

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему «Удосконалення системи стратегічного управління на промисловому підприємстві»
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи ФЕУз510

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

ЄРЕМЕНКО Ю.М.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОПІНА О.О
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛІШИНА Н.М
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління
Кафедра _____ «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« 16 » _____ 06 _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

СРЕМЕНКО Юлії Миколаївни

(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Удосконалення системи стратегічного управління на промисловому підприємстві»

Керівник проєкту (роботи) СОРІНА Оксана Олександрівна, доцент,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» березня 2024 року № 77

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 03.06. 2024

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів,
періодичні видання з теми роботи, нормативно – правова база, підручники, Інтернет –

ресурси, фінансова та статистична звітність ПАТ «Запоріжсталь».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно

розробити) 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління

підприємством. 2. Аналіз функціонування системи стратегічного управління ПАТ

«Запоріжсталь». 3. Шляхи удосконалення системи стратегічного управління ПАТ

«Запоріжсталь»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 8 рис., 10 табл., 50 джерело, 3 додаток.

6. Консультанти розділів

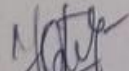
Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	завдання видав	приймав виконане завдання
I	Соріна О.О., доц. каф. Менеджменту		
II	Соріна О.О., доц. каф. Менеджменту	01.03.2024	
III	Соріна О.О., доц. каф. Менеджменту		03.06.2024
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»		

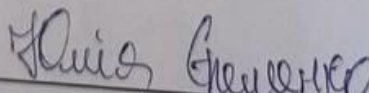
7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
		01.03.2024	
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	14.03.2024	
2	Вибір теми	14.03.2024	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	постійно	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	20.03.2024	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	01.04.2024	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	05.04.2024	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	15.04.2024	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2024	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.05.2024	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	20.05.2024	
11	Нормоконтроль	23.05.2024	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	03.06.2024	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	18.06-25.06.2024	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК		

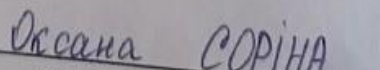
Студент(ка)


(підпис)


(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)


(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Удосконалення системи стратегічного управління на промисловому підприємстві»: 83 с., 8 рис., 9 табл., 50 джерел, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління промисловим підприємством.

Предметом дослідження є напрями й заходи з удосконалення системи стратегічного управління на промисловому підприємстві.

Мета написання роботи – розробка напрямів підвищення ефективності і вдосконалення системи стратегічного управління промисловим підприємством.

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

Результати і їх новизна. Наукова новизна полягає в поданні авторського визначення сутності стратегічного управління підприємством та уточненні особливостей стратегічного управління.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємством; проведено аналіз функціонування системи стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь»; розроблено шляхи удосконалення системи стратегічного управління підприємства.

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи удосконалення системи стратегічного управління дозволять підприємству підвищити конкурентоспроможність; підвищити прибутковість діяльності; вдосконалити систему управління; підвищити ефективність та рентабельність функціонування; забезпечити вчасне реагування на зміни і загрози навколишнього середовища.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, ЗАХОДИ, ВДОСКОНАЛЕННЯ, ФІНАНСИ, МАРКЕТИНГ, ІНСТРУМЕНТ, АНАЛІЗ СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ANNOTATION

Qualification work "Improvement of the strategic management system at the industrial enterprise ": 78 p., 8 fig., 9 table., 50 source, 3 appendixes.

The object of the study is the process of strategic management of an industrial enterprise.

The subject of the study are directions and measures for improving the strategic management system at the industrial enterprise.

The purpose of writing the work is development of directions for increasing efficiency and improving the system of strategic management of an industrial enterprise.

Research methods: method of terminological analysis, systematization, comparison, methods of economic analysis, forecasting, generalization, PEST analysis, SPACE analysis, SWOT analysis.

Results and their novelty. The scientific novelty consists in the presentation of the author's definition of the essence of strategic management of the enterprise and clarification of the features of strategic management.

The main provisions of the work. The theoretical and methodological principles of strategic enterprise management are considered; an analysis of the functioning of the strategic management system of PJSC "Zaporizhstal" was carried out; ways of improving the strategic management system of the enterprise have been developed.

Significance of work and conclusions. Identified ways of improving the strategic management system will allow the enterprise to increase its competitiveness; increase the profitability of the activity; improve the management system; increase efficiency and profitability of functioning; to ensure timely response to environmental changes and threats.

