці є наглядові дослідження, які здійснюються шляхом спостереження за явищами або поведінкою змін визначених факторів. Для можливості обробки результатів спостережень проводиться їх запис або фіксація з наступним аналізом даних, що дозволяє через інтерпретацію спостережень виявляти закономірності.

Важливим джерелом інформації є адміністративні дані. Особливістю цього методу отримання інформації є те, що дані вже зібрані та доступні для аналізу і знаходяться в доступних офіційних джерелах інформації. Таки дані формуються на основі звітів, баз даних, статистичних зібрань та архівів. Разом з тим цей метод потребує проведення перевірки точності і якості даних.

При проведенні досліджень доцільним є використання змішаних методів. Комбінація методів збору даних дозволяє отримувати більш повне уявлення про досліджуване явище. Такий метод має додаткові переваги, що дозволяє збільшити надійність та точність результатів. Застосування різних методів перевірки результатів дозволяє підвищувати їх достовірність.

Наступними кроками є обробка отриманих даних, їх очищення і аналіз.

Очищення даних передбачає видалення помилок. На цьому етапі здійснюється видалення неправильних значень, дублювань інформації, пропусків, невідповідних типів даних, діапазону змін і відповідність логіки співвідношень. Корекція значень передбачає виправлення некоректних значень за допомогою зміни або перерахунку.

Обробка даних передбачає їх трансформацію шляхом проведення наступних операцій:

- зміна типу даних для можливості обробки;
- об'єднання даних з різних джерел і таблиць для більш повного представлення властивостей об'єкту, процесу або явища;
- створення нових змінних шляхом їх розрахунку на основі існуючих даних;
- упорядкування (сортування) даних;
- побудова зведених таблиць.

Наступним методом обробки даних є їх агрегація або укрупнення відповідно потреб для прийняття рішень. Агрегація передбачає угруповання даних за визначеною ознакою і обчислення суми значень для групи даних, розрахунок середнього значення для групи даних або розрахунок медіани.

Для обробки даних також може використовуватись метод нормалізації. Цей метод дозволяє порівнювати показники, що мають різні виміри. Метод дозволяє використовувати масштабування або центрування даних.

Масштабування дозволяє привести дані до одного масштабу для можливості порівняння різних наборів даних. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли один параметр домінує над іншими через більший діапазон значень. Масштабування може включати мінімаксне масштабування, коли значення перетворюються в діапазон від 0 до 1, або провести масштабування до одиничної довжини, коли кожен вектор ділиться на його евклідову норму.

Центрування дозволяє провести видалення середнього значення з даних для стандартизації розподілу. Центрування гарантує, що дані мають нульове середнє значення, що полегшує їх аналіз та моделювання.

Отже, обробка даних є ключовим елементом для отримання цінних знань з великих наборів даних. Застосування методів очищення, трансформації, агрегації та нормалізації даних дозволяє підвищити точність, ефективність та інноваційність аналізу.

1.3 Методи та механізми реалізації стратегії розвитку суб'єкту господарювання

Методи та механізми реалізації стратегії розвитку суб'єкта господарювання охоплюють комплекс управлінських, організаційних та економічних інструментів, які забезпечують досягнення довгострокових цілей підприємства. Ключовими є стратегічний аналіз, вибір моделі розвитку, впровадження інновацій та система контролю ефективності.

Під методом розуміється спосіб організованих дій, прийомів і операцій, які застосовуються для досягнення визначеної мети. Метод має стратегічний характер і визначає як діяти, щоб отримати результат.

Поняття механізму має спектр дефініцій. Термін «механізм» походить від грецького слова, яке означає «знаряддя, пристрій». За іншим визначенням механізм розглядається як структура або система елементів, яка забезпечує реалізацію певного процесу чи функції. Механізм може мати технічний або організаційний характер. Тобто описує «що саме» і «як взаємодіє», щоб метод чи процес працював. Як приклад можна розглядати механізм державного управління, механізм регулювання економіки, механізм передачі руху в машині.

Механізм це складний інструмент, або поєднання кількості інструментів в єдиний механізм [30, с.132]. Разом з тим поняття механізму тісно пов'язане з методом. Якщо метод визначає “як діяти”, то механізм визначає “за допомогою чого діяти”. Метод задає напрямок і логіку, а механізм забезпечує практичну реалізацію цього напрямку.

Формування стратегії розвитку організації та управління її реалізацією потребує проведення системного аналізу інформації та використання методів, які дозволяють оцінити внутрішні ресурси, зовнішні можливості та загрози, а також визначити оптимальні напрями.

Різниці між методом і механізмом можуть визначатись на основі розгляду різних ознак (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Порівняння понять методу та механізму

Ознака	Метод	Механізм
Сутність	Спосіб дії, шлях до мети	Система елементів, що забезпечує дію
Рівень	Стратегічний, концептуальний	Технічний, організаційний
Орієнтація	На процес досягнення результату	На структуру та взаємодію елементів
Приклад	Метод аналізу	Механізм реалізації аналізу (алгоритм, інструменти)

* Примітка. Побудовано автором на основі аналізу публікацій [30, с.132].

До основних методів стратегічного аналізу відносяться наступні ключові методи:

- метод SWOT-аналізу, який поєднує розглядання внутрішніх і зовнішніх факторів;
- метод PEST-аналізу, який дозволяє провести оцінювання політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників макросередовища;
- метод п'ять сил Портера;
- метод бенчмаркінгу;
- метод сценарного аналізу.

Метод SWOT-аналізу є найпоширеним і використовується як для стратегічного, так для тактичного рівня планування та підготовки управлінських рішень. Цей метод дозволяє провести комплексне оцінювання сильних (S) та слабких (W) сторін, також визначити можливості розвитку (O) та можливі загрози (T). Систематизація інформації за цим методом дозволяє на основі інформацій SWOT провести TOWS аналіз. TOWS аналіз є стратегічним інструментом, який дозволяє перейти від опису ситуації (SWOT) до формування конкретних стратегій дій. Він поєднує внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) з зовнішніми (можливості та загрози) для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [58].

TOWS є похідною та розширенням SWOT, яка фокусується на комбінації факторів для формування чотирьох типів стратегій (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Матриця TOWS для формування стратегій на основі SWOT аналізу

Тип стратегії	Комбінація	Ціль
SO (Strengths–Opportunities)	Сильні сторони + можливості	Максимізація потенціалу
WO (Weaknesses–Opportunities)	Слабкі сторони + можливості	Усунення слабкостей через можливості
ST (Strengths–Threats)	Сильні сторони + загрози	Захист від ризиків
WT (Weaknesses–Threats)	Слабкі сторони + загрози	Мінімізація втрат, антикризові дії

* Примітка. Побудовано автором на основі аналізу публікацій [30, 58].

Матриця TOWS дозволяє поєднати внутрішні та зовнішні фактори і сформувати чотири типи стратегій які дозволяють досягнути наступних цілей:

- максимізацій потенціалу;
- усунення слабкостей через можливості
- захист від ризиків;
- мінімізація втрат та антикризові дії.

Приклад формування стратегій за результатами SWOT аналізу з використання інструменту TOWS наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Приклад TOWS-матриці для українського виробника

Комбінація	Стратегія
SO	Використати сильну логістику для виходу на ринки ЄС
WO	Усунути кадровий дефіцит через дуальну освіту
ST	Використати бренд для захисту від демпінгу конкурентів
WT	Оптимізувати витрати через цифровізацію процесів

* Примітка. Побудовано автором на основі аналізу публікацій [30, 58].

Використання TOWS аналізу надає наступні переваги:

- системність, що дозволяє поєднати внутрішній і зовнішній аналіз;

- орієнтація на дії, яка формує конкретні стратегії;
- гнучкість, що підходить для кризових і стабільних умов;
- придатність для різних рівнів: підприємство, галузь, регіон.

Застосування методу SWOT аналізу разом з інструментом TOWS має ризики використання, які містяться у наступному:

- неповний SWOT може призвести до хибних стратегій;
- ігнорування динаміки середовища знижує актуальність;
- формалізм міститься у тому, що метод SWOT аналізу без реального впровадження TOWS не надає бажаних результатів і майже не працює.

Отже, TOWS аналіз створює міст між аналітикою та дією. Він дозволяє підприємству не просто описати ситуацію, а прийняти стратегічні рішення, адаптовані до реальних умов.

Метод PEST-аналізу дозволяє систематизувати результати дослідження зовнішнього середовища за політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами. Цей метод використовується для прогнозування змін у макросередовищі.

Методика «п'яти сил Портера» заснована на проведенні аналізу конкурентного середовища з оцінюванням сили постачальників, покупців, загрози нових конкурентів, замінників та визначенням рівня внутрішньої конкуренції. Цей метод дозволяє оцінити привабливість галузі.

Метод бенчмаркінгу заснований на порівнянні показників організації з лідерами ринку. Цей метод сприяє пошуку найкращих практик та їх адаптації.

Метод сценарного аналізу передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням різних варіантів зовнішніх умов. Розгляд сценаріїв допомагає підготуватися до непередбачуваних змін при формуванні і реалізації стратегії розвитку суб'єкту господарювання.

Порівняння методів дозволяє виявити їх переваги та недоліки, а також визначити сфери застосування і обрати кращій в залежності від ситуативних переваг особи, що приймає рішення (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Порівняльна таблиця методів

Метод	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
SWOT	Внутрішнє та зовнішнє середовище	Простота, універсальність	Суб'єктивність оцінок
PEST	Макросередовище	Врахування глобальних факторів	Не враховує внутрішні ресурси
П'ять сил Портера	Галузевий аналіз	Глибоке розуміння конкуренції	Складність збору даних
Бенчмаркінг	Порівняння з лідерами	Практична орієнтація	Ризик копіювання без адаптації
Сценарний аналіз	Прогнозування майбутнього	Гнучкість, підготовка до змін	Висока трудомісткість

* Примітка. Побудовано автором на основі аналізу публікацій [30, 58].

Кожен з цих методів застосовує організаційні, економічні, інформаційні та контрольні механізми реалізації стратегії розвитку (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Методи та механізми реалізації стратегії розвитку (побудовано автором)

До організаційних механізмів реалізації методів можна віднести наступні:

- формування стратегічних бізнес-одиниць;
- делегування повноважень та створення центрів відповідальності;
- корпоративна культура, орієнтована на інновації та розвиток.

До економічних механізмів реалізації методів можна віднести наступні:

- інвестиційна політика (залучення капіталу, реінвестування прибутку);
- система бюджетування та фінансового контролю;
- механізми мотивації персоналу (бонуси, участь у прибутках).

До інформаційних механізмів забезпечення реалізації методів можна віднести наступні:

- системи бізнес-аналітики (BI);
- CRM та ERP-платформи для управління процесами;
- моніторинг ринку та конкурентів.

До контрольних механізмів реалізації методів стратегічного планування і управління можна віднести наступні:

- KPI та Balanced Scorecard;
- регулярний аудит стратегічних програм;
- зворотний зв'язок від клієнтів і партнерів.

Застосування методів для формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання з використанням механізмів завжди має потенційні ризики і виклики, які мають бути враховані. До таких ризиків можна віднести наступні:

- опір змінам з боку персоналу.
- недостатнє фінансування інноваційних проєктів.
- непередбачувані зовнішні фактори (економічні кризи, політична нестабільність).
- відсутність системного контролю, що може призвести до втрати конкурентних переваг.

Жоден метод не є універсальним – потрібна комбінація інструментів. Системний аналіз інформації дозволяє:

- оцінити поточний стан;
- визначити перспективні напрями;
- мінімізувати ризики та використати можливості.

Стратегія розвитку стає практичним інструментом управління майбутнім, а не лише документом.

Отже, ефективна реалізація стратегії розвитку суб'єкту господарювання потребує поєднання аналітичних методів, інноваційних рішень та чітких механізмів контролю. Для українських підприємств особливо актуальним є впровадження цифрових технологій та інноваційних партнерських моделей, що забезпечують стійкість у мінливому середовищі.

Висновки до розділу 1

Розгляд понятійно-категоріального апарату визначення сутності стратегії розвитку суб'єкта господарювання дозволяє визначити поняття і класифікацію суб'єктів господарювання, які займаються підприємницькою діяльністю.

Поняття розвитку суб'єкту господарювання має велику кількість дефініцій. Не зважаючи на велику їх кількість поняття розвитку завжди пов'язане зі змінами. Управління змінами має стратегічний характер і формує поняття стратегії розвитку, яка визначає послідовність дій для досягнення бажаного результату, тобто мети розвитку.

Мета розвитку завжди пов'язана з місією підприємства, але умови досягнення цієї мети постійно змінюються. Це визначає необхідність спостереження за змінами шляхом зібрання, аналізу і оцінювання інформації.

Підготовка інформації для оцінювання потребує застосування методів збору інформації. Інформація, відповідно визначенню, це сукупність змін і повідомлень про зміни. Інформація характеризується якісними і кількісними показниками. Ці зміни є основою для формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання.

Для формування стратегії розвитку мають застосовуватись інструменти оцінювання та аналізу інформації, які дозволяють підготувати її для використання методів та механізмів реалізації стратегії розвитку суб'єкту господарювання. Теорія визначає багато методів використання інформації про зміни для формування стратегії. Найбільш поширеними є:

- метод SWOT-аналізу, який поєднує розглядання внутрішніх і зовнішніх факторів;
- метод PEST-аналізу, який дозволяє провести оцінювання політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників макросередовища;
- метод п'ять сил Портера;
- метод бенчмаркінгу;
- метод сценарного аналізу.

Кожен з цих методів має свої переваги, недоліки і сфери застосування.

Жоден метод не є універсальним – потрібна їх комбінація. Застосування системного аналізу інформації дозволяє оцінити поточний стан, визначити перспективні напрями, мінімізувати ризики та використати можливості.

Для досягнення визначеної мети стратегії мають застосовуватись механізми їх реалізації, які поєднують різні інструменти. Для реалізації стратегії розвитку суб'єкту господарювання можуть застосовуватись організаційні, економічні, інформаційні інструменти та інструменти контролю.

Ефективна реалізація стратегії розвитку суб'єкту господарювання потребує поєднання аналітичних методів, інноваційних рішень та чітких механізмів контролю. Для українських підприємств особливо актуальним є впровадження цифрових технологій та інноваційних партнерських моделей, що забезпечують стійкість у мінливому середовищі та сприяють цифровій трансформації суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ПАТ “ЗАПОРІЖСТАЛЬ”

2.1 Загальна характеристика підприємства ПАТ “Запоріжсталь”

Будівництво великого промислового металургійного комплексу в Запоріжжі розпочалось ще у 1929 році. Головним підприємством комплексу стає Дніпровський промисловий комбінат у складі якого передбачалось будівництво заводу листових сталей, який у подальшому став сучасним підприємством “Запоріжсталь”. Будівництво майбутнього підприємства “Запоріжсталь” розпочалось в січні 1931 року. Вже 16 листопада 1933 року було проведено першу плавку чавуну. Піч ДП №1 на цей час була найпотужнішою в Україні. У 1934 році починає працювати піч ДП №2, а в 1938 році ДП №3, яка на той час була найбільшою в світі. Після запуску виплавляння чавуну розпочинається будівництво мартенівських печей. В 1935-1936 роках році вступає в дію система з трьох мартенівських печей. Мартенівський спосіб виробництва на той час був розповсюджений. В 1937 році починає працювати перший вітчизняний слябінг, який стає першим не тільки в країні, а і в Європі. В 1938 році на Запоріжсталі починає працювати перший у Європі безперервний стан гарячої прокатки тонколистової сталі. А у 1939 році починає працювати цех холодної прокатки. У 1940 році 70% сталевого листа країни випускає Запоріжсталь.

Під час другої світової війни підприємство було майже повністю зруйновано і відбудовувалось знов. Але технології не змінювались і у складі підприємства також було доменне виробництво чавуну, мартенівський спосіб виплавляння сталі, слябінг, стан гарячої прокатки тонколистової сталі і цех холодної прокатки. Саме такий технологічний цикл був на підприємстві Запоріжсталь на час набуття Україною державності.

З початком широкої приватизації металургійне підприємство «Запоріжсталь» було перетворено у відкрите акціонерне товариство відповідно державної програми приватизації. Частина акцій залишалась у власності держави, а частина розподілялась по приватизаційним сертифікатам серед громадян України. Основну частину сертифікатів мав трудовий колектив підприємства.

Реєстрація акціонерного товариства офіційно має дату заснування 18.04.2000 року.

В період з 2000 року по 2010 рік проходить період концентрації корпоративних прав і формування корпоративної власності. Власність була розпорошена між кількома бізнес-структурами, включно з інтересами місцевих менеджерів та зовнішніх інвесторів. Основними власниками акцій були топ менеджери комбінату (зокрема генеральний директор Віталій Сацький). Топ менеджери підприємства відповідно до кількості акцій мали значний корпоративний вплив на рішення загальних зборів акціонерного товариства.

Подальша концентрація прав проходила після 2010 року. За результатами концентрації, основна частка акцій концентрувалася у власності групи «Метінвест» (СКМ Ріната Ахметова) та у групи «Смарт-Холдинг» (Вадима Новинського).

Після прийняття нового Закону України «Про акціонерні товариства» у 2011 році ВАТ «Запоріжсталь» змінює назву на ПАТ «Запоріжсталь». У 2012 році власником контрольного пакету акцій ПАТ «Запоріжсталь» стає «Метінвест» Рената Ахметова.

За станом на сьогодні Публічне акціонерне товариство “Запорізький металургійний комбінат “Запоріжсталь”, скорочена назва ПАТ “Запоріжсталь” має код ЄДРПОУ 00191230 [24]. Відповідно установчих документів статутний капітал встановлений в розмірі 660920444,75 грн. Підприємство зареєстровано як платник ПДВ і знаходиться на загальній системі оподаткування.

Відповідно класифікатору КВЕД основним видом економічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є – 24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів.

Додатково на підприємстві зареєстровано наступні види економічної діяльності за КВЕД:

- 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами;
- 49.20 Вантажний залізничний транспорт.

Також на підприємстві здійснюються наступні види економічної діяльності:

- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії;
- надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- забір, очищення та постачання води; технічні випробування та дослідження.

Отже, ПАТ «Запоріжсталь» є суб'єктом господарювання і може розглядатись як об'єкт дослідження.

Основна виробнича діяльність ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється наступними цехами, які складають виробничу структуру основного виробництва:

- агломераційний цех;
- доменний цех;
- мартенівський цех;
- цех підготовки составів;
- копровий цех;
- цех шлакопереробки;
- цех гарячої прокатки;
- цех холодної прокатки;
- цех металовиробів;

– цех технологічного сервісу.

Аналіз загальної характеристики ПАТ «Запоріжсталь» можна провести на основі інформації про фінансову звітність. Така інформація міститься в обов’язкових формах фінансової звітності «форма 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)» [24]. Для проведення аналізу розглянемо форми звітності за останні три роки. Проведемо вертикальний і горизонтальний аналіз його стану (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Результати вертикального і горизонтального аналізу активу балансу
ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 рр.**

АКТИВ	Код рядка	2022р.		2023р.		2024р.		відхилення 2022р.		відхилення 2023р.	
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	пит.в ага	тис.грн	пит. Вага
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. Необоротні активи											
Нематеріальні активи:	1000	3671	0,01	3685	0	2444	0	-1227	-33,42	-1241	-33,68
Первісна вартість	1001	76086	0,11	77165	0,1	2444	0	-73642	-96,79	-74721	-96,83
Накопичена амортизація	1002	72415	0,1	73480	0,09	0	0	-72415	-100	-73480	-100
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1196159	1,71	1250558	1,61	1156852	1,23	-39307	-3,29	-93706	-7,49
Основні засоби	1010	21042229	30,04	19521603	25,15	30692303	32,55	9650074	45,86	11170700	57,22
первісна вартість	1011	25713975	36,71	26 090 215	33,61	30 692 303	32,55	4978328	19,36	4602088	17,64
знос	1012	4671746	6,67	6568612	8,46		0	-4671746	-100	-6568612	-100
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	0,01	6741	0,01	6741	0,01	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	992357	1,42	986658	1,27	986658	1,05	-5699	-0,57	0	0
Інші необоротні активи	1090	755	0	216	0	97	0	-658	-87,15	-119	-55,09
Усього за розділом I	1095	23241912	33,18	21769461	28,05	32845095	34,84	9603183	41,32	11075634	50,88
II. Оборотні активи											
Запаси	1100	4193781	5,99	5147796	6,63	3568105	3,78	-625676	-14,92	-1579691	-30,69
Виробничі запаси	1101	0	0	1885203	2,43	1959265	2,08	1959265		74062	3,93
Незавершене виробництво	1102	0	0	1238077	1,6	1249819	1,33	1249819		11742	0,95
Готова продукція	1103	0	0	2014280	2,6	349500	0,37	349500		-1664780	-82,65
товари	1104		0	10236	0,01	9521	0,01	9521		-715	-6,99
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	19642455	28,05	36717365	47,31	41783862	44,32	22141407	112,7 2	5066497	13,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:											
за виданими авансами	1130	59696	0,09	250165	0,32	359507	0,38	299811	502,2 3	109342	43,71
з бюджетом	1135	1397199	1,99	896486	1,16	1750163	1,86	352964	25,26	853677	95,22
У тому числі з податку на прибуток	1136	212699	0,3	212699	0,27	8420	0,01	-204279	-96,04	-204279	-96,04
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		0	1725041	2,22	1867227	1,98	1867227		142186	8,24

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17258933	24,64	6564514	8,46	7760131	8,23	-9498802	-55,04	1195617	18,21
Поточні фінансові інвестиції	1160										
Гроші та їх еквіваленти	1165	121209	0,17	557750	0,72	674832	0,72	553623	456,75	117082	20,99
готівка	1166										
рахунки в банках	1167	121209	0,17	557750	0,72	674832	0,72	553623	456,75	117082	20,99
Витрати майбутніх періодів	1170	531324	0,76	765809	0,99	1144242	1,21	612918	115,36	378433	49,42
Інші оборотні активи	1190	1867102	2,67	3222829	4,15	2531223	2,68	664121	35,57	-691606	-21,46
Усього за розділом II	1195	46796743	66,82	55847755	71,95	61439292	65,16	14642549	31,29	5591537	10,01
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	267	0	267	0	265	0	-2	-0,75	-2	-0,75
Баланс	1300	70038922	100	77617483	100	94284652	100	24245730	34,62	16667169	21,47

* Примітка. Розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства за 2022-2024 рік

Відповідно форми балансу активи розподіляються по трьом розділам:

- необоротні активи;
- оборотні активи;
- необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття.

Необоротні активи за станом на кінець 2024 року складають 34,84%. Зміна абсолютних значень має позитивну динаміку їх зростання. Їх обсяг збільшився відносно 2022 року на 41,32%. Разом з тим за результатами вертикального аналізу балансу їх частка у складі активів збільшилась з 33,18% до 34,84%. Це свідчить про майже пропорційне зрушення складових активів.

Серед складових необоротних активів основну частку 32,55% займають основні засоби. Сума основних засобів повністю дорівнює первісній вартості. Це свідчить про те, що підприємство провело реконструкцію основних засобів. Враховуючі, що основні технології не змінювались, то можна дійти до висновку, що підприємство проводить капітальні ремонтні роботи застарілого складу основних засобів. Частка незавершених капітальних інвестицій 1,23% свідчить, що підприємство проводить роботи по будівництву.

Оборотні активи за станом на кінець 2024 року займають 65,16%. Це основна частка активу підприємства. Відповідно горизонтального аналізу

оборотні активи мають позитивну динаміку збільшення абсолютного значення на 31,29% відносно 2022 року. Відносна частка оборотних активів у складі балансу змінюється наступним чином. Якщо у 2022 році частка дорівнювала 66,82%, то у 2023 вже 71,95%. У 2024 році частка зменшилась до 65,16 відсотків. Таки коливання викликані зміною дебіторської заборгованості. Частка запасів у складі активу балансу зменшується відповідно вертикальному аналізу. Горизонтальний аналіз також визначає зменшення абсолютного значення обсягів запасів. Виробничі запаси за станом на кінець 2024 року займають частку у 2,08%. Рівень незавершеного виробництва займає 1,33%. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги визначає суттєве зростання. За результатами вертикального аналізу їх частка у складі активу балансу збільшилась з 28,5% до 44,32%. Абсолютне значення обсягу дебіторської заборгованості збільшилось на 112,72%.

Пасив балансу визначає джерела фінансування. Вертикальний і горизонтальний аналіз пасиву балансу підприємства за останні три роки дозволяє проаналізувати співвідношення окремих часток статей пасиву в загальній сумі балансу. За результатами аналізу можна побудувати зведену таблицю вертикального і горизонтального аналізу пасиву (табл. 2.2).

Пасив балансу складається з наступних розділів:

- власний капітал;
- довгострокові зобов'язання і забезпечення;
- поточні зобов'язання і забезпечення;
- зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття.

Основну частину у складі балансу займає власний капітал. За станом на кінець 2024 року частка власного капіталу за результатами вертикального аналізу складає 50,27%. За результатами горизонтального аналізу абсолютне значення обсягів власного капіталу у 2024 році зросло на 17,4%. Основними складовими власного капіталу є «капітал у до оцінках», який займає частку 20,38% і «нерозподілений прибуток», який займає частку 28,65% за

підсумками 2024 року.

Таблиця 2.2

Зведена інформація з результатами вертикального і горизонтального аналізу пасиву балансу ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 рр.

ПАСИВ	Код рядка	2022р,		2023р,		2024р,		відхилення 2022р		відхилення 2023р	
		тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	пит,вага	тис,грн	пит,вага,
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I, Власний капітал											
Зареєстрований капітал	1400	660920	0,94	660920	0,85	660920	0,7	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	10732785	15,32	9759341	12,57	19218340	20,38	8485555	79,06	9458999	96,92
Додатковий капітал:	1410										
Резервний капітал	1415	506200	0,72	506200	0,65	506200	0,54	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	1420	28471882	40,65	25794767	33,23	27010310	28,65	-1461572	-5,13	1215543	4,71
Неоплачений капітал	1425										
Вилучений капітал	1430										
Усього за розділом I	1495	40371787	57,64	36721228	47,31	47395770	50,27	7023983	17,4	10674542	29,07
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення											
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	695449	0,99	364014	0,47	2517422	2,67	1821973	261,99	2153408	591,57
Пенсійні зобов'язання	1505										
Довгострокові кредити банків	1510										
Інші довгострокові зобов'язання	1515		0		0	135	0	135		135	
Довгострокові забезпечення	1520	1294887	1,85	1416066	1,82	2259570	2,4	964683	74,5	843504	59,57
Цільове фінансування	1525	242	0	209	0		0	-242	-100	-209	-100
Усього за розділом II	1595	1990578	2,84	1780289	2,29	4777167	5,07	2786589	139,99	2996878	168,34
III, Поточні зобов'язання і забезпечення											
Короткострокові кредити банків	1600	1959213	2,8	2193195	2,83	2365621	2,51	406408	20,74	172426	7,86
Довгостроковими зобов'язаннями	1610										
Товари, роботи, послуги	1615	24627846	35,16	33989963	43,79	32757019	34,74	8129173	33,01	-1232944	-3,63
Розрахунки з бюджетом	1620	123799	0,18	132384	0,17	131148	0,14	7349	5,94	-1236	-0,93
У тому числі з податку на прибуток	1621										
Розрахунками зі страхування	1625	10002	0,01	19219	0,02	20051	0,02	10049	100,47	832	4,33
Розрахунками з оплати праці	1630	58755	0,08	90327	0,12	83507	0,09	24752	42,13	-6820	-7,55
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0	1889882	2,43	5897611	6,26	5897611		4007729	212,06
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-		13974	0,02	13974	0,01			0	0
Поточні забезпечення	1660	239392	0,34	242257	0,31	264742	0,28	25350	10,59	22485	9,28
Доходи майбутніх періодів	1665										
Інші поточні зобов'язання	1690	637611	0,91	544755	0,7	578042	0,61	-59569	-9,34	33287	6,11
Усього за розділом III	1695	27676547	39,52	39115956	50,4	42111715	44,66	14435168	52,16	2995759	7,66
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття											
Баланс	1700	10	0	10	0		0	-10	-100	-10	-100
Баланс	1900	70038922	100	77617483	100	94284652	100	24245730	34,62	16667169	21,47

* Примітка. Розроблено автором по інформації балансу підприємства

Абсолютне значення статті «капітал у до оцінках» за результатами горизонтального аналізу визначає зростання на 79,06%, а частка статті «нерозподілений прибуток» зменшилась на 5,13% на кінець 2024 року.

Розділ «Довгострокові зобов'язання» і забезпечення загалом за підсумками 2024 року покриває 5,7 % балансу. Для порівняння у 2022 році це було лише 2,84%, а в 2023 році 2,29%. Основними статтями, що формують довгострокові зобов'язання і забезпечення є відстрочені податкові зобов'язання і довгострокові забезпечення.

Розділ «Поточні зобов'язання і забезпечення» за підсумками 2024 року складає 44,66% балансу пасиву. Горизонтальний аналіз визначає зростання зобов'язань на 52,16%. Сума зобов'язань по товарам, роботам та послугам за станом на кінець 2024 року займає 34,74% і визначає зростання на 33,01%. У складі поточних зобов'язань поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами визначає зростання і за станом на кінець 2024 року дорівнює 6,26% від загальної суми балансу пасиву. Сумарна кредиторська заборгованість не перекиває дебіторську заборгованість на підприємстві.

Після вертикального і горизонтального аналізу структури активу і пасиву балансу підприємства можна розглянути стан і динаміку фінансових показників ПАТ “Запоріжсталь” (Табл.2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові показники ПАТ “Запоріжсталь” за період з 2020 по 2024 рік

Роки	Дохід (тис.грн.)	Чистий прибуток (тис.грн.)	Активи (тис.грн.)	Зобов'язання (тис.грн.)	Кількість працівників
2020	45630637	-3678076	62300409	35118933	—
2021	86968733	17033539	76627234	28649686	10 255
2022	46916321	-3843228	70038922	27676547	9 305
2023	56395037	-3650559	77617483	39115956	8 560
2024	70307933	10674542	94284652	42111715	8 577

* Примітка. Підготовлено автором на основі інформації сайту OpendataBot

На підприємстві визначається падіння чисельності працівників. Але у 2023 та 2024 роках падіння чисельності зупинилось на рівні 8,5 тис. працівників.

З початком відкритої агресії Росії у лютому 2022 року показники підприємства набули суттєвих змін. Пройшло зменшення обсягів активу. За інформацією фінансової звітності 2022 рік підприємство завершило зі збитком. Перший рік війни суттєво вплинув на господарчу діяльність ПАТ «Запоріжсталь». Результати впливу було проаналізовано топ менеджерами підприємства. За підсумками аналізу було відкориговане стратегію здійснення діяльності підприємства. Це дозволило вже у 2024 році отримати чистий прибуток.