Keywords: STRATEGY, MANAGEMENT, DEVELOPMENT, MEASURES, IMPROVEMENT, FINANCE, MARKETING, TOOL, ANALYSIS, STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

ЗМІСТ

Завдання на бакалаврську роботу.....	
Реферат.....	
Annotation.....	
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємством.....	10
1.1 Сучасна концепція стратегічного управління підприємством.....	10
1.2 Інструменти та методи стратегічного управління.....	16
1.3 Структура, зміст та особливості системи стратегічного управління..	23
Висновки до розділу 1	31
Розділ 2. Аналіз функціонування системи стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь».....	32
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства.....	32
2.2 Оцінювання впливу факторів зовнішнього оточення на систему стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь».....	39
2.3 Аналіз поточного стану системи стратегічного управління підприємства.....	46
Висновки до розділу 2	53
Розділ 3. Шляхи удосконалення системи стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь».....	54
3.1 Формування стратегії розвитку підприємства.....	54
3.2 Напрями вдосконалення стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь».....	61
Висновки до розділу 3	67
Висновки	69
Список використаних джерел.....	73
Додатки.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Жорстка конкуренція, мінливі умови, в яких функціонують сучасні суб'єкти підприємництва, наявність великої кількості зовнішніх загроз, необхідність підвищення якості продукції, забезпечення прибутковості діяльності, змушують керівництво підприємства використовувати різні шляхи ефективного управління ним. Одним із ефективних інструментів, який забезпечує максимальне використання потенціалу підприємства, виробництво якісної продукції, отримання конкурентних переваг та високого рівня прибутковості у довгостроковій перспективі, є стратегічне управління. Стратегічне управління дозволяє сформувати стратегію підприємства, проводити стратегічне управління розвитком, що дозволить підприємству вийти на новий рівень і зберігати фінансову стійкість у складних сучасних ринкових умовах. Відповідно удосконалення системи стратегічного управління на промисловому підприємстві є дуже актуальним і потребує додаткового дослідження.

Проблематика трансформаційних процесів, що відбуваються в українській економіці, вимагає власного наукового розв'язання сучасних економічних завдань. Відповідність сучасної парадигми знань з системи стратегічного управління підприємства наявному стану соціально-економічних відносин у нашій країні та закономірностям їх розвитку суттєво впливає на ефективність системи стратегічного управління та на розвиток вітчизняних підприємств. Успішне функціонування та розвиток підприємств в сучасних економічних умовах потребує відповідного підходу до формування системи стратегічного управління.

Різні науковці розглядали питання удосконалення системи стратегічного управління на промисловому підприємстві, серед них особливо слід виділити: Артеменко Л., Артюшок В., Богатирьова Л., Вінник М.О., Годлевський М., Головченко Є., Горобець Н., Ільїна І.В., Козлова І., Кононова О., Лагодієнко В., Миргородська Т., Михайлів Г., Москаленко В., Носов М. П., Пастух К.,

Пуліна Т.В., Риженко О. М., Рижикова Н., Тесленок І. М., Чепелюк М., Шитікова Л.В. та інші.

Мета і завдання дослідження. Мета написання роботи – розробка напрямів підвищення ефективності і вдосконалення системи стратегічного управління промисловим підприємством.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління промисловим підприємством.

Предметом дослідження є напрями й заходи з удосконалення системи стратегічного управління на промисловому підприємстві.

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- розкрити сучасну концепцію стратегічного управління підприємством;
- визначити інструменти та методи стратегічного управління;
- охарактеризувати структуру, зміст та особливості системи стратегічного управління;
- розглянути організаційно – економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести оцінювання впливу факторів зовнішнього оточення на систему стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізувати поточний стан системи стратегічного управління підприємства;
- здійснити формування стратегії розвитку підприємства;
- розробити напрями вдосконалення стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь».

Методи дослідження. Основні наукові результати роботи було отримано на основі використання таких методів, як: метод термінологічного аналізу, систематизації, порівняння (для вивчення та уточнення визначення теоретичних понять та визначень певних термінів); методи економічного аналізу, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, SWOT – аналіз (для оцінки показників господарської діяльності підприємства); прогнозування, узагальнення (для

розробки заходів вдосконалення системи стратегічного управління).

Наукова новизна роботи полягає в поданні авторського визначення сутності стратегічного управління підприємством та уточненні особливостей стратегічного управління.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні видання з теми роботи, підручники, Інтернет – ресурси, фінансова та статистична звітність ПАТ «Запоріжсталь».