Проведення подальшого аналізу стану підприємства виконується на основі розрахунку значень показників з використанням інформації, що наведено у фінансовій звітності [24]. За результатами аналізу було проведено розрахунки коефіцієнтів ліквідності, маневреності коштів, платоспроможності, фінансової стійкості.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» цей коефіцієнт має значення від 1,43 до 1,46, що відповідає нормативним значенням.

Коефіцієнт маневреності грошових коштів показує, яку частку власних оборотних коштів складають гроші та їх еквіваленти. За результатами розрахунків на ПАТ «Запоріжсталь» цей коефіцієнт вже дорівнює 0,014 і продовжує знижуватись. Тобто ця тенденція визначає зростання залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт платоспроможності відповідно нормативних значень має бути вище 0,5. За результатами розрахунків коефіцієнт платоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» має коливання від 0,014 до 0,016, що значно менш

нормативного і визначає наявність високого фінансового ризику на ПАТ «Запоріжсталь».

Фінансова стійкість підприємства також дозволяє оцінювати ризики у різних сферах. В залежності від контексту цей коефіцієнт може мати різні формули, але загалом він допомагає визначити, наскільки підприємство здатне витримувати критичні ситуації. Значення коефіцієнту коливається в межах 1,25 – 1,32 і залишається нижче нормативного.

За результатами оцінювання та аналізу фінансових показників можна дійти до висновку, що підприємство має проблеми і низький захист від критичних ситуацій, але загальний стан підприємства залишається у стійкому положенні. Підприємство переглянуло свою політику щодо ведення господарської діяльності в умовах війни і два останніх року визначають зростання активів, доходів і отримання прибутку.

2.2 Особливості здійснення господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни

Металургійний комбінат ПАТ «Запоріжсталь» є суб'єктом господарської діяльності, який здійснює свою діяльність в секторі виробництва чавуну, сталю та прокату.

Особливості здійснення господарської діяльності безпосередньо визначаються змінами зовнішнього середовища. В розвитку змін зовнішнього середовища починаючи з 2014 року можна визначити три етапи:

- перший етап починається у 2014 році і охоплює період до початку широкомасштабного вторгнення російської федерації;
- другий етап починається 24 лютого 2022 року і визначає виклики першого року війни;
- третій етап – адаптація суб'єкту господарювання до здійснення діяльності в умовах війни.

За весь цей час розвиток суб'єкту господарювання здійснюється з врахуванням особливості стану змін металургійної галузі в цілому, який забезпечується підвищенням рівня впровадження нових технологій, розширенням номенклатури нових товарів, та змінами становища на ринку.

Організаційна структура набувала змін внаслідок реорганізації і оновлення політики щодо окремих підрозділів підприємства. Скасовано ряд підрозділів підприємства. Скасовано наступні відокремлені структурні підрозділи:

- цех утримання непромислових об'єктів;
- відділ дошкільних навчальних закладів;
- пансіонат "Металург";
- санаторій-профілакторій;
- палац культури металургів;
- спортивний комплекс ПАТ "Запоріжсталь";
- цех продовольства, харчування та торгівлі "Запоріжсталь";
- продторг" ПАТ "Запоріжсталь".

Також скасовано представництво ПАТ "Запоріжсталь" у м. Києві зі складу управління справами адміністрації.

Разом з тим було проведено реорганізацію окремих структур ПАТ «Запоріжсталь». У складі дирекції з інжинірингу скасовано відділ автоматизованих систем керування технологічними процесами та цех контрольно-вимірювальних приладів та автоматики і створено управління автоматизації.

У складі дирекції зі збуту скасовано відділ оформлення та сервісного супроводження заказів, планування та транспортного експедирування, фактурування поставчань та оплати, договорів та цін, сировинної продукції і створено відділ продажів, реалізації попутної та коксохімічної продукції, експедирування та торговельних суперечок, локальних процесів збуту та інших операцій.

У складі дирекції з персоналу скасовано управління організації та оплати праці та відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування, взаємодії з персоналом (у т.ч. провідний фахівець з взаємодії з молоддю). Замість цього створено:

- підрозділ мотивації та оплати праці, організаційного планування та взаємодії з персоналом (у т.ч. провідний фахівець з взаємодії з молоддю);
- відділ економіки праці та бюджетування;
- цех утримання непромислових об'єктів у складі дирекції з персоналу.

Крім того для здійснення господарської діяльності у складі фінансової дирекції створено управління з обліку активів та звітності.

У 2022 році в організаційній структурі ПАТ «Запоріжсталь» продовжуються зміни. Замість посади радника генерального директора з підвищення ефективності виробництва створено посаду радник генерального директора. Також скасовано підрозділ головного фахівця з інформаційних технологій: управління корпоративних інформаційних систем зі складу фінансової дирекції і створено посаду - головний фахівець з інформаційних технологій з підпорядкуванням йому управління корпоративних інформаційних систем

З врахуванням поступових змін організаційної структури підприємства, які здійснювались протягом попередніх періодів, за станом на сьогодні для виконання своєї діяльності ПАТ «Запоріжсталь» має структуру, що наведена на рис.2.1

Більш детальний аналіз етапів впливу на особливості розвитку розвитку суб'єкту господарювання дозволяє дійти до наступних висновків. Під час першого етапу основні особливості змін зовнішнього середовища формуються під впливом початку збройного конфлікту ще навесні 2014 року в окремих частинах Луганської та Донецької областей. Частини Донецької і Луганської областей опинились під контролем самопроголошених республік, тому українська влада не мала можливості в повній мірі забезпечити застосування українського законодавства на території даних областей. У березні 2014 року

ряд подій в Криму призвів до анексії Республіки Крим Російською Федерацією, яка не була визнана Україною та багатьма іншими країнами.

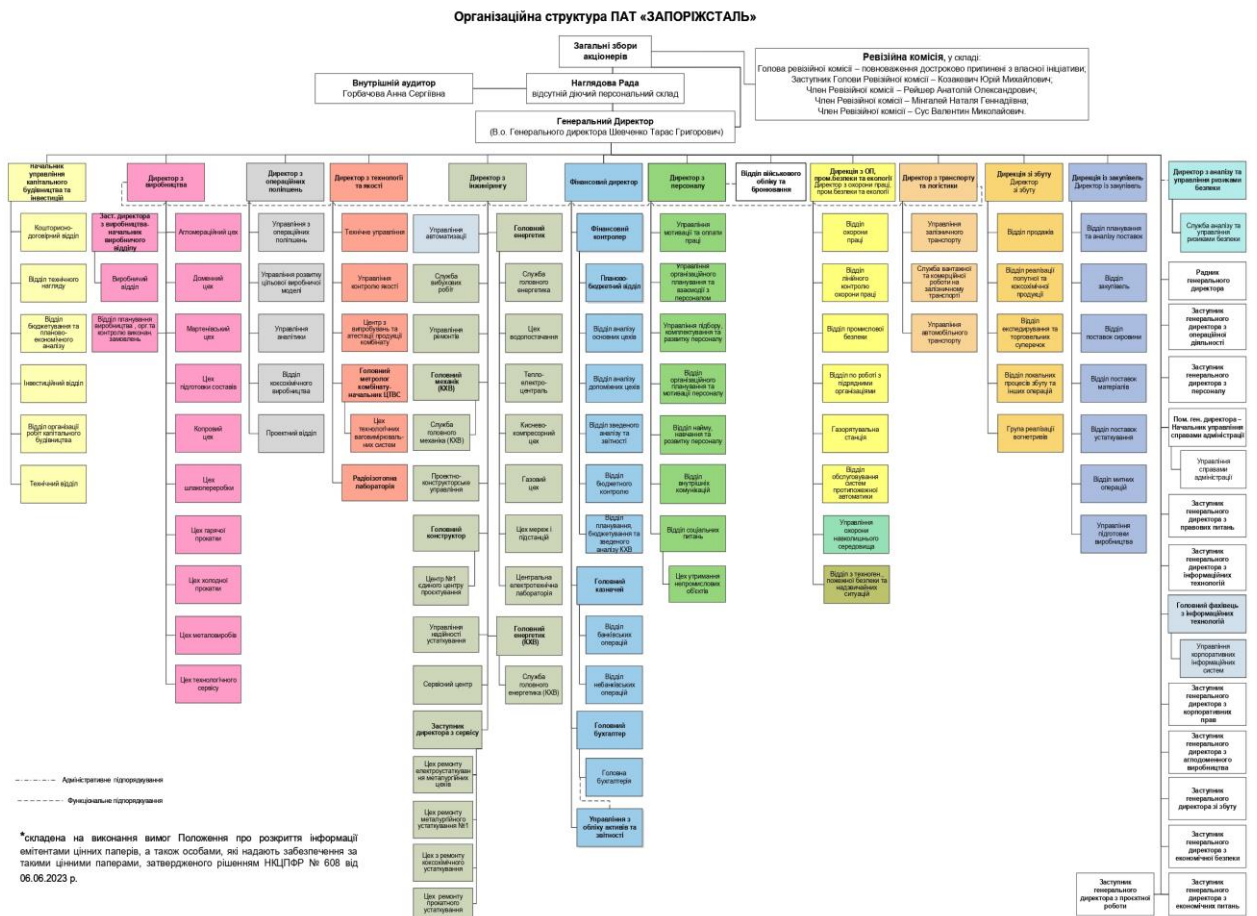


Рис.2.1 Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь»

Українська економіка в цей період протягом чотирьох років поспіль до кінця 2019 року демонструвала стійке зростання на фоні загальної стабілізації макроекономіки, що супроводжувалось структурними реформами, зростанням внутрішніх інвестицій, пожвавленням споживання домашніх господарств, збільшенням промислового виробництва та будівельної активності, а також поліпшенням кон'юнктури на зовнішніх ринках.

На початку 2021 року економіка країни почала відновлюватися після пандемії за рахунок зростання ділової активності.

Разом з тим спостерігалось зниження конкурентоспроможності українських компаній металургійної галузі. На це вплинув і ряд внутрішніх

факторів. Зокрема, це відсутність повноцінного доступу до ринків капіталу, необхідного для реалізації великих інвестиційних програм, недостатність державних інфраструктурних проєктів та програм підтримки промислової галузі, незадовільний стан річкового та залізничного транспорту, що впливає в бік збільшення терміну доставки металопродукції до пункту призначення.

В цих умовах песимістичні оцінки щодо економічного стану та перспектив розвитку комбінату відбувались через стрімке підвищення цін на енергоносії, дефіцит сировинних товарів, збільшення виробничих витрат, зростання загрози розвитку воєнного конфлікту, ускладнення світової епідемічної ситуації.

В цілому, основними проблемами, які негативно впливали на діяльність суб'єкту господарювання під час першого етапу були:

- наслідки пандемії, які вплинули на стабільність виробництва продукції споживачами металопродукату, що знизило попит на сталь, та ускладнило довгострокове планування споживання;
- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита на прокат в країнах ЄС, США, Мексики, Бразилії, Канади, Марокко, Пакистан, Великобританія, а також Індонезії, Таїланді);
- ввізне мито на прокат в Туреччині та Тайвані);
- нестабільність курсу гривні до світових валют;
- надвиробництво металопродукції в Китаї;
- необхідність заміни застарілого та морально зношеного устаткування.

У 2021 році до початку відкритої фази російської агресії суб'єкт господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» продовжував виконуватись бізнес функції, які дозволяли підприємству безперешкоди здійснювати господарську діяльність.

21 лютого 2022 року Російська Федерація офіційно визнала дві українські сепаратистські області - Луганську та Донецьку та дозволила використання збройних сил на цих територіях.

Другий етап розпочався 24 лютого 2022 року коли російські війська вторглися в Україну та розпочали військові дії у кількох місцях. Ці дії призвели до людських жертв, значного переміщення населення, пошкодження інфраструктури, військової блокади морських портів, введення Національним банком України певних адміністративних обмежень на операції з конвертації валюти та платежів за кордон та загалом значного порушення економічної діяльності в Україні.

Основними видами продукції за рахунок продажу яких ПАТ «Запоріжсталь» отримав більш 10% доходу за звітний рік є переробний чавун та гарячекатаний і холоднокатаний прокат в рулонах і листи.

ПАТ «Запоріжсталь» постійно працює над покращенням якості та розширення сортаменту продукції, яку він виробляє. ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших в Україні виробником прокату, в тому число особливо складної витяжки для автомобільної промисловості, консервної тари, холоднокатаного листа та стрічки для інструментальної та машинобудівної промисловості, листа з легованих сталей, гнутих профілів.

Металопродукція ПАТ "Запоріжсталь" має раціональне співвідношення ціна/якість.

Під час другого етапу у 2022 році темпи відновлення економіки були стриманими. Протягом року спостерігалась зростаюча інфляція в розвинутих країнах, що призводило до підвищення відсоткових ставок.

В цей період за наслідками війни змін набуває склад постачальників сировини.

Третій етап починається з 2023 року. Етап характеризується продовженням війни. Україна вже зазнала значних людських жертв і міграцій населення. Наслідками обстрілів були руйнування інфраструктури. Наслідками руйнувань були відключення електроенергії, а також значне порушення економічної діяльності в Україні в цілому. Це спричинило негативний та тривалий вплив на політичне середовище. Зміни умов бізнес-середовища в Україні вплинуло на здатність функціонування багатьох

суб'єктів господарювання, які вже не мали можливості продовжувати свою діяльність у звичайному режимі.

Внаслідок військових дій частина територій була захоплена, потім частково де окупована. Разом з тим з боку росії відбулася блокада портів в Азовському та Чорному морях, були захоплені порти Маріуполя, Бердянська. Військові з росії не допускали судноплавство у морях. Таким чином, через порти Чорного моря ринки збуту Близького Сходу, Африки, Перської затоки та Південно-Східної Азії стали недоступні. Це вимусило налагоджувати автомобільна доставка та вивіз продукції судами по р. Дунай із порту Ізмаїл в країни Європи. Доставку продукції переорієнтовано на поставки залізницею та автотранспортом по Україні та в країни Європи. На території України частково продовжується споживання металопродукату в регіонах, що не зазнали нападу та у звільнених областях

В цей період залишаються інтенсивні бойові дії, що зосереджуються на сході та півдні України та на більшості територій Донецької, Луганської, Херсонської, Запорізької областей і Автономної Республіки Крим, які все ще перебувають під окупацією. З жовтя 2022 року характер бойових дій з боку Росії змінився. Почали здійснюватись ракетні атаки та атаки дронами, які вплинули на енергосистему та іншу критичну цивільну інфраструктуру по всій території України. Все це вплинуло на здійснення господарської діяльності суб'єктами господарювання.

Під час третього етапу почали спостерігаються елементи адаптації до нових умов. В цей період макроекономічні показники виявилися більш стійкими, ніж очікувалося раніше. У січні 2024 року НБУ визначив покращення рівня зростання реального ВВП на кінець 2023 року до 5.7%. Річна інфляція у 2023 році знизилася до 5.1%.

У 2024 році російські війська продовжували наступ на східному фронті. У лютому 2024 року Збройні сили України вивели війська з Авдіївки (Донецька область), одразу після чого Авдіївку було захоплено російськими військами. Ця подія не мала безпосереднього впливу на діяльність Комбінату.

В цей період відбулося кілька масштабних атак по об'єктах енергетичної інфраструктури України. Атаки призвели до суттєвого дефіциту електроенергії по всій країні впродовж кількох місяців.

З початку війни чорноморські та азовські морські порти в Україні призупинили свою роботу, будучи заблокованими або окупованими росією внаслідок воєнних дій. Як наслідок зростання логістичних витрат обмежило можливість продажу продукції на віддалених ринках. У серпні 2023 року Військово-Морські Сили Збройних Сил України оголосили про створення морського коридору для торговельних суден для всіх видів продукції.

Проблеми, з якими стикається Україна через війну, перешкоджають стійкості та подальшому розвитку її економіки та фінансового сектору. Таким чином, операційне середовище Комбінату залишається складним.

Фінансові показники ПАТ "Запоріжсталь" завжди в значній мірі залежали від обсягів реалізації продукції (Табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка змін фінансових показників

Показник ліквідності	На 31.12.2022	На 31.12.2023	На 31.12.2024
Поточна ліквідність	1,69	1,43	1,46
Швидка ліквідність	1,54	1,3	1,37
Коефіцієнт автономії	0,57	0,47	0,50
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	0,45	0,9	1,01

Враховуючі орієнтованість діяльності суб'єкту господарювання на експорт, то обсягі реалізації залежали від світових цін на сталь, залізну руду і коксівне вугілля та попиту на них.

Спостереження та аналіз змін на зовнішніх ринках металопродукції визначає що на ціни металопродукції впливають багато факторів, в тому числі глобальні економічні умови, попит на металопродукцію, світові виробничі

потужності, коефіцієнт використання потужностей, витрати на сировину, обмінні курси валют та вдосконалення процесів виготовлення сталі.

Забезпечення діяльності суб'єкту господарювання визначається джерелами сировини, їх доступністю та динамікою цін. Постачання основних видів споживчої сировини для потреб підприємства складають кокс, залізорудний концентрат, залізорудний обкотиш, вогнетривкі матеріали та інше.

Основними постачальниками залізорудного концентрату є підприємства м. Кривий Ріг:

- Приватне акціонерне товариство "Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат", м. Кривий Ріг;
- Приватне акціонерне товариство "Північний гірничо-збагачувальний комбінат", м. Кривий Ріг;
- Акціонерне товариство "Південний гірничо-збагачувальний комбінат", м. Кривий Ріг. Поставка здійснювалась залізничним транспортом.

Виробники коксу:

- Приватне акціонерне товариство "Запоріжжкокс", м. Запоріжжя;
- Приватне акціонерне товариство "Южкокс", м. Кам'янське;

Поставка здійснювалась залізничним транспортом.

Виробник залізорудного обкотишу:

- Приватне акціонерне товариство "Північний гірничо-збагачувальний комбінат", м. Кривий Ріг.
- Приватне акціонерне товариство "Центральний гірничо-збагачувальний комбінат", м. Кривий Ріг.

Сировина була і залишається доступною. Поставки здійснювались залізничним транспортом. Ціни на сировину в умовах ринкових відносин нестабільні, підвладні інфляційним процесам, коливанню курсу американського долара та євро, митній політиці.

Великий вплив на динаміку цін мають виробники і розпорядники сировини, які є монополістами на ринку.

Для здійснення господарчої діяльності підприємство використовує технології, які можуть забезпечувати основні засоби, що складають активи суб'єкту господарювання.

У відділенні з виробництва слябів цеху гарячої прокатки зливки гріються у нагрівальних колодязях а потім прокатуються на обтискному стані слябінг "1150" прокатуються з вуглецевої, легованої та нержавіючої сталі на сляби товщиною 100-200 мм, шириною 850-1500 мм, довжиною 2000-12300 мм. Сляби, призначені для перекату на лист, у гарячому стані передаються на широкополосний стан гарячої прокатки БТЛС1680.

Цех гарячої прокатки оснащений агрегатами для забезпечення поставки прокату в листах і рулонах - шириною від 850 до 1500 мм. Безперервний тонколистовий стан гарячої прокатки "1680" виробничою потужністю 3,5 млн т у рік виготовляє смуги товщиною 1,5-8,0 мм, шириною 1000-1500 мм, масою рулону до 16 т. На трьох профілегнучих агрегатах виробляються більше 500 сортних (куточки, швелери) і спеціальних фасонних профіле-розмірів гнутих профілів з вуглецевої, низьколегованої й нержавіючої сталі з товщиною стінки від 1,0 до 8,0 мм і із шириною розгорнення профілю до 1450 мм.

У цеху холодної прокатки на безперервному травильному агрегаті БТА-4 проводиться травлення гарячекатаних смуг в соляній кислоті, холодна прокатка рулонів проводиться на безперервному чотирьохкільтовому стані "1680", двох однокільтових реверсивних станах "1680" і "1200". Відпал холоднокатаних смуг проводиться в ковпакових печах відпалу. Цех також оснащений засобами для дресирування та поперечного й поздовжнього різання, які дають можливість отримувати холоднокатаний лист, смуги з обрізкою крайки й стрічки.

Цех холодної прокатки також має у своєму розпорядженні унікальний стан "2800" для виробництва великогабаритного холоднокатаного та гарячекатаного листа із вуглецевих та легованих сталей.

Починаючи з 2024 року ПАТ "Запоріжсталь" також адаптується до нових умов здійснення господарської діяльності. За результатами врахування

умов невизначеності наслідків бойових дій менеджментом суб'єкту господарювання було підготовлено декілька можливих сценаріїв, що дозволило обґрунтувати можливість для ПАТ «Запоріжсталь» безперервно продовжувати свою діяльність. Таке рішення було прийнято виходячи з наступного.

По перше, у м. Запоріжжя, де фактично здійснює свою діяльність ПАТ «Запоріжсталь» безпосередньо не відбуваються бойові дії. На підприємстві не пошкоджено склади і збережено контроль над складським господарством.

По друге, логістика доставки продукції переорієнтовано на залізничний та автотранспорт по Україні і до країн Європи. Організовано доставку продукції до портів країн Європи для подальшого експорту.

По третє, постачання основної сировини та енергетичних ресурсів продовжується. Очікується, що матеріально сировинних, енергетичних і трудових ресурсів буде достатньо для досягнення запланованих обсягів виробництва. Основні активи здатні виконувати свої функції.

По четверте, часткові обмеження постачання електричної енергії навіть при повному відключенні не спричинять завад, тому що підприємство має можливості власного енергозабезпечення. На підприємстві реалізовані заходи забезпечення безперебійної роботи обладнання та виробничих процесів.

Отже, ПАТ «Запоріжсталь» реалізував можливість продовжувати виробляти продукцію. Виробничі потужності повного металургійного циклу було задіяне в експлуатації на 70%. Якщо погіршення ситуації не буде, то підприємство буде продовжувати виробництво на поточному рівні і в наступних періодах та навіть зможе збільшити обсяги виробництва продукції в наступному році.

В умовах війни, крім здійснення виробничої діяльності, підприємство направляє зусилля для забезпечення максимальної допомоги для Перемоги. Важливим напрямом діяльності суб'єкту господарювання є забезпечення активної роботи гуманітарного штабу та надання всебічної військової

допомоги. Відновлення пошкоджених війною об'єктів. Очікується, що у 2024 році ця тенденція буде зберігатися.

2.3 Ризики та загрози здійснення господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни

Здійснення господарської діяльності супроводжується ризиками. Для забезпечення стійких умов здійснення діяльності та розширення ринків збуту суб'єкт господарювання має забезпечувати захист від визначених ризиків.

Ризики суб'єкту господарювання ПАТ «Запоріжсталь» розподіляються за наступними напрямками:

- ризики державного рівня;
- експортні ризики;
- операційні ризики;
- виробничо-технологічні ризики.

До ризиків державного рівня, які визначають умови здійснення господарчої діяльності ПАТ «Запоріжсталь» відносяться наступні ризики.

По-перше, це нестабільність курсу гривні до світових валют, що обмежує свободу маневру в експортній діяльності. Цей ризик визначається не постійно і залежить від загального економічного макросередовища, рівня інфляції і можливості НБУ виконувати функції утримання курсу гривні на одному рівні. Державне регулювання курсу гривні до світових валют, не дозволяє динамічно реагувати на зміни цін на сировину та продукцію всередині країни при змінах цін на світових ринках. Нестабільність курсу гривні до світових валют обмежує свободу маневру в експортній діяльності.

По-друге, це відсутність повноцінного доступу на ринки капіталу, необхідного для реалізації великих інвестиційних програм підприємства. Враховуючи застарілість технологій виплавляння сталю і їх повний знос потребується майже повна перебудова підприємства. Це потребує великих інвестицій і не можливо без доступу до ринків капіталу

По-третє, це недостатність державних інфраструктурних проєктів та програм підтримки промислової галузі, які потрібні для повної перебудови підприємства і переходу від застарілого мартенівського способу виплавляння сталі на сучасні більш якісні і екологічні технології.

По-четверте, це те, що продовження бойових дій тривалий період часу може призупинити відновлення економічної активності населення, що не дозволить відновити рівень споживання металопродукції.

По-п'яте, це ризик зриву доставки сировини для виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» через невизначеність з поставками сировини (відсутні поставки через порти, ускладнена логістика залізницею).

По-шосте, це ризик підвищення вартості доставки залізницею, автомобільних перевезень (зокрема через зростання ціни палива).

По-сьоме, це ризик ускладнення логістики доставки яка стає більш інтермодальною, включаючи додаткові перевалки, зберігання, зміну перевізників і витрат у процесі, що додатково збільшує її вартість.

По-восьме, це ризик виникнення проблем в енергосистемі через удари по генеруючих потужностях, що негативно впливає на обсяги виробництва.

По-дев'яте, це ризик високої ціни на енергоносії та послуги з боку державних монополій, та залізничного тарифу, що призведе до підвищення собівартості продукції.

Враховуючі, що підприємство ПАТ «Запоріжсталь» є експортно-орієнтованим, то група ризиків, що пов'язані зі здійсненням експортної діяльності можуть створювати суттєві проблеми і впливати на можливість продовження господарської діяльності. Ці ризики формуються необхідністю запровадження екологічно чистих технологій для досягнення світових кліматичних цілей та нестабільністю економічної ситуації в світі і окремих регіонах. Обмеження імпорту продукції в країнах-споживачах продукції комбінату викликають ризик зниження обсягу поставок продукції і цін.

Для запобігання негативного впливу експортних ризиків ПАТ «Запоріжсталь» веде політику диверсифікації структури продажів, що

дозволяє зменшити вплив ризиків через пере направлення продукції з одного ринку на інший.

Логістичні шляхи постачання більшої частки продукції ПАТ "Запоріжсталь" будувались з орієнтацією на можливості доставки експортної продукції через морські та річні порти. Окупація частини Запорізької області виключила з логістичних шляхів порти Азовського моря. Руйнування Каховської греблі і захоплення лівого берегу Дніпра в Херсонщині виключила можливість використанні річкового транспорту Дніпра. Також росія заблокувала морські шляхи через порт Чорного моря. Можливість реалізувати налагоджену мережу продажі продукції через порти Чорного моря повністю залежить від розблокування портів. Ймовірність розблокування портів найближчим часом вкрай низька. Навіть після розблокування залишаться великі ризики втрати продукції через військові дії Росії в Чорному морі. Тому зараз доставку продукції переорієнтовано на постачання залізницею та автотранспортом по Україні та в країни Європи.

Зараз поставки продукції мультимодальні - здійснюються як через порти, так і залізничним та автомобільним транспортом. Одним з ризиків є обмеження переміщення продукції автотранспортом через кордони України та Польщі як ввезення сировини, так і вивезення готової продукції.

Скасування загороджувальних заходів та обмеження імпорту в країнах ЄС, США та Канади є позитивним для розвитку одного із найвищих маржинальних ринків збуту металопродукції у світі.

Група операційних ризиків загрожує здійсненню господарської діяльності і поєднує наступні ризики:

- нерегулярні поставки сировини, пов'язані з нестабільною роботою залізниці;
- зростання конкуренції;
- введення квот і інших економічних обмежень;
- зростання цін на послуги монополістів ринку;

– відтік кваліфікованого персоналу і брак молодих фахівців. Виробничо-технологічні ризики.

Наступна група ризиків поєднує виробничо-технологічні ризики. Основним ризиком є низькі можливості заміни застарілого та зношеного устаткування з проведенням модернізації сталеварного та прокатного обладнання підприємства що є вкрай необхідним для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на світових ринках разом зі зменшенням її собівартості.

Реалізація цього потребує часу, великих інвестицій і завершення війни. Ймовірності цих подій залишаються на низькому рівні, тому виробничо-технологічні ризики вкрай високи.

Для протидії впливу цих ризиків підприємство приймає заходи для їх зменшення, захисту своєї діяльності та розширення обсягів виробництва і ринків збуту.

Істотна більшість проблем та ризиків їх виникнення, які впливають на розширення ринків збуту для реалізації продукції виникла після початку широкомасштабного вторгнення Росії початку відкритої військової агресії з якою в Україні росія фактично розв'язала війну.

Ці події, які стали наслідком військових дій що супроводжувались окупацією частини південосхідних територій України, призвели до значних змін у логістиці поставок, виробництва та споживання продукції як усередині країни, так і при її експорті. Торгово-промислова палата України засвідчила це і оголосила про форс-мажорні обставини в Україні (лист №2024/02.0-7.1 від 28.02.2022). Частина територій, яка була захоплена з початком бойових дій була де окупована. Блокада портів в Азовському та Чорному морі та захоплення портів Маріуполя, Бердянська фактично зробили недоступними ринки збуту Близького Сходу, Африки, Перської затоки та Південно-Східної Азії. Для усунення впливу цих подій було налагоджено автомобільну доставку та вивіз продукції судами по р. Дунай із порту Ізмаїл в країни Європи. Також доставку продукції переорієнтовано на поставки залізницею та

автотранспортом по Україні та в країни Європи. Для подальшого експорту було організовано доставку продукції до портів Європи. На внутрішньому ринку України частково продовжується споживання металопрокату в регіонах, що не зазнали нападу та у звільнених областях. Така суттєва зміна логістики з вирішенням наслідків подій від одних ризиків породжує нові ризики, що пов'язані з новими логістичними шляхами доставки продукції.

ПАТ «Запоріжсталь» продовжує вже напрацьовану організацію торгівлі. Умови співпраці на ринку відповідають Міжнародним правилам тлумачення торговельних термінів ІНКОТЕРМС у редакції 2010 року, які передбачають наступні умови постачання: базис постачання СРТ ("Перевезення сплачене до"), DAF ("Доставлено на кордоні") та FOB ("Вільно на борту").

Споживання продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку України розподіляється між наступними основними споживачами та галузями виробництва:

- сервісні метало-центри - 57,23%;
- гірничо-металургійні підприємства - 15,17%;
- виробництво металевих виробів - 13,67%;
- трубні підприємства - 12,35%;
- інші - 1,58%.

Для задоволення потреб ринку України та ближнього зарубіжжя в області гнучкості умов поставки оплати та ціноутворення комбінатом укладені договори комісії з ТОВ "Метінвест СМЦ", яке має сервісні метало-центри та забезпечує продукцією споживачів в обсязі менше вагонних норм.

Продаж металопрокату на експорт Дальнього зарубіжжя здійснювався в 49 країн світу, найбільш великими ринками є: Польща, США, Болгарія, Туреччина, Іспанія, РП Македонія, Італія.

З розвитком конфлікту на близькому сході через початок військових дій США проти Ірану виникають нові ризики, які практично, виключають ряд ринків для постачання продукції ПАТ «Запоріжсталь». Це також потребує переорієнтації і подальшої диверсифікації ринків збуту продукції.

Враховуючі ризики і загрози, підприємство працює над забезпеченням більш захищеної виробничої діяльності. До основних завдань відносяться наступні:

- покращення логістики постачань сировини та виходу на ринки реалізації продукції;
- засвоєння нових видів продукції, що користується попитом на ринку;
- забезпечення зайнятості евакуйованих спеціалістів пов'язаних підприємств для збереження команди.

Разом з тим підприємство працює над оновленням номенклатури продукції, яке ще дозволяє зробити існуюче устаткування.