Практична цінність результатів дослідження полягає у тому, що реалізація заходів з удосконалення системи стратегічного управління дозволить: підвищити конкурентоспроможність підприємства; підвищити прибутковість діяльності; вдосконалити систему управління підприємством; підвищити ефективність та рентабельність функціонування; забезпечити вчасне реагування на зміни і загрози навколишнього середовища.

Апробація результатів кваліфікаційної (дипломної) роботи. Основні результати доповідалися, обговорювалися та отримали схвальну оцінку на Щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів, за результатами якої опубліковані тези доповіді на тему «Удосконалення мотиваційного механізму управління підприємством» [51].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 83 сторінки, включаючи 9 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел (50 найменувань) – 6 сторінок, 3 додатки – 3 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сучасна концепція стратегічного управління підприємством

Успіх та своєчасність прийняття управлінських рішень у важких ринкових умовах функціонування підприємств України, змушують суб'єктів господарювання шукати шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності. Одним із важливих джерел підвищення ефективності діяльності підприємства є використання стратегічного управління.

Сьогоднішнє бізнес-середовище характеризується відсутністю стабільності, як в політичній, так і економічній сфері, крім того зовнішнє середовище містить велику кількість загроз і швидко змінюється. Підприємства стикаються з постійними викликами, які мають вирішувати для досягнення стратегічних цілей компанії, так суб'єкти підприємництва змушені швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Впровадження системи стратегічного управління підприємством має на меті реалізацію певних заходів щодо досягнення основної стратегії підприємства, яка в кінцевому підсумку повинна забезпечити високу ефективність діяльності, її прибутковість і рентабельність.

Стратегія – це розроблений план управління компанією, враховуючи всі особливості її діяльності, на таких умовах, що спрямовані ресурси і енергія на зміцнення її позиції на ринку, значно покращують її ефективність та підвищують прибутковість, що також дозволяє досягнути інші визначені стратегією завдання [28, с. 6].

Стратегію також визначають як процес прийняття рішень щодо цілеспрямованих дій, які забезпечують організації довгострокові конкурентні

переваги [46]. М. Портер визначає конкурентну стратегію як набір відмінностей від конкурентів, сукупність заходів організації, спрямованих на пропонування споживачам унікального складу пропозицій (продуктів, послуг, робіт) [49].

Основою сучасної системи управління будь-яким суб'єктом господарювання є стратегія та стратегічний менеджмент.

Вперше поняття «стратегічне управління» було введено в 60-70-х роках ХХ століття для позначення різниці між поточним управлінням на виробничому рівні та управлінням, що здійснюється на більш високому рівні з метою прогнозування майбутнього. Провідною ідеєю, яка відображає сутність переходу від оперативного до стратегічного менеджменту, стала ідея про необхідність переключення уваги з топ-менеджменту на середовище для швидкого реагування на зміни, які там відбуваються [27, с. 5].

Тобто головною відмінністю стратегічного управління від оперативного є термін, на який плануються заходи для реалізації.

Стратегічне управління є частиною реалізації стратегічного планування розвитку підприємства. Також іноді, говорячи про стратегічне планування, вживають вираз «стратегічне управління ринком». Використання цих двох понять разом – «стратегічного управління» і поняття «ринку» означає, що при розробці стратегії доцільно більше зосередитися на ринку збуту послуг і товарів, а також головна увага має бути прикута саме до зовнішнього середовища та змін, які на ньому відбуваються. Тобто сьогодні вітчизняні компанії повинні мати зовнішню орієнтацію (споживачі, контрагенти, конкуренти та інші фактори зовнішнього середовища), реалізуючи маркетинговий або ринковий підхід до управління. Усе це лише актуалізується нинішньою військовою ситуацією в Україні, що підкреслює важливість швидкої адаптації та реакції на зміни ринку, на якому працює компанія [11, с. 142].

Стратегічне управління, як відносно новий підхід для вітчизняних компаній, стикається з нерозумінням особливостей стратегічного управління

з боку менеджерів, неможливістю адаптувати систему стратегічного менеджменту до специфіки підприємства, незнанням інструментів та методів даного виду управління, що значно заважає ефективному його впровадженню [37].

Стратегічне управління компанією – це скоординована сукупність рішень, які мають вирішальний вплив на діяльність компанії та мають віддалені наслідки [10].