У 2021 році на комбінаті освоєно сім видів нової продукції у тому числі п'ять різновидів гарячекатаного рулонного прокату і два різновиду холоднокатаного рулонного прокату.

У 2022 році навіть в умовах війни підприємство продовжує розширювати номенклатуру продукції. Засвоєно вісім видів нової продукції. У тому числі шість різновидів гарячекатаного листового прокату і два різновиди холоднокатаного рулонного прокату.

У 2023 році засвоєно 11 видів нової продукції. Основну частину нової продукції складає вісім видів гарячекатаних напівфабрикатів, рулонного прокату, листового прокату і гарячекатані листи. Також засвоєно два види холоднокатаного рулонного прокату і холоднокатаний різаний лист з оцинкованих рулонів.

У 2024 році було засвоєно дев'ять видів нової продукції. Шість видів гарячекатаної продукції листів та прокату і три види холоднокатаного рулонного прокату.

Оновлення номенклатури продукції було заплановано і на 2025 рік. Таке розширення асортименту проводиться відповідно до потреб ринку і сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції.

Висновки до розділу 2

Суб'єкт господарювання ПАТ «Запоріжсталь» має особливості створення, які визначають його утворення на базі вже існуючого металургійного комбінату, який мав свою історію створення і розбудови. Це визначає особливості структури його активів і множину засвоєних технологій, а також види економічної діяльності. Якщо розбудова металургійного комбінату розпочалась ще у 30-х роках минулого сторіч і відповідно закладались технології виплавляння сталі тих часів, то утворення акціонерного товариства було тільки на початку 2000-х років. Перші 10 років підприємство майже не розвивалось. В цей час проходила концентрація корпоративних прав і визначення власника контрольного пакету акцій. Тільки після 2012 року, коли визначився власник повного пакету акцій акціонерного товариства розпочинається робота по визначенню стратегії подальшого розвитку у складі корпорації «Метінвест» Рената Ахметова.

За станом на час аналізу досліджувалась динаміка змін фінансового стану суб'єкту господарювання протягом 2022-2024 років. Аналіз проводився на основі балансу підприємства шляхом вертикального аналізу активу і пасиву, а також горизонтального аналізу і коефіцієнтного аналізу.

За підсумком аналізу активів суб'єкту господарювання визначено що необоротні активи займають 34,84% частки всіх активів і в основному формуються основними засобами. Основні засоби були повністю зношені і відновлені. Сума основних засобів повністю дорівнює їх первісній вартості.

Оборотні активи займають 65,16%. Основну частку оборотних активів 44,32% складає дебіторська заборгованість.

Частка власного капіталу у складі пасиву дорівнює 50,27%. Поточні зобов'язання і забезпечення займають 44,66% пасиву балансу.

На підприємстві скорочується чисельність працівників, що до початку війни було пов'язане зі скороченням підрозділів, а після початку війни – міграцією населення і мобілізацією військовозобов'язаних.

Фінансові показники погіршились з початком відкритої агресії Росії у лютому 2022 року. Але вже у наступному році підприємство почало адаптуватись до здійснення діяльності в умовах війни. Це дозволило вже у 2024 році отримати чистий прибуток.

Особливості здійснення господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни умовно поділяється на три етапи: перший етап до початку відкритої агресії; другий етап триває у перший рік війни і визначає особливості формування політики суб'єкту господарювання щодо організації діяльності в умовах війни; третій етап триває після адаптації до роботи в умовах війни.

За цей період було внесено зміни в організаційну структуру. Враховуючі орієнтацію на експорт продукції і її реалізацію на зовнішніх ринках для підприємства важливим стає пошук нової логістики для виходу на ринки, на яких підприємство займає свою нішу. Разом з тим щороку підприємств засвоює нові види гарячекатаного і холоднокатаного прокату, який має попит.

Аналіз можливих сценаріїв організації роботи діяльності підприємства дозволив дійти до висновку можливості продовження роботи підприємства в умовах війни. Основними факторами, які вплинули на таке рішення є наявність не пошкоджених складів продукції і устаткування, адаптована логістика, наявність постачальників сировини, можливість забезпечення безперебійного виробництва з використанням власної системи енергозабезпечення.

Разом з тим для забезпечення безперебійної роботи підприємства потребується визначення ризиків і підготовка заходів для захисту від їх впливу. Ризики, що впливають на роботу підприємства формують наступні групи:

- ризики державного рівня;
- експортні ризики;
- операційні ризики;
- виробничо-технологічні ризики.

Істотна більшість проблем та ризиків їх виникнення, які впливають на розширення ринків збути для реалізації продукції виникла після початку широкомасштабного вторгнення Росії початку відкритої військової агресії з якою в Україні росія фактично розв'язала війну.

Для задоволення потреб ринку України та ближнього зарубіжжя в області гнучкості умов поставки оплати та ціноутворення комбінатом укладені договори комісії з ТОВ "Метінвест СМЦ", яке має сервісні металоцентри та забезпечує продукцією споживачів в обсязі менше вагонних норм.

Продаж металопродукату на експорт Дальнього зарубіжжя здійснювався в 49 країн світу, найбільш великими ринками є: Польща, США, Болгарія, Туреччина, Іспанія, РП Македонія, Італія.

З розвитком конфлікту на близькому сході через початок військових дій США проти Ірану виникають нові ризики, яки практично, виключають ряд ринків для постачання продукції ПАТ «Запоріжсталь». Це також потребує переорієнтації і подальшої диверсифікації ринків збуту продукції.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТУ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ПАТ “ЗАПОРІЖСТАЛЬ”

3.1 Нові виклики щодо формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання в умовах війни

З початком війни умови функціонування суб'єктів господарювання набувають суттєвих змін під впливом нових викликів. В цих умовах суб'єкти господарювання діють у середовищі суттєвої невизначеності, що потребує принципово нових підходів до забезпечення їхньої стійкості та розвитку. Найбільшій невизначеності має середвище функціонування суб'єктів господарювання, що знаходяться на території наближеної до лінії бойового зіткнення (ЛБЗ). Саме в таких умовах продовжує своє функціонування суб'єкт господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Політика здійснення господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» має клієнтоорієнтованість як під час поставок на експорт, так і в Україні.

Особливості змін умов функціонування підприємства визначаються тим, що внаслідок військових дій частина територій південно-східної України була окупована. Підприємство мало зв'язки з багатьма суб'єктами господарювання, що знаходились на цій території. Металургійний комбінат ім. Ілліча (м. Маріуполь), який так само був виробником плоского прокату був зруйнований під час бойових дій і захоплений країною агресором

На окупованій території України залишились активи ПАТ «Запоріжсталь». А саме:

- ТОВ "ГІРНИЧОДОБУВНА КОМПАНІЯ "МІНЕРАЛ" (м. Пологи);
- АТ "Часівоярський вогнетривкий комбінат" (м. Часів Яр).

У лютому 2024 року Збройні сили України вивели війська з Авдіївки (Донецька область), одразу після чого Авдіївку було захоплено російськими військами. Так ПАТ «Запоріжсталь» втратила одного з постачальників коксу Приватне акціонерне товариство "Авдіївський коксохімічний завод", м. Авдіївка.

В умовах війни ПАТ «Запоріжсталь» постачав продукцію за запитом клієнтів як на ринок України. На ринку також був присутній імпортер прокату. У 2024 році споживання металопрокату в Україні стабілізувалось. Цей тренд обумовлений збалансованою роботою ключових галузей-споживачів.

Основними споживачами продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку були сервісні метал центри. Їх стабільна діяльність свідчить про загальне упорядкування ринку.

Наступною галуззю споживання прокату є виробництво труб. Ліквідація руйнувань, будівництво, ремонтний та нафтогазовий сектор формують зростання попиту на труби.

Будівельна діяльність та виготовлення металоконструкцій на замовлення для різних потреб також формують попит на продукцію ПАТ «Запоріжсталь».

Якщо суттєвих змін ситуації не відбудеться, то ця тенденція на ринку продукції ПАТ «Запоріжсталь» збережеться і в наступні роки.

Враховуючі експортноорієнтованість комбінату на обсяги реалізації продукції впливає стан ситуації на зовнішніх ринках. У 2024 році світове виробництво сталі скоротилось на 0,8% відносно 2023 року і становило 1,88 млрд. тон.

Разом з тим зміни обсягів виробництва сталі по регіонах визначають дисбаланс. Китай знизив обсяги виплавляння сталю на 1,7% і зупинився на обсягу у 1,005 мільярда тон. В Німеччині виробництво сталю зросло більше ніж на 5%. В Іспанії обсяги виплавляння сталі зросли на 3,3%. У Франції - на 7,6%, Польща - на 10,1%, Бельгії - на 21,1% відсоток. А Італія Швеція, Словаччина і Фінляндія, навпаки, повідомили про зниження обсягів

виробництва сталю. Враховуючі, що абсолютне значення обсягів виробництва сталі в цих країнах не значне, то такі коливання не створюють суттєвий вплив на обсяги світового рівня.

В Індії, яка є другою після Китаю країною що є виробником сталі, спостерігалось зростання обсягів виплавляння сталю на 6,3 відсотків, унаслідок чого обсяг виробництва досяг 149 мільйонів тон.

За прогнозами Всесвітньої асоціації сталі в найближчі роки світовий попит на буде зростати більш ніж 1,2% на рік.

Обсяги реалізації продукції ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішніх ринках буде залежати від рівня конкуренції з боку інших виробників сталі, а саме гарячекатаного і холоднокатаного прокату та листової сталі.

На внутрішньому ринку разом з продукцією Запоріжсталь присутня імпортна продукція. Загальний рівень конкуренції на ринку плоского металопрокату в Україні можна охарактеризувати як середній.

Основними конкурентами ПАТ «Запоріжсталь» на світовому рівні за номенклатурою продукції є ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (Україна), ПАТ "Дніпровський металургійний комбінат" (Україна), U. S. Steel Kosice (Словаччина), ArcelorMittal Galati (Румунія), а також металургійні комбінати Китаю, Індії та Туреччини.

Обсяги виробництва продукції суб'єкту господарювання залежать від технологічних можливостей основних засобів.

Розвиток суб'єкту господарювання формується зростанням технологічних можливостей обладнання. Це потребує розгортання інвестиційних програм за рахунок самофінансування або отримання позик від інвесторів.

Але початок війни та наближення ЛБЗ до Запоріжжя суттєво вплинули як на можливості самофінансування так на можливості залучення коштів з інших джерел. Тому ПАТ «Запоріжсталь» вимушено було скоротити свої інвестиційні програми задля збереження трудових колективів та забезпечення роботою працівників, чисельність яких почала скорочуватись. Оновлення

технологій і обладнання майже припинилося через відсутність іноземних інвестицій.

Зростання витрат на сировину, збільшення транспортних витрат і складнощі з відвантаженням готової продукції призвело до суттєвого зростання собівартості продукції. В собівартість придбання запасів включаються наступні витрати:

- суми, які оплачуються відповідно до договору постачальникові, за винятком непрямих податків;
- суми митних зборів при ввезенні;
- суми непрямих податків у зв'язку із придбанням запасів, які не відшкодовуються підприємству;
- транспортно-заготівельні витрати;
- витрати на заготівлю запасів, оплата тарифів (фрахту) за вантажно-розвантажувальні роботи й транспортування запасів усіма видами транспорту до місця їх використання, включаючи витрати на страхування ризиків транспортування запасів;
- інші витрати, які безпосередньо пов'язані із придбанням запасів і приведенням їх до стану, придатного для використання в запланованих цілях (наприклад, ризикова маржа (винагорода банку) по акредитивах, відкритих відповідно до умов договорів поставки запасів, якщо можливо зіставити цю маржу з конкретною партією/партіями запасів).

Зростання собівартості продукції приводить до скорочення прибутку, який раніше направлявся на розвиток і реконструкцію. Безпосередня близькість до фронту бойових дій і ризики втрати устаткування також впливали на рішення щодо інвестування в розвиток суб'єкту господарювання. Грошові резерви потребувались на утримання процесу виробництва і можливого відновлення пошкодженого устаткування.

Враховуючи ці ризики на підприємстві було прийняте надскладне рішення про тимчасове заморожування інвестиційних програм модернізації виробництва.

Постійні обстріли та атаки на енергетичну інфраструктуру України спровокували підвищення тарифів для суб'єктів господарювання, а також необхідність встановлення графіків погодинних відключень для уникнення блекауту в умовах нестабільної роботи енергосистеми України значно ускладнювали ситуацію. Для забезпечення безперебійної роботи технологічних агрегатів спільно з відповідним газоочисним обладнанням циклів ПАТ «Запоріжсталь» використовувало власну ТЕЦ підприємства.

Не зважаючи на скорочення інвестицій ПАТ «Запоріжсталь», враховуючі важливість природоохоронних заходів у сфері покращення довкілля м.Запоріжжя в рамках виконання Меморандуму про спільні дії Запорізької міської ради та ПАТ "Запоріжсталь" у сфері покращення стану довкілля м.Запоріжжя від 18.11.2020 р. виконувались наступні заходи:

По-перше. На ТЕЦ виконувався захід з виробництва теплової енергії пароводяними підігрівачами ТФК КЦ № 2 замість водогрійного котлу ПТВМ-50 при температурі зовнішнього повітря до -50С. В рамках енергозберігаючої програми на комбінаті в холодну пору року за температури вище -50С теплову енергію виробляли пароводяні підігрівачі ТФК КЦ № 2. Виробництво теплової енергії водогрійним котлом ПТВМ-50 в 2024 році склало 24% холодного періоду. Весь інший час в роботі знаходились пароводяні підігрівачі ТФК КЦ № 2. Це дозволило скоротити викиди СО, NOx та метану.

По-друге. В прокатному виробництві, а саме - в цеху гарячого прокату (слябінг обтискний) в 2024 році виконано модернізацію конструкції насадок регенераторів груп нагрівальних колодязів №13, що є невід'ємною частиною групи нагрівальних колодязів. За рахунок покращення теплового режиму знижено навантаження на атмосферне повітря.

По-третє. Здійснювалось виконання заходів щодо боротьби з карантинними рослинами, у тому числі амброзією полинолистою на території підприємства, санітарно-захисної зони та закріпленої за підприємством території. Загальна площа видалення карантинних рослин (у тому числі амброзії полинолистої) на території комбінату та закріпленої території

складала понад 40 га щорічно. Видалення карантинних рослин на комбінаті здійснюється в період літо-осінь неодноразово (декілька разів на сезон) тільки механічним засобом.

По-четверте. За всіма основними переділами проводилися роботи з обслуговування та ремонту природоохоронного обладнання з метою підтримки надійності та ефективності його роботи.

Крім того, на підприємстві діє система превентивного обслуговування природоохоронних об'єктів для підтримки високоефективної стабільної роботи з очищення газів, що відходять від основного технологічного обладнання комбінату згідно проєктних показників.

В агломераційному цеху - виконувались роботи з ремонту та сервісного обслуговування газоочисних установок від агломашин №№1-6, виконувалася заміна фільтруючих елементів рукавних фільтрів згідно з відповідним графіком. Загальна кількість заміни рукавів за 2024 рік в агломераційному виробництві склала 8640 шт. Також виконувались роботи з проведення капітальних ремонтів газоочисних установок а/м 1,2, на загальну суму 4,04 млн.грн.

В доменному цеху виконано заміну рукавів: на аспіраційній установці від бункерної естакади та підбункерних приміщень ДП-2 (у кількості 1904 шт), виконані роботи з технічного обслуговування і ремонту (ТОіР) аспірацій підбункерних приміщень та ливарних дворів ДП-2,3,4 (забезпечена цілісність та герметичність газоходів (усунення зносу), виконано чищення повітроводів та місць відсмоктування від відкладень пилу, ревізія та ремонт систем регенерації.

В сталеплавильному виробництві виконувались роботи з обслуговування та ремонту газоочисних установок, очищення вузлів та апаратів від відкладень, ремонт узлів та апаратів, балансування тягодуттєвих агрегатів.

Всього в рамках превентивного обслуговування газоочисних пристроїв на комбінаті за 2024 рік було виконано заміну рукавів у кількості 12584 шт на загальну суму 26,97 млн.грн.

Окрім цього, спеціалістами комбінату проводився постійний моніторинг дотримання нормативів викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, перевірка технічного стану природоохоронних об'єктів - аспіраційних та газоочисних установок, контроль стану атмосферного повітря в зоні впливу підприємства тощо.

Поточні витрати на утримання природоохоронних об'єктів комбінату, з метою їх стабільної і надійної роботи, в 2024 році склали близько 840,7 млн. грн.

Для вирішення конкретних питань підвищення якості продукції та ефективності виробництва, визначення програм технічного переозброєння цехів і виробництв, зосередження діяльності на вирішенні завдань розвитку комбінату і досягненні цілей в області якості, екології та охорони праці на ПАТ "Запоріжсталь" виконуються науково-дослідні роботи (НДР). Для чого комбінатом залучаються на договірній основі фахівці науково-дослідних інститутів, вищих навчальних закладів та виробничих дослідних підприємств.

Сума витрат на науково-дослідницьку роботу за 2024 рік становила 3 525,1 тис. грн. (в т. ч. ПДВ).

3.2 Нові підходи до формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання в умовах війни

В умовах війни процеси формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання здійснюються під впливом нових викликів, які формують нові вимоги до класичної методики вирішення цього завдання. Під впливом нових викликів класична методика має оновлюватись і змінюватись. Вплив зовнішніх факторів функціонування суб'єкту господарювання переходить від рівня ризиків до рівня повної невизначеності. Рівень невизначеності

підвищується при наближенні суб'єкту господарювання лінії бойового зіткнення. Сучасні умови ведення бойових дій, враховуючі можливості сучасного озброєння, практично розповсюджуються на всю територію країни. Об'єктом обстрілів стають не тільки військові об'єкти. Під обстрілами знаходиться вся інфраструктура включаючи об'єкти генерації і постачання електричної енергії, газу, води, тепла. Руйнування розповсюджуються на логістичні шляхи: автомобільні дороги, залізничні шляхи, порти. Вся економіка країни стає стратегічною ціллю противника. Дипломатичні шляхи, що проводяться під час військових операцій не приводять до результату. Невизначеність термінів продовження війни вимагає необхідність впроваджувати військовий стан на обмежений термін (90 діб) з подальшим продовженням.

Таки умови невизначеності ставлять перед суб'єктами господарювання необхідність обрання навіть ні стратегії розвитку, а стратегії подальшого існування суб'єкту господарювання.

Війна визначила нові фактори впливу на середовище функціонування суб'єктів господарювання. Ці фактори ставлять перед власниками підприємств завдання визначення можливості продовження функціонування суб'єкту господарювання. Фактори впливу поєднують наступні групи умов:

- умови нестабільності та невизначеності;
- умови зміни споживчого попиту;
- умови необхідності мобілізації ресурсів;
- умови впливу держави та донорів.

Нестабільність та невизначеність є найбільшою завадою для продовження функціонування суб'єкту господарювання. Умови нестабільності та невизначеності формуються наступними подіями:

- невизначеність строків завершення війни;
- кількість обстрілів, наслідки руйнувань і ступень пошкодження основних засобів;

- ризики окупації території, де розташовано суб'єкт господарювання або його активи;

- часті зміни законодавства;
- логістичні обмеження;
- ризики втрати активів.

Умови війни визначають зміни споживчого попиту як цивільного населення так і військових:

- переорієнтація на базові потреби;
- зростання попиту на безпеку;
- енергоефективність та альтернативні джерела енергії;
- зростання потреб у цифрових послугах;

В умовах війни виникає необхідність мобілізації ресурсів. Скорочення чисельності населення в країні проходить через вимушену міграцію, направлення чоловіків на захист України, втрати населення в наслідок бойових дій. Все це породжує:

- дефіцит кадрів;
- релокацію виробництва;
- обмеження інвестицій.

Безумовно всі це процеси мають підтримку держави та донорів:

- нові механізми підтримки;
- гранти, субсидії, міжнародна допомога;
- програми післявоєнного відновлення та інноваційного стимулювання.

За результатами досліджень науковці визначають, що власники суб'єктів господарювання першочерговим вважають визначення стратегії реакцій українських підприємств на воєнні виклики, які охоплюють варіанти реакції від пасивного збереження ресурсів до активної інноваційної трансформації. Обрання стратегії реакції суб'єкту господарювання на умови воєнного стану передують процесам формування стратегії розвитку. Ні всі

стратегії реакції власника на умови війни приводять до необхідності формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання.

Різні моделі адаптаційної поведінки суб'єктів господарювання визначаються власником і зумовлені рівнем ризику, галузевою специфікою, територіальним розташуванням і наявними ресурсами [16, с.58] (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Стратегії реакції вітчизняних підприємств на умови воєнного стану

Стратегія	Сутність стратегії
Стратегія заморожування розвитку та консервації виробництва	Характерна для підприємств, що діють у безпосередній близькості до лінії бойових дій або в регіонах із високим рівнем небезпеки. Такі підприємства зупиняють процеси оновлення основних засобів, відтермінують інвестиційні проекти, обмежують інноваційну активність навіть за наявності фінансових ресурсів. Головною метою є збереження матеріальних активів і мінімізація ризиків втрат.
Стратегія релокації суб'єкту господарювання	Реалізується підприємствами, які переміщують виробничі потужності до більш безпечних регіонів України або за кордон. Основна мета — збереження персоналу, технологічних ліній і ринкових позицій, а також підготовка до відновлення діяльності після стабілізації ситуації.
Стратегія адаптивної трансформації	Полягає в оперативному коригуванні бізнес-процесів, диверсифікації постачальників і споживачів, скороченні витрат, запровадженні цифрових технологій управління. Такі підприємства зосереджуються на підтриманні гнучкості, підвищенні ефективності та використанні кризових можливостей для внутрішньої модернізації.
Стратегія інноваційного розвитку	Передбачає активізацію науково-технічного потенціалу, впровадження нових технологічних рішень, освоєння нових видів продукції. Цю стратегію переважно реалізують підприємства, які змогли забезпечити відносну безпеку діяльності та мають доступ до фінансування або міжнародної підтримки. Вона спрямована на створення конкурентних переваг у післявоєнний період.
Стратегія оборонно-виробничої переорієнтації	Застосовується підприємствами, що адаптували свої виробничі потужності до виготовлення продукції стратегічного чи оборонного призначення. Такі підприємства не лише стабілізували свою діяльність, а й продемонстрували зростання виробництва та експортного потенціалу.
Стратегія відновлення і резильєнтності	Характерна для підприємств стратегічного значення, які систематично зазнають руйнувань, але мають розвинені служби технічного відновлення, кризового управління та підтримки безперервності виробництва. Основним завданням є формування стійких механізмів реагування на загрози та швидке відновлення операційної діяльності.

Формування стратегії розвитку може здійснюватись тільки після обрання стратегії реакції. Кожна стратегія реакції визначає початкові умови формування стратегії розвитку.

При обранні власником стратегії заморожування розвитку, суб'єкт господарювання практично або консервує активи підприємства, або припиняє його діяльність та переводить активи підприємства в капітал для відкриття підприємства в нових умовах, або залишає його функціонування для отримання доходів з існуючих активів до їх повного виснаження. У випадку консервації підприємства припиняється експлуатація основних засобів, проводяться регламентні роботи по консервації, процеси оновлення основних засобів зупиняються, відтермінуються інвестиційні проєкти, обмежують інноваційну активність навіть за наявності фінансових ресурсів. Головною метою стає збереження матеріальних активів і мінімізація ризиків втрат. Такий шлях має ризик морального старіння основних засобів. Навіть при їх збереженні ефективність їх подальшої експлуатації буде сумнівною. Це визначається з одного боку тривалістю умов військового стану, а з іншого – тривалістю життєвого циклу законсервованих основних засобів.

При обрання власником стратегія релокації суб'єкту господарювання проходить його переміщення далі від лінії бойового зіткнення. Переміщення можливо навіть на території інших країн. У цьому випадку активи підприємства разом з працівниками переміщуються на нові території. Релокація не може бути виконана якщо підприємство має основні засоби на основі капітальних побудов, які не можуть бути переміщені. Саме в таких умовах знаходиться ПАТ «Запоріжсталь».

При обранні стратегії адаптивної трансформації, власник, у першу чергу, розглядає питання зміни територіального розміщення основних засобів з можливістю дублювання технологічних операцій і оперативного їх перенесення з одного обладнання на інше. Тобто трансформація має передбачати повну захищеність технологічних процесів від наслідків обстрілів і руйнувань. Процеси дублювання і розосередження дозволяють підвищити стійкість підприємств до втрат за наслідками обстрілів і руйнувань. Також необхідним є вирішення питання про забезпечення процесу виробництва енергетичними ресурсами. Це може потребувати побудову

власної системи генерації через когенераційну систему, або іншу технологію генерації електричної енергії. Відновлення пошкодженого обладнання має відбуватись в короткий час. Для відновлення мають бути накопичені фінансові резерви. Формування резервів має забезпечуватись результатами господарської діяльності. Стратегія адаптивної трансформації має свою межу. Тому при обранні стратегії адаптивної інформації має визначатись ця межа і оцінюватись ймовірність подолання межі. При високій ймовірності подолання цієї межі обрання стратегії адаптивної трансформації є згубним.

Обрання власником бізнесу стратегії інноваційного розвитку також має враховувати ймовірність руйнування підприємства. Обрання такої стратегії також має враховувати стійкість підприємства до обстрілів. Іновації можуть впроваджуватись шляхом розширення ринків, обсягів продажів і розширенням номенклатури. Таки інновації потребують мінімальних інвестицій і дозволяють більш ефективно використовувати власні активи. Інноваційний розвиток з повною перебудовою і оновленням основних засобів потребують більших обсягів інвестицій і більшого часу на їх окупність. Таки інвестиції є ризикованими під час війни. Стратегія розвитку надає кращі результати при відновленні суб'єкту господарювання після завершення війни.

Обрання стратегія оборонно-виробничої переорієнтації під час війни потребує обрання ніші для виробництва продукції з надвисоким попитом. Організація процесів виробництва має орієнтуватись на можливе руйнування і навіть знищення підприємства після ракетних обстрілів і його швидке відновлення на інших територіях. Ця стратегія потребує фактично створення нового суб'єкту господарювання на основах принципів глобального менеджменту, реінжинірінгу бізнес процесів і нової економіки на основі кооперації невеликих суб'єктів господарювання, що працюють на принципах економічної взаємодії для досягнення виробництва кінцевого продукту. Фактично ця стратегія наближується до стратегії відновлення і резильєнтності.

За результатами сучасних досліджень ключовими факторами адаптації підприємств до кризових умов виступають інноваційність і креативність.

Отже, після визначення стратегії реакції суб'єкту господарювання умови війни, наступним кроком може бути обрання стратегії інноваційного розвитку.

За результатами узагальнення принципів формування інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах війни можна визначити основні принципи.

По-перше, це адаптивність. Враховуючі динамічні зміни ситуації в умовах війни стратегія має бути гнучкою, з можливістю швидкого перегляду цілей і засобів.

По-друге, це орієнтація на стійкість. Включені до стратегії інновації мають зміцнювати здатність підприємства витримувати зовнішні шоки.

По-третє, це цифровізація. При проведенні інновацій має здійснюватися перехід до цифрових рішень, що сприятиме зниженню витрат і підвищенню мобільності.

По-четверте, це кооперація, яка передбачає розвиток партнерства з іншими підприємствами, неурядовими організаціями (НУО), державою, міжнародними організаціями.

По-п'яте, це локалізація, яка сприяє зменшенню залежності від імпорту, розвитку локальних ланцюгів постачання за рахунок розвитку кооперації.

Інноваційна активність підприємств у воєнний період має розглядатися як стратегічний інструмент забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та відтворювального потенціалу. В цьому сенсі стратегія інноваційного розвитку набуває особливого значення, оскільки виступає інструментом адаптації до змін зовнішнього середовища, мінімізації ризиків і пошуку нових можливостей для модернізації виробництва. Вона забезпечує перехід від реактивного реагування на кризові явища до проактивного формування конкурентних переваг у післявоєнний період.

3.3 Формування стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь»

До початку широкомасштабного вторгнення вже було сформовано стратегію розвитку підприємства, яка передбачала повну перебудову підприємства.

Стратегія мала орієнтацію на подальше технічне переозброєння з використанням сучасних технічних засобів та технологій з метою виробництва високоякісної, конкурентоспроможної металопродукції з високою додатковою вартістю, розширення сортаменту, захисту навколишнього середовища, економії матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів.

На комбінаті була запланована поетапна докорінна реконструкція основних агрегатів й потужностей. При обранні технологій враховувалися екологічні аспекти. На основі аналізу світових трендів з розвитку підприємств металургійної галузі для вибору найбільш ефективного напрямку подальшого розвитку технологій ПАТ «Запоріжсталь» розглядалися конверторний та електрометалургійний способи виробництва сталі. Для обрання найкращого варіанту було заплановано проведення порівняльного аналізу цих методів з орієнтацією на перспективи подальшого розвитку. Також стратегія розвитку передбачала, що розливка сталі буде проводитись на машинах безперервної прямої розливки сталі відразу у високоякісний сляб.

Запропонована стратегія розвитку ПАТ «Запоріжсталь» передбачала, що будівництво нового комплексу на основі використання сучасних технологій виробництва і доводки сталі, а також технологій безперервної розливки сталі дозволить [24]:

- створити сучасний сталеплавильний комплекс та виконати будівництво в стислий термін без зменшення об'ємів виробництва;
- відмовитись від малоефективного мартенівського способу виробництва сталі, з виводом із технології мартенівського, цеху підготовки составів та обтискного цехів;

- забезпечити виплавку сталі з вузькими межами вмісту елементів;
- освоїти виробництво нових видів товарної продукції, що користується попитом на світових ринках збуту;
- забезпечити відповідність найвищим світовим стандартам якості поверхні, однорідності структури та якості металу;
- значно розширити марочний сортамент сталей, в т.ч. трубні марки, якісну конструкційну сталь, сталь підвищеної міцності, сталь для судів та котлів, які працюють під тиском, сталь для штамповки, в т.ч. для автомобілебудування, а також забезпечити вимоги міжнародних стандартів;
- отримати якісний високовартісний товарний сляб, який може зацікавити як закордонних світових металургійних підприємств-переробників, так і бути використаним як заготовка для власних переробних прокатних потужностей, з метою подальшої вертикальної інтеграції;
- знизити втрати металу в обрізі;
- скоротити використання природного газу;
- знизити витрати вогнетривів;
- знизити викиди в атмосферу забруднюючих речовин.

Тобто стратегія розвитку передбачала повну перебудову технологічного циклу підприємства, яка потребувала значних інвестицій і часу.

Початок війни унеможливив реалізацію цієї стратегії. Підприємство опинилось в умовах повної невизначеності. Для подальшого продовження виробництва терміново було повністю переорієнтувати підприємство на інші стратегії з врахуванням результатів PEST - аналізу змін зовнішнього середовища під впливом війни (табл.3.2) [16, с.55] .

Для формування стратегії функціонування ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни, враховуючі ризики за наслідками бойових дій, першочерговим необхідно було обрати стратегію реакції на умови воєнного стану.