С.М. Савченко та В.Г. Нікітін вважають, що процес стратегічного управління підприємством – це складна та взаємопов’язана система елементів даного процесу, яка дозволяє досягати визначеної мети в довгостроковій перспективі діяльності суб’єкта господарювання. Концептуальні засади стратегічного управління базуються на особливостях мінливого конкурентного середовища, непередбачуваності майбутнього, зумовленого стрімким розвитком подій, використанням певних інструментів стратегічного планування та аналізу, які включають оцінку зовнішнього і внутрішнього середовищ, задля формування оптимальної реакції з боку компанії як адаптивної реакції на зміни [34].

Ю. О. Юрченко визначає, що стратегічне управління – це загальна концепція досягнення головної мети підприємства та вмілого вирішення поставлених перед ним завдань з урахуванням раціонального розподілу необхідних для цього обмежених ресурсів. На думку науковця, особливістю стратегічного управління є швидке реагування керівництва на динамічні зміни зовнішнього середовища, які змушують за рахунок стратегічних рішень попереджати непередбачені наслідки та своєчасно приймати стратегічні рішення в масштабі реального часу [43, с. 222].

О. Таран-Лала під стратегічним менеджментом розуміє стратегічний інструмент управління бізнесом, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей і передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії для максимального використання ресурсів щодо поставлених цілей [36].

Проте найбільш повним і глибоким є визначення Г. В. Михайлова, Н. М. Середи та Г. О. Полянки, які вважають, що стратегічне управління – це діяльність, пов’язана з постановкою цілей організації та підтримкою зв’язків між організацією та зовнішнім середовищем, які мають включати наступні результати:

- забезпечення здатності досягати поставлених цілей;
- узгодження можливостей організації з її цілями;
- відповідність продукції або послуг тим запитам, які висувають до них споживачі [24, с. 79].

Доценко І. О. систематизувала основні наукові підходи щодо сутності стратегічного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутнісних характеристик стратегічного управління [12, с. 94]

Підхід	Характеристика
Ресурсний підхід	Передбачає формування та виконання стратегії, яка заснованої на внутрішніх чинниках впливу на наявні ресурсу підприємства та його організаційні здібності щодо управління ресурсами.
Ситуаційний підхід	Передбачає управління системою, стійкість якої залежить від своєчасності реакції на зміни факторів зовнішнього середовища.
Функціональний підхід	Передбачає чіткий розподіл функцій кожного процесу управління та чіткий контроль за їх виконанням.
Вартісний підхід	Передбачає врахування інтересів більшості акціонерів, що призводить до зростання вартості акціонерного капіталу підприємства.
Процесний підхід	Передбачає безперервну діяльність усіх підсистем системи управління та базується на застосуванні кількісних оцінок системи управління.
Комплексний підхід	Передбачає взаємозв’язок ресурсних, організаційних, інституціональних та інших аспектів управління.
Динамічний підхід	Передбачає орієнтацію на попит та задоволення потреб на ринку, з ефективним використанням ресурсів підприємства.

На думку І.О. Доценко, більш виправданим є використання системного підходу, оскільки в цілому суб'єкти господарювання функціонують як система, що характеризується сукупністю взаємопов'язаних елементів, взаємодія яких між собою є необхідною умовою існування бізнесу. Основні характеристики системи залежать від складу та властивостей її структурних елементів і забезпечують врахування всіх факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень [12, с. 93].

Система управління реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що підтверджує її системність. Погіршення діяльності одного елемента впливає на діяльність інших. Крім того, як будь-яка економічна система, діяльність суб'єктів господарювання проходить різні етапи життєвого циклу, протягом яких може відбуватися зниження або підвищення фінансової стійкості та конкурентних переваг, що потребує постійного вдосконалення системи управління. Тому для ефективного управління бізнесом дуже важливо проводити аналізи та прогнози, моделювати можливі зміни та впливати на них, а також контролювати дотримання орієнтирів розробки цілей [12, с. 93].

Також, на нашу думку, до особливостей стратегічного управління підприємством слід додати постійний контроль та моніторинг всіх видів діяльності, а також їх планування на довгостроковий термін, з визначенням головної мети, яка має бути досягнута.

Крім того, стратегічне управління підприємством неможливе без глибокого аналізу наявних у суб'єкта господарювання можливостей, потенціалу, які мають забезпечити досягнення поставлених цілей.