З початком широкомасштабного вторгнення воєнний стан в Україні було оголошено на законодавчому рівні на 90 діб. Після завершення цього строку приймалося рішення про його продовження. Така ситуація в Україні

триває з 24 лютого 2022 року. Ситуація на фронті поки що не надає підстав для закінчення війни. Дипломатичні шляхи вирішення цієї ситуації також не надають результату. Отже, суб'єкт господарювання знаходиться в умовах воєнного стану на невизначено довгий час.

Таблиця 3.2

PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства в умовах війни

Сфера	Зміни та впливи
Політична (P)	- Воєнний стан, мобілізація, обмеження на переміщення товарів і працівників - Часті зміни законодавства, податкові пільги, пріоритет оборонних замовлень - Зростання ролі держави у регулюванні економіки та підтримці критичних галузей
Економічна (E)	- Падіння ВВП, інфляція, девальвація гривні - Порухення ланцюгів постачання, дефіцит сировини - Зниження платоспроможного попиту, зростання витрат на логістику та безпеку
Соціальна (S)	- Масова міграція населення, понад 5 млн ВПО - Дефіцит кадрів через мобілізацію - Зміна споживчих пріоритетів: попит на базові товари, онлайн-послуги, безпеку
Технологічна (T)	- Прискорена цифровізація: перехід на дистанційні формати роботи та управління - Попит на інновації: дрони, автономні системи, енергоефективні рішення - Зростання ролі кібербезпеки та IT-інфраструктури

Початок війни виявив повну неготовність ПАТ «Запоріжсталь» до суттєвих змін стану. Перший рік роботи в умовах війни підприємство завершило зі збитком. Навіть розглядалось прийняття нестандартного рішення про консервування обладнання. Але таке рішення було недостатньо обґрунтоване, тому були проведенні тільки окремі заходи щодо захисту вразливих ресурсів і збереження життя працівників у випадку обстрілів і руйнувань.

В цих умовах стало питання обрання стратегії реакції на зміну умов функціонування підприємства. Для обрання нової стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни необхідним є проведення SWOT-аналізу (табл.3.3). Результати SWOT-аналізу є основою для побудови матриці TOWS.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни

Категорія	Зміст
Сильні сторони (Strengths)	- На підприємстві проведено капітальний ремонт основних засобів, які мають можливість виконувати технологічні функції; - Постачальники сировини знаходяться на підконтрольній Україні території і можуть забезпечувати підприємство сировиною для виконання плану виробництва; - Підприємство має власну ТЕЦ для забезпечення безперервної роботи; - Підприємство забезпечено кадрами; - Складська система і основні засоби не пошкоджені і можуть забезпечувати процес виробництва; - Продукція підприємства користується попитом як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках; - Гнучкість управлінських рішень та здатність до швидкої адаптації; - Наявність внутрішніх компетенцій у сфері ІТ, логістики, виробництва; - Мотивація колективу до збереження бізнесу та підтримки країни; - Доступ до грантів, державної підтримки, міжнародної допомоги;
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Втрата частини персоналу через мобілізацію або міграцію; - Монополія збоку постачальників; - Окупація частини Запорізької області і втрата логістичних шляхів через порти Азовського моря; - Не можливість використання портів Чорного моря для експорту продукції; - Підвищення тарифів на енергоресурси; - Підвищення транспортних витрат; - Загроза руйнування складської системи підприємства; - Руйнування інфраструктури; - Обмежені фінансові ресурси для масштабних інновацій.
Можливості (Opportunities)	- Випуск продукції яка має попит на зовнішніх і внутрішніх ринках; - Можливість оновлення номенклатури продукції; - Можливість забезпечення безперервної роботи; - Розширення ринків через переорієнтацію на ЄС, США, Азію; - Прискорена цифровізація та автоматизація процесів; - Партнерство з державними та міжнародними структурами
Загрози (Threats)	- Тривала військова агресія, ризик нових атак; - Загроза втрат готової продукції на складах за наслідком руйнувань; - Невизначеність регуляторного середовища - Зниження купівельної спроможності населення; - Кіберзагрози, нестабільність енергопостачання

Аналіз можливих варіантів визначає що стратегія заморожування розвитку та консервація виробництва практично приводить к припиненню діяльності підприємства. Разом з тим при обранні цієї стратегії потрібне буде фінансування на консервацію і охорону активів підприємства. Тобто за такою стратегією без функціонування підприємства залишаються статті витрат.

Разом з тим залишаються загрози його руйнування і захоплення. Тобто практично підприємство перестає працювати, але його потрібно утримувати. Після завершення воєнного стану також потрібне буде проводити його відновлення. При цьому на підприємстві залишаються застарілі технології а ймовірність, що підприємство не буде пошкоджено та зруйновано дуже низька.

Релокація суб'єкту ПАТ «Запоріжсталь» на інші території неможлива. Основні засоби підприємства є капітальними спорудами, які не можуть бути перенесені.

На підприємстві вже відпрацьовані технології виплавляння чавуну, сталі і її розливу. Це спеціалізоване металургійне підприємство, що унеможлиблює переведення його на інші технології. Основні засоби підприємства перед початком війни пройшли капітальний ремонт. Тому для підприємства кращою буде стратегія адаптивної трансформації.

Саме до такого висновку дійшло керівництво підприємства виходячи з того, що ПАТ «Запоріжсталь» здійснює свою виробничу діяльність в м. Запоріжжя де безпосередньо не відбуваються бойові дії.

Основні склади і обладнання не пошкоджене та дозволяє здійснювати виробничі процеси. Постачання сировини здійснюється з підприємств, які розташовані на підконтрольній Україні території. Безперервність постачання енергоресурсів забезпечено власною ТЕЦ, що дозволяє організувати безперебійну роботу підприємства. Є можливість забезпечення логістики доставки продукції на ринки альтернативними шляхами для подальшого експорту. Використання отриманого прибутку в таких умовах має формувати резервні фонди, для можливості усунення можливих негативних впливів, використання на підтримку працівників і допомогу ЗСУ. Накопичений резервний фонд має ефективно використовуватись через систему управління активами.

На основі матриці TOWS можна сформулювати напрями нової стратегії здійснення діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни (табл.3.4).

Таблиця 3.4

TOWS – матриця ПАТ «Запоріжсталь»

Комбінація	Стратегія
SO	Використати можливості продовження роботи підприємства в умовах війни, а також попит на продукцію на світових ринках для пошуку нових логістичних шляхів реалізації продукції.
WO	Забезпечити формування резервного фонду для можливості протидії зростанню тарифів. Також провести диверсифікацію шляхів постачання сировини.
ST	Побудувати розподілену мережу центрів реалізації продукції віддалених від лінії бойового зіткнення.
WT	Оптимізувати витрати через цифровізацію процесів

Реалізація стратегії адаптивної трансформації почалася починаючи з другого року війни, коли ЗСУ зупинило та уповільнило наступ окупантів у тому числі і на Запорізькому напрямку.

Для можливості здійснення виробничої діяльності і постачання сировини підприємство продовжувало зв'язок з основними постачальниками, що розташовані в містах Запоріжжя та Кривий Ріг. Систему енергозабезпечення було забезпечено резервними лініями і системою автоматичного переходу на власну ТЕЦ. Це дозволило підприємству підпримувати безперебійну роботу навіть в умовах блекауту, який відбувся в Запоріжжі в наслідок руйнування енергетичної інфраструктури.

Для побудови системи реалізації продукції і захисту від руйнування власних складів було побудовано мережу метало-центрів, які розміщені на території України. Продукція вагонними нормами відвантажувалась в метало центри навіть на умовах післяоплати. Таке рішення з одного боку привело до суттєвого збільшення дебіторської заборгованості, а з іншого – дозволило розосередити готову продукцію і зменшити ризик її втрати за наслідками обстрілів. До того слід врахувати, що метало-центри розміщені далі від лінії бойового зіткнення і ближче до споживачів.

При такій організації роботи зі споживачами змінюється структура експорту ПАТ «Запоріжсталь». Безпосередньо з підприємством працюють тільки великі споживачі, які виконують закупівлю вагонними нормами. Всі інші споживачі проводять закупівлю продукції на метало-центрах. За такою схемою на підприємстві збільшується частка продукції, що реалізується на внутрішньому ринку і зменшується безпосередньо експорт.

Наступним кроком адаптивної трансформації було визначення нових логістичних шляхів. Практично потребувалось сформувати нову логістичну систему, яка передбачала перевезення продукції автомобільним транспортом та залізницею до портів на річці Дунай, а також до Європейських портів для подальшого транспортування морським транспортом. Це збільшило транспортні витрати, але забезпечило розширити ринки збуту продукції.

Починаючи з 2024 року стратегія ПАТ "Запоріжсталь" направлена на подальше технічне переозброєння з використанням сучасних технічних засобів та технологій з метою виробництва високоякісної, конкурентоспроможної металопродукції з високою додатковою вартістю, розширення сортаменту, захисту навколишнього середовища, економії матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів. Підприємство відчувачи покращення стабільності починає орієнтуватись на стратегію, що була визначена ще до початку війни. На комбінаті запланована поетапна корінна реконструкція основних агрегатів й потужностей. З огляду на екологічний аспект пропонується відмова від мартенівського способу виробництва сталі та позливкового способу розливки сталі. Розливка сталі планується з використанням машин безперервної розливки сталі.

Основними проблемами, що впливають на діяльність напрямку "Капітальне будівництво" є: неможливість постачання частини матеріалів та обладнання, зупинка підприємств виробників, здорожчення вартості імпортного устаткування, складна логістична ситуація, відсутність персоналу, великі ризики для інвестиційних кейсів та потенційних інвесторів.

Отже, управління процесом оновлення технологічно складних основних засобів потребує не тільки придбання обладнання, а практично проведення нового будівництва виробничих потужностей.

Висновки до розділу 3

До початку війни суб'єкт господарювання ПАТ «Запоріжсталь» був одним з найбільших в Україні виробником прокату, в тому числі особливо складної витяжки для автомобільної промисловості, консервної тари, холоднокатаного листа та стрічки для інструментальної та машинобудівної промисловості, листа з легованих сталей, гнутих профілів.

Географічне розташування суб'єкту господарювання надавало переваги підприємству через наближення як до постачальників сировини, так і до головних ринків реалізації продукції.

Основною продукцією ПАТ «Запоріжсталь» є холоднокатаний та гарячекатаний прокат, переробний чавун, сляби та інші супутні матеріали процесу виробництва.

Для забезпечення процесу виробництва відповідно технології основними видами сировини є залізорудний концентрат, окатиші, кокс, металобрухт, вугільний концентрат, феросплави, вапно, вугілля та інші матеріали.

ПАТ «Запоріжсталь» постійно працював над оновленням номенклатури продукції. Щороку впроваджувалась можливість випуску нових видів прокату.

З початком війни умови функціонування ПАТ «Запоріжсталь» суттєво змінились. Окупація південно-східної частини України безпосередньо вплинула на втрату переваг суб'єкту господарювання. Було втрачено можливість транспортної логістики через Дніпро і порти Азовського моря. Заблоковано можливість використання портів Чорного моря. Де-які постачальники і споживачі продукції були окуповані і припинили можливість

співпраці з ПАТ «Запоріжсталь». Лінія бойового зіткнення наблизилась до м. Запоріжжя.

Разом з тим попит на продукцію ПАТ «Запоріжсталь» залишився як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Підприємство має конкурентів, але ціна і якість продукції дозволяє йому утримувати конкурентні позиції.

Зростання собівартості продукції приводить до зменшення прибутку. Враховуючи ризики та загрози підприємству у перший рік війни було прийнято рішення про тимчасове заморожування інвестиційних програм модернізації виробництва.

Нові підходи щодо формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання в умовах війни мають починатись з визначення стратегії реакції. Серед можливих стратегій реакції найбільшого розповсюдження набули наступні стратегії:

- стратегія заморожування розвитку та консервації виробництва;
- стратегія релокації суб'єкту господарювання;
- стратегія адаптивної трансформації;
- стратегія інноваційного розвитку;
- стратегія оборонно-виробничої переорієнтації;
- стратегія відновлення і резильєнтності.

Кожна з цих стратегій потребує свого обґрунтування для продовження діяльності підприємства в умовах війни. Для визначення стратегії має бути проведений ретельний аналіз можливих варіантів і оцінювання їх наслідків для суб'єкту господарювання.

До початку війни в ПАТ «Запоріжсталь» було прийнято стратегію повної перебудови виробничого комплексу з переходом від застарілої технології мартенівського способу вироблення сталі до більш ефективних: конверторного або електромеханічного. Також передбачалось впровадження системи безперервної розливки сталі. Така стратегія потребувала великих інвестицій і часу, що в умовах війни стало неможливим.

Аналіз змін стану зовнішнього середовища а також проведення SWOT – аналізу з наступною побудовою матриці TOWS дозволило обґрунтовано обрати стратегію адаптивної трансформації. ПАТ «Запоріжсталь» має дотримуватись цієї стратегії до завершення війни. Для реалізації цієї стратегії підприємство має провести відповідні заходи. Одним з таких заходів є створення метало-центрів, які фактично стають розподіленим по території України складом готової продукції. Відвантаження продукції метало-центрам здійснюється вагонними нормами на умовах після оплати. Така стратегія суттєво збільшила дебіторську заборгованість в балансі підприємства, але дозволила фактично забезпечити захист готової продукції для наступної реалізації кінцевим споживачам.

Після завершення війни підприємство буде формувати нову стратегію відновлення і подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

За підсумками проведеного дослідження визначено теоретичні основи використання методів і механізмів формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання. В ході дослідження розглянуті публікації закордонних науковців, які сформували основні теоретичні аспекти. Також було досліджено роботи вітчизняних науковців, які збагатили теорію досвідом України. З початком війни з'явилися нові публікації що присвячені розгляду особливостей формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання в умовах війни. Для узагальнення і практичного застосування методів та інструментів формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання в умовах війни було розглянуто процеси обрання такої стратегії на прикладі ПАТ «Запоріжсталь». Суб'єкт господарювання мав стратегію розвитку до початку війни, але після початку війни реалізація цієї стратегії стала неможливою. На цей період підприємство вимушено було обирати іншу стратегію реакції на нові умови функціонування з врахуванням реалій війни.

Для досягнення мети що була визначена на початок було виконано наступні завдання:

1. Проведено дослідження понятійно-категоріального апарату визначення сутності стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Розглянуті поняття і різновиди суб'єктів господарювання. Визначено поняття розвитку, як сукупність змін умов функціонування суб'єкту господарювання. Розглянуто питання управління процесами таких змін. Планування суттєвих змін на тривалий період визначалось як стратегія розвитку суб'єкту господарювання.

2. Визначено інструменти оцінювання та аналізу інформації для формування стратегії розвитку. Інформація є основою для прийняття рішення. Отримання інформації пов'язано з використанням різних інструментів, що дозволяють отримати достовірну, актуальну інформацію про

зміни умов функціонування суб'єкту господарювання. Для узагальнення інформації потрібно використовувати методи оцінювання і аналізу.

3. Розглянуто і обґрунтовано обрання методів та механізмів реалізації стратегії розвитку суб'єкту господарювання. Проведено аналіз методів та механізмів формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкту господарювання. Наведено систематизацію і класифікацію цих методів і механізмів, а також можливості їх використання.

4. Проведено аналіз загальної характеристики підприємства ПАТ «Запоріжсталь», що розглядалось як приклад суб'єкту господарювання, який наближений до лінії бойового зіткнення, мав стратегію свого розвитку і вимушений переходити на іншу стратегію в умовах війни.