Отже, сутність стратегічного управління розвитком підприємства полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства на основі постійного контролю та оцінки змін, що відбуваються в його діяльності з метою збереження здатності виживати та ефективно функціонувати в умовах нестабільне зовнішнє середовище [11, с. 142].

Головною метою стратегічного управління є необхідність забезпечення

безперервного та сталого розвитку підприємства. Перехід підприємства до стратегічного управління забезпечить йому можливість прогнозувати майбутній розвиток і своєчасно приймати ефективні управлінські рішення [8, с. 271].

Особлива актуальність стратегічного управління на вітчизняних підприємствах підтверджується тим, що в умовах війни ключовими завданнями підприємства є забезпечення виживання на ринку, збереження кадрів як найціннішого ресурсу та створення адаптаційних резервів. Разом з цим важливо розробити ключові стратегічні напрями та варіанти розвитку бізнесу за різних сценаріїв завершення війни [39, с. 96].

Функції стратегічного управління включають:

- стратегічне планування;
- організацію виконання стратегічних планів;
- координацію дій щодо реалізації стратегічних завдань;
- мотивацію досягання стратегічних результатів; контроль процесу реалізації стратегії [27, с. 8].

Реалізація функцій стратегічного управління здійснюється через розробку та прийняття стратегічних рішень щодо діяльності організації, орієнтованих на майбутнє, а також їх прийнятих в умовах невизначеності [27, с. 8].

Кінцевим продуктом стратегічного управління має стати визначення потенціалу організації для досягнення поставлених цілей: наявність фінансування, людських ресурсів, інформаційних і матеріальних ресурсів, соціальних правил і стандартів діяльності. Внутрішнє середовище підприємства також важливе для здійснення стратегічного управління та досягнення цілей, які визначають його організаційну структуру:

- а) товарно-матеріальні цінності, ліцензії, технології та їх здатність забезпечити досягнення поставлених цілей;
- б) інформаційні процеси та система комунікацій, їх ємність і пропускну здатність;

- в) організаційні завдання, покладені на персонал;
- г) система оплати праці та мотивації персоналу;
- д) структура управління;
- е) система та процедури, процеси;
- є) корпоративна культура, психологічний клімат в колективі, норми поведінки тощо [44].

Стратегічне управління в сучасних умовах є одним із найскладніших напрямків управлінського процесу, на який впливає значний комплекс факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища. Методичний інструментарій стратегічного управління також визначається складністю та комплексністю [2, с. 80].

Стратегічне управління компанією являє собою систему суттєвих переваг для компаній, які можуть бути використані для формування довгострокового конкурентного потенціалу [2, с. 80].

Сучасні стратегії управління бізнесом повинні бути орієнтовані на створення довгострокових цінностей, які дозволять у майбутньому трансформувати короткостроковий прибуток в актив, що гарантує забезпечення інтересів всіх учасників соціально-економічних відносин: власників, інвесторів, покупців, акціонерів, суспільство [2, с. 80].

Таким чином, сутність стратегічного управління на підприємстві полягає у систематичному та регулярному процесі планування стратегій (розвитку, конкуренції тощо), розробці на їх основні програм та певних заходів, задля реалізації визначеної стратегії і досягання поставленої мети.

1.2 Інструменти та методи стратегічного управління

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні висувають високі вимоги до рівня управління відповідно до нових стандартів в роботі підприємств, посилення конкуренції, нових особливостей функціонування ринків, на яких вони працюють. Відповідно виникає необхідність

впровадження стратегічного управління на підприємстві, що передбачає використання його інструментів та методів.

Інструменти та методи стратегічного управління дозволяють дослідити такий елемент стратегічного управління як альтернативні варіанти вирішення проблемних ситуацій, сценаріїв розвитку подій і результатів рішень, які має вирішувати керівництво підприємства перед прийняттям управлінських рішень [11, с. 143].

Стратегічний розвиток бізнесу підприємства може бути складним через різні фактори, такі як обмежені ресурси, невизначеність, посилене регулювання, проблеми з комунікацією, проблеми безпеки та репутаційні збитки. Проте компанії здатні подолати ці виклики, використовуючи проактивні та адаптивні стратегії, орієнтовані на інновації, партнерство, відповідність вимогам, ефективну комунікацію, моніторинг і зміцнення довіри акціонерів. Ключ до успішного стратегічного розвитку бізнесу полягає в розробці чіткого та гнучкого стратегічного плану, який визначає ключові пріоритети та цілі, одночасно забезпечуючи гнучкість та адаптацію до мінливих обставин [19, с. 139].

Підприємства також повинні зосередитися на інноваціях, розбудові міцних відносин з партнерами, дотриманні нормативних актів, ефективній комунікації, моніторингу та адаптації своїх стратегій, якщо це необхідно. Впроваджуючи ці стратегії, компанії здатні подолати стратегічні виклики розвитку, зменшити ризики та створити нові можливості для власного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [19, с. 139].

Розвиток стратегічного управління бізнесом в умовах воєнного стану вимагає ретельного балансу між управлінням ризиками та оцінкою можливостей, а також готовності адаптуватися до мінливих обставин і підтримувати ефективні канали комунікації в умовах невизначеності [19, с. 135].

Характеристику основних інструментів стратегічного розвитку

підприємств наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Характеристика основних інструментів стратегічного планування
підприємств в умовах воєнного стану [19, с. 139]**

Інструмент	Характеристика
1. Стратегічне планування	Чіткий стратегічний план може допомогти керувати підприємством у непевні часи, водночас забезпечуючи гнучкість для адаптації до мінливих обставин. План має визначати ключові пріоритети та цілі, а також стратегії їх досягнення
2. Запровадження інновацій	В умовах обмежених ресурсів інновації можуть бути ключовим фактором зростання та конкурентоспроможності. Підприємства можуть зосередитися на розробці нових продуктів, процесів або бізнес-моделей, які допоможуть їм відрізнитися від конкурентів і створити нові можливості
3. Розвиток і посилення партнерських відносин	Міцні партнерські відносини з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами можуть допомогти підприємствам подолати невизначеність і зменшити ризики. Партнерські відносини також можуть створити нові можливості для зростання та інновацій
4. Комплаєнс	Посилення регулювання в умовах воєнного стану може створити додаткові виклики для підприємств у сфері комплаєнсу. Однак комплаєнс також може бути можливістю продемонструвати корпоративну відповідальність і побудувати довіру із зацікавленими сторонами. Підприємства можуть співпрацювати з юридичними та комплаєнс-експертами для розробки стратегій виконання регуляторних вимог, мінімізуючи при цьому ризики та витрати
5. Налагодження ефективних комунікацій	Ефективна комунікація має вирішальне значення в часи невизначеності та воєнного стану. Підприємства повинні регулярно спілкуватися із зацікавленими сторонами, включно з працівниками, клієнтами, постачальниками та регуляторними органами, щоб тримати їх в курсі подій і будувати довіру
6. Запровадження моніторингових та адаптивних заходів	Підприємствам слід відстежувати ключові показники ефективності та за потреби адаптувати свої стратегії відповідно до обставин, що змінюються. Регулярний моніторинг та оцінка можуть допомогти підприємствам виявити нові можливості та ризики і відповідно скоригувати свої стратегії

Стратегічне управління складається з двох елементів: компанії та зовнішнього середовища, в якому вона функціонує. Компанія, як частина цього зовнішнього середовища, повинна вміти ефективно адаптуватися до поточних і можливих змін, щоб досягти успішної діяльності [14, с. 66].

Так, науковці зазначають, що сьогодні вкрай важливо своєчасно реагувати на зміни зовнішніх факторів впливу на діяльність компанії. Адже

зрозуміло, що українська економіка вступає в довгий і важкий військовий марафон, в якому немає місця довоєнним справам. Споживчий попит катастрофічно впав, що призвело до переорієнтації суб'єктів господарювання на нові бізнес-моделі [39, с. 91].

Отже, стратегічне управління має враховувати еволюцію внутрішнього та зовнішнього середовища компанії та забезпечення певними достатніми ресурсами для реалізації визначеної стратегії. Однак є ситуації, коли керівництво має впроваджувати стратегічні зміни.

До методів реалізації стратегічних змін належать: примусовий, адаптивний, кризовий методи, метод управління опором, а також метод, заснований на покроковому підході. Примусовий метод стратегічних змін передбачає використання сили для подолання опору. Метод адаптивних змін реалізується через невеликі поступові зміни протягом тривалого періоду часу. Кризовий метод управління використовується, коли стан зовнішнього середовища змінюється швидко і непередбачувано. Метод управління резистентністю реалізується в будь-яких умовах. Метод, заснований на поетапному підході, передбачає, що процес управління поділяється на етапи, при цьому в кінці кожного етапу реалізується розроблена програма заходів поєднана з обраною системою мотивації [27, с. 19-20].