5. Проведено дослідження особливостей здійснення господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни. Визначено, що на підприємстві визначається падіння чисельності працівників. Перший рік в умовах війни підприємство завершило зі збитком. На підприємстві навіть розглядалось питання консервації і призупинення діяльності. Але після першого року війни при стабілізації лінії бойового зіткнення підприємство продовжило свою роботу, але для продовження роботи необхідним стало обрання нової стратегії з врахуванням особливостей продовження роботи суб'єкту господарювання в умовах війни.

6. Проведено аналіз ризиків та загроз здійснення господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни. Проведено систематизацію ризиків та загроз. Проведено аналіз ризиків за ступенем їх ймовірності та наслідків для підприємства. Визначено наближення до лінії бойового зіткнення та зменшення чисельності працівників за наслідками мобілізації і вимушеної міграції. Відзначено окупацію південно-східної частини України де знаходились підприємства – партнери ПАТ «Запоріжсталь», а також частина активів підприємства.

7. Проаналізовано нові виклики щодо формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання в умовах війни. Проведено систематизацію викликів війни та їх впливу на можливість продовження господарської діяльності.

8. Визначено нові підходи до формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах війни. Проведено аналіз і систематизацію можливих стратегій реакції суб'єкту господарювання на військові дії і їх наслідки. Проаналізовано умови обрання стратегії реакції, яка визначає поведінку суб'єкту господарювання в нових умовах.

9. Підготовлено і надано рекомендації щодо формування стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь». Проведено PEST – аналіз для оцінювання змін зовнішнього середовища. Для оцінювання сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей проведено SWOT – аналіз. За результатами проведеного аналізу побудовано матрицю TOWS, що дозволило фактично сформулювати основні цілі стратегії забезпечення функціонування підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни.

Отже, рекомендації щодо формування стратегії розвитку суб'єкту господарювання в умовах війни можуть бути використані будь-яким суб'єктом господарювання. Воєнний стан і вплив війни на діяльність суб'єкту господарювання здійснюються щоденно. Якщо воєнний стан встановлюється на кожні 90 днів з наступним продовженням, то термін завершення військових дій і їх наслідки невідомі. Це вимагає від суб'єкту господарювання обирати стратегію поведінки вже сьогодні. Якщо перший рік війни практично зруйнував всі стратегічні плани суб'єктів господарювання, то стабілізація у уповільненні наступу військ агресора надали можливість переорієнтуватись багатьом підприємствам. Перші кроки адаптації в основному здійснювались спонтанно. Це є наслідком відсутності будь-яких теоретичних та методологічних рекомендацій щодо обрання стратегії реакції на докорінну зміну умов функціонування бізнес середовища. Надані в роботі рекомендації можуть бути застосовані для формування обґрунтованої стратегії розвитку будь-якого суб'єкту господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова, А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
3. Бабій І., Сенік І. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка*, 2024. (5 (05), С. 14-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-2>
4. Балабай Я. В., Діденко Є. О. Формування підходу до розробки стратегії розвитку підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. № 4 (13). С. 1–7. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-4/18.pdf> (Дата звернення 20.04.2026).
5. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
6. Гречко А. В., Джумакєєва Д. Д. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в Україні в воєнний та поствоєнний період. «*Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*», 2022. № 22, С.40-46. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259798>
7. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка* № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (Дата звернення 20.04.2026).
8. Гривківська О., Овсієнко Н., Котвицька Н., Гудзь Ю. Формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 2025. (1 (52), С. 377-381. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-53>

9. Дакус А.В., Сімченко Н.О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. Вип. 6. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12350> (Дата звернення 20.04.2026).

10. Дуднєва Ю. Е., Кір'ян І. С. Система стратегічного управління компанією в умовах нестабільності середовища. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. «Економічні науки»*. вип. 161; 2015. С. 145-152 URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/26611> (Дата звернення 20.04.2026).

11. Коваль З. Стратегічні можливості підприємства та їх оцінювання в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Modern Engineering and Innovative Technologies* 2022. № 2 (29–02). С. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567–5273.2023–29–02–039>

12. Колмакова О. М., Белянцев К. О. Теоретичні основи стратегічного управління персоналом підприємств. *Проблеми економіки* № 1 (63), 2025. С. 165-171. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-165-171>

13. Колісник Г. М. Сутність суб'єктів та видів господарської діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 5, Т. 4. С. 207-214. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/207-214.pdf (дата звернення 20.04.2026).

14. Коненко В.В., Рудаченко О.О., Тараруєв Ю.О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 2 2025. С.27-32 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.27>

15. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес–стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). URL: <http://surl.li/futhnv> (дата звернення 10.04.2026)

16. Корольков В., Нечаєва І., Кацалап Ю., Лемешко І. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*, 2025. (6 (57), 52-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-7>

17. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 22.04.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.71

18. Корольков В., Тельчаров Е. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад: теоретико-методологічний аналіз та практичні імплікації. *Економічний простір*, 2025. №203. С.121-127 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.121-127>

19. Крючкова М.І. Теоретичні підходи до визначення понять «розвиток», «економічний розвиток», «економічне зростання». *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2014. №5. С. 25-29

20. Лазорчин В. А. Теоретико-методичні основи формування фінансової стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 185 – 191. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-20>

21. Ломоносов Д.А. Сутність поняття „стратегія” та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації: Зб. наук. пр.* 2011. Випуск 45. С. 156-160. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/67073> (дата звернення: 22.04.2026).

22. Нижник О. В. Розробка стратегій інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 1. С.94-98 DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-18

23. Остапенко С. О. Теоретичні підходи до формування економічних засад державного регулювання аграрного сектору України. *Ефективна економіка* № 11, 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.200

24. ПАТ “Запоріжсталь”. Офіційний сайт.
URL: <https://zaporizhstal.com/uk-ua/> (дата звернення: 28.04.2026).
25. Пермінова С.О., Ситник Н.І., Чупріна М.О., Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільств.* 2024. Випуск № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>
26. Пілецька С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки* № 2 (49), 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>
27. Плотнікова М., Яковенко О. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємницької діяльності у будівництві. *Економіка та суспільство*, 2024. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-125>
28. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високих результатів. Наш формат, Київ. 2019. 624с.
29. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка.* 2019. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471> (дата звернення: 22.04.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.5
30. Романчиков В.І. Основи наукових досліджень. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 254 с. https://library.udpu.edu.ua/library_files/425969.pdf (дата звернення: 22.04.2026).
31. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
32. Семенча І., Гордієнко С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*, 2022. (181), 143-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>

33. Скопенко Н.С., Северина І.В. Трансформація стратегій розвитку агрокомпаній України в умовах викликів війни. *Наукові праці НУХТ* 2025. Том 31, № 2. С.113-128 URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/337d6718-4cad-43c7-b563-fa4062b3e99d/content> (дата звернення: 22.04.2026).

34. Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / укладачі: Є. О. Підгора, Т. П. Гітіс, С. В. Касьянюк. Краматорськ – Тернопіль : ДДМА, 2023. 98 с. URL: http://www.dgma.donetsk.ua/docs/kafedry/ep/metod-new/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

35. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

36. Терлецька М. І. Формування стратегії розвитку підприємств в умовах економіки замкнутого циклу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 10.02.2025. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-25>

37. Терличка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053386.PDF> (дата звернення: 22.04.2026).

38. Тесленок І., Квач Ю. Особливості розробки інноваційної стратегії підприємства. *Управління змінами та інновації*, 2021. (2), 71-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-2-12>

39. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.

40. Тесленок І., Пуліна Т., Краснокутський К. Визначення впливу зовнішнього бізнес-середовища на стратегічний розвиток металургійного підприємства. *Управління змінами та інновації*, 2025. (13), 87-92. <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-14>

41. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90-97. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11689/1/STRATEGIC_MANAGEMENT.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

42. Харченко Ю.А., Марченко В.О. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 2(88), 2022. С.72-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-10>

43. Химич І. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5 (84), С.142-150. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.142

44. Христенко О., Олексієнко Р. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. *Економіка і регіон*. 2023. № 3 (90). С. 76–81.

45. Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А. Забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств шляхом запровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 6(292) (2025). С.99-111. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-99-111>

46. Хрущ Н.А., Лісова А.В. Механізм формування та реалізація фінансової стратегії в системі управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 5. Частина 2. 2014. С. 140-142. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/110.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

47. Цалко Т.Р., Овсюк В.О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 45. 2020. С.165-169. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-26>
48. Череп О.Г., Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. № 7 (277), 2024. С.320-325. DOI: [10.32752/1993-6788-2024-1-277-320-325](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-320-325)
49. Швиданенко Г., Швиданенко Г. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. *Київський економічний науковий журнал*, 2024. (6), 146-153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-20>
50. Шкурєнко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія *Економіка*, 2023, № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)
51. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. 242 с.
52. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України* 2015 Випуск 2 (112). С.96-99. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)_096_ShurpenkovaRK.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf) (дата звернення: 22.04.2026).
53. Юринєць З.В., Круглякові В.В., Мищишин І.Р. Стратегічні підходи до розвитку суб'єктів господарювання на основі активізації використання їх інноваційного потенціалу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Випуск 3 (131). С. 121-125. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20183\(131\)/sep20183\(131\)_121_YurynetsZ,KruhlyakovaV,MyshchysynI.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20183(131)/sep20183(131)_121_YurynetsZ,KruhlyakovaV,MyshchysynI.pdf) (дата звернення: 22.04.2026).

54. Яциковський Б. І. Концептуальні основи формування стратегії розвитку гірничодобувної галузі в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. №5 (239), 2021. С.37-45. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-239-37-45>
55. Ansoff, H. Igor. “Strategic Issue Management.” *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1, no. 2, pp. 131–148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096>. (дата звернення: 22.04.2026).
56. Drucker, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness, 1999.
57. Ukraine open for business офіційний сайт URL: <https://open4business.com.ua/ukrgrafit-planuye-kontrakt-do-e50-mln-na-postavku-produkcziyi-do-brytaniyi/> (дата звернення: 28.04.2026)
58. Weihrich H. The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*. 1982. Vol. 15, № 2. P. 54–66. DOI: 10.1016/0024-6301(82)90120-0

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс підприємства

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство: Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2024
			191230
			UA23060070010385728
			230
Територія: ЗАПОРІЗЬКА	за за КАТОТТГ(1)	за КОПФГ	24.1
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство			
Вид економічної діяльності: Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД		
Середня кількість працівників (2): 8577			
Адреса, телефон: Південне шосе, буд. 72, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69008, тел. 2181501			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 685,00	2 444,00
первісна вартість	1001	77 165,00	2 444,00
накопичена амортизація	1002	73 480,00	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 250 558,00	1 156 852,00
Основні засоби	1010	19 521 603,00	30 692 303,00
первісна вартість	1011	26 090 215,00	30 692 303,00
знос	1012	6 568 612,00	-
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741,00	6 741,00
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	6 741,00	6 741,00
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	986 658,00	986 658,00
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвил	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	216,00	97,00
Усього за розділом I	1095	21 769 461,00	32 845 095,00

Продовження додатка

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 147 796,00	3 568 105,00
виробничі запаси	1101	1 885 203,00	1 959 265,00
незавершене будівництво	1102	1 238 077,00	1 249 819,00
готова продукція	1103	2 014 280,00	349 500,00
товари	1104	10 236,00	9 521,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 717 365,00	41 783 862,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	250 165,00	359 507,00
з бюджетом	1135	896 486,00	1 750 163,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	212 699,00	8 420,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1 725 041,00	1 867 227,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 564 514,00	7 760 131,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	557 750,00	674 832,00
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	557 750,00	674 832,00
Витрати майбутніх періодів	1170	765 809,00	1 144 242,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	3 222 829,00	2 531 223,00
Усього за розділом II	1195	55 847 755,00	61 439 292,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	267,00	265,00
Баланс	1300	77 617 483,00	94 284 652,00

Продовження додатка

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	660 920,00	660 920,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капіталу дооцінок	1405	9 759 341,00	19 218 340,00
Додатковий капітал	1410	0	-
економічний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	506 200,00	506 200,00
Резервний капітал	1415	506 200,00	506 200,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 794 767,00	27 010 310,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Випучений капітал	1430	(0)	(-)
інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	36 721 228,00	47 395 770,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	364 014,00	2 517 422,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	1 416 066,00	2 259 570,00
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	209,00	175,00
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв на невідомі виплати	1532	0	-
резерв на зароблені премії	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призначений фонд	1540	0	-
Резерв на виплату дисконту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	1 780 289,00	4 777 167,00

Продовження додатка

III. Поточні зобов'язання із забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2 193 195,00	2 365 621,00
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	33 989 963,00	32 757 019,00
розрахунками з бюджетом	1620	132 384,00	131 148,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	19 219,00	20 051,00
розрахунками з оплати праці	1630	90 327,00	83 507,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 889 882,00	5 897 611,00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13 974,00	13 974,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	242 257,00	264 742,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	544 755,00	578 042,00
Усього за розділом III	1695	39 115 956,00	42 111 715,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримує компанія для продажу, та групам вилучення	1700	10,00	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс	1900	77 617 483,00	94 284 652,00

Керівник:

Мисайська Наталія Вікторівна
(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

Амтілюгова Світлана Олегівна
(підпис, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері

Додаток Б

Форма 2 Звіт про фінансові результати

Підприємство: Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
28.02.2025
191230

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік: 2024

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70 307 933,00	56 395 037,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховання	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховників у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	70 307 933,00	54 906 022,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	4 943 702,00	1 489 015,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від згині інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховників в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	1 504 031,00	1 057 385,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	516 087,00	437 309,00
Витрати на збут	2150	3 229 329,00	3 125 816,00
Інші операційні витрати	2180	669 215,00	609 235,00
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 033 102,00	-
збиток	2195	(-)	1 625 960,00
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0

Продовження додатка

Інші фінансові доходи	2220	13 225,00	16 469,00
Інші доходи	2240	14 621,00	170 639,00
у тому числі:	2241	-	0
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	841 875,00	563 906,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 088 351,00	-
збиток	2295	(-)	3 987 397,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-207 789,00	332 407,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	880 562,00	-
збиток	2355	(-)	3 654 990,00

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	12 657 693,00	-7 401,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-713 815,00	12 804,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	11 943 878,00	5 403,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	2 149 898,00	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	9 793 980,00	4 431,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 674 542,00	-3 650 559,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	56 879 202,00	50 155 173,00
Витрати на оплату праці	2505	2 751 304,00	2 427 423,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	595 221,00	521 555,00
Амортизація	2515	2 291 870,00	2 259 171,00
Інші операційні витрати	2520	5 608 228,00	4 940 681,00
Разом	2550	68 125 825,00	60 304 003,00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 643 681 779,00	2 643 681 779,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 643 681 779,00	2 643 681 779,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,33	-1,38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,33	-1,38
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник:

Михайська Наталія Вікторівна
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Алчигілов Олександр Олександрович
(ініціали, прізвище)

Додаток В

Сертифікат підтвердження участі в роботі конференції



Certificate # 096 /26
Date: *March 5, 2026*

CERTIFICATE

has been issued to

Padalko Mikhail

to a participant of the 1st International Scientific and Practical Conference "INTERNATIONAL BUSINESS AND LOGISTICS: Risks, Security, and Managerial Decisions," which was held on March 5, 2026, in Kyiv at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute," located at 37 Beresteyskyi Avenue.

This certificate certifies participation in the International Scientific and Practical Conference held on March 5, 2026, and confirms the completion of **30 academic hours (1 ECTS credit)** as part of professional development.

Dean of the Faculty
of Management and Marketing



Maryna KRAVCHENKO

Head of the Department of
International Business and Logistics

Alla DUNSKA

Alla DUNSKA

Kyiv – 2026