Проте стратегічні рішення мають базуватися на забезпеченні обліковою інформацією для прийняття оптимальних управлінських рішень. Науковці зазначають, що сучасна інформаційна система бухгалтерського обліку не забезпечує користувачів достовірною інформацією (зменшується її корисність під час прийняття управлінських рішень, розробки стратегії тощо). Для ефективного функціонування підприємства необхідне адекватне стратегічне управління, яке, у свою чергу, потребує інформаційного забезпечення, яке формується в системі бухгалтерського обліку та альтернативного джерела складної та системно організованої економічної інформації, яких на сьогодні не існує [48, с. 247].

Успішне функціонування підприємства в сучасних реаліях залежить від

необхідного та комплексного інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління [22].

Крім того, у процесі розробки та впровадження стратегічного менеджменту виникає нагальна потреба у використанні спеціалізованих інструментів стратегічного аналізу та планування. Керівник компанії, який є запорукою його успішної та довгострокової роботи, повинен досконало володіти технологією стратегічного управління, розуміти принципи побудови стратегії, вміти використовувати методологічні підходи та інструменти дослідження в процесі аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, беручи відповідальність за результати, отримані від реалізованих стратегій. Використання інструментів стратегічного аналізу при дослідженні внутрішнього середовища організації має на меті виявлення факторів, які формують довгострокову прибутковість і знаходяться під безпосереднім контролем бізнес-менеджера [9, с. 34].

Таким чином, стратегічний облік є важливим інструментом стратегічного управління. На практиці стратегічний облік пов'язує процес стратегічного управління з обліковим процесом, оскільки має ті самі об'єкти, що й він: фінансово-виробничі ресурси, фінансово-господарські процеси та результати діяльності, які разом становлять фінансово-виробничий процес.

Науковці виділяють такі методи стратегічного аналізу, які використовуються в стратегічному менеджменті: SWOT-аналіз; аналіз SNW; аналіз БЦЖ; Матричний екран GE-business (McKinsey), стратегічні карти (Strategy Maps), метод Delphi тощо. Зазвичай процес стратегічного аналізу починається із загальної оцінки позиції компанії, визначення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз із зовнішнього середовища. Основним інструментом регулярного стратегічного управління є методика SWOT-аналізу [9, с. 34].

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats): інструмент, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища [6, с. 32].

Більш просунутий інструмент для аналізу сильних і слабких сторін компанії – SNW -аналіз, аббревіатура якого походить від англійських слів Strength – сила; Neutral – нейтральність; Weakness – слабкість. SNW аналіз, на відміну від SWOT аналізу, дозволяє вивчити середній ринковий стан компанії або нейтральну (N) сторону. Аналіз SNW як рейтингова система доповнюється нейтральною позицією, яка відповідає середнім по галузі значенням рейтингу певного фактору для аналогічних компаній. Такий підхід дає змогу розглядати нейтральну позицію того чи іншого чинника, що впливає на фінансову діяльність підприємства, як критерій мінімально необхідної стратегічної відповідності [9, с. 35].

Для аналізу зовнішнього середовища використовується аналіз PEST(LE) (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental): зовнішній аналіз, який дозволяє оцінити політичний, економічний, соціальний, технологічний, правовий та екологічний [6, с. 32].

Важливим інструментом стратегічного управління є сценарійне планування, яке передбачає розробку та аналіз можливих сценаріїв розвитку подій для прийняття рішень в умовах невизначеності. Сценарійне планування – один із найвідоміших методів планування майбутнього розвитку певної сфери діяльності підприємства. Цей прийом використовується для визначення майбутніх варіантів рішень і надання впевненості в тому, як діяти в невизначених ситуаціях [5, с. 73].

Експертні методи стратегічного управління широко використовуються для вирішення певних завдань та базуються на оцінках спеціалістів. Суть методів експертної оцінки полягає в тому, що експерти здійснюють інтуїтивно-логічний аналіз проблеми з кількісною оцінкою суджень і формальною обробкою результатів. Як вирішення проблеми приймається узагальнена думка фахівців, виявлена в результаті оцінювання [25, с. 32].

На основі праць науковців Артюшок В.С. систематизував методи, підходи, моделі стратегічного планування (табл. 1.3).

Методичний апарат стратегічного управління [3]

Вид	Методи, підходи, моделі
Аналіз далекого зовнішнього середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз зовнішнього середовища, метод «5х5» М. Х. Мескона, матриця «Ймовірність посилення фактору – дія фактору на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», прогностичні методи, експертні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, ін.
Аналіз близького зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, прогностичні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, матриця «Ймовірність посилення фактору – дія фактора на організацію» Дж.Х. Вілсона, можливостей, матриця загроз, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», експертні методи ін.
Стратегічний управлінський аналіз	SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера, система McKinsey, крива досвіду, SWOT-аналіз, аналіз «GAP», метод аналізу розривів, побудова профілю організації, побудова профілю здібностей І. Ансоффа, метод «PDS» («Problem Detection Study»), модель McKinsey «7C», проект PIMS, графік прибутковості «Майсігми», ABC-аналіз, експертні оцінки, математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів і ін.
Портфельний аналіз	БКГ, модифікована БКГ, матриці McKinsey, Ансоффа, Артура де Літтла, Шелл, модель Стейнера, матриця Томпсона і Стрікланда, матриця Р. Купера. і ін. Теоретичною базою є концепція життєвого циклу товару, крива досвіду і база даних ПІМС
Галузевий	Концепція рушійних сил галузі, 5 конкурентних сил Портера та ін.
Конкурентний	Побудова карти стратегічних груп, концепція рушійних сил, модель п'яти сил по Портеру, побудова конкурентного профілю та ін.
Стратегічний маркетинговий аналіз	Методи сегментації, побудова сітки сегментації, прогнозування попиту, ЖЦТ, і ін.
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Аналіз розриву, побудова профілю підприємства, метод «PDS» методи експертних оцінок із застосуванням ЕОМ і імітаційне моделювання, побудова «дерева проблем», аналіз перехресного впливу, метод ранжування стратегічних задач, матриця фірми «Єврокіп» та ін.

Характерними рисами експертних методів як наукового інструменту вирішення складних неформальних завдань є, з одного боку, науково обґрунтована організація всіх етапів експертизи, що гарантує найбільшу ефективність роботи на кожному з етапів, а з іншого боку – це можливість використання кількісних методів як при організації експертизи, так і при оцінці експертних суджень та формальній обробці результатів у групах [25, с.

32].

Крім того, в стратегічному управлінні популярністю користується метод аналізу ієрархій, який використовується для вирішення широкого кола завдань стратегічного управління. Метод аналізу ієрархії – це замкнута логічна структура, яка дозволяє аналізувати складні проблеми у всьому їх різноманітті за допомогою простих правил. Метод дає змогу включити в ієрархію всі наявні у дослідника знання та уяву з даної проблеми [25, с. 30].

Таким чином, стратегічне управління використовує різні інструменти і методи, які дозволяють приймати ефективні управлінські рішення, щодо реалізації визначених в стратегіях завдань.

1.3 Структура, зміст та особливості системи стратегічного управління

Необхідність забезпечення стабільного функціонування суб'єктів господарювання стимулює розвиток стратегічного управління, оскільки його центральною ланкою є обґрунтування управлінських рішень на основі зіставлення власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища [12, с. 93].

Стратегічне управління підприємством передбачає визначення місії, бачення, цінностей, завдань і розробку програми розвитку організації відповідно до потреб ринку та наявних внутрішніх можливостей і ресурсів [24, с. 79].

Щоб розробити стратегічний план управління підприємствами в умовах воєнного стану, важливо розуміти політичне та економічне середовище, в якому вони працюють. Це може передбачати оцінку рівня ризику, пов'язаного з воєнним станом, а також визначення можливостей і загроз, які можуть виникнути в результаті кризи. Одним із ключових моментів у розробці стратегічного плану управління в умовах воєнного стану є необхідність гнучкості. Підприємствам може знадобитися швидко адаптуватися до

мінливих обставин, а також коригувати свої стратегії у відповідь на нові правила чи умови ринку [19, с. 135].

Стратегічне управління підприємством розглядають як систему з таких елементів: стратегія підприємства, організаційна структура, організаційна культура. Жемчугов А., Жемчугов М. дають наступне визначення системи стратегічного управління: «система управління, в основі якої лежить розроблення програми досягнення поставлених підприємством цілей, з урахуванням наявних ресурсів і прогнозу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства» [15, с. 4].

Система стратегічного управління базується на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження оперативних рішень зі стратегічними рішеннями, а також механізмом коригування та контролю реалізації стратегії. Розглядаючи стратегічний менеджмент як процес виконання функцій управління, його система включає наступні підсистеми (рис. 1.1).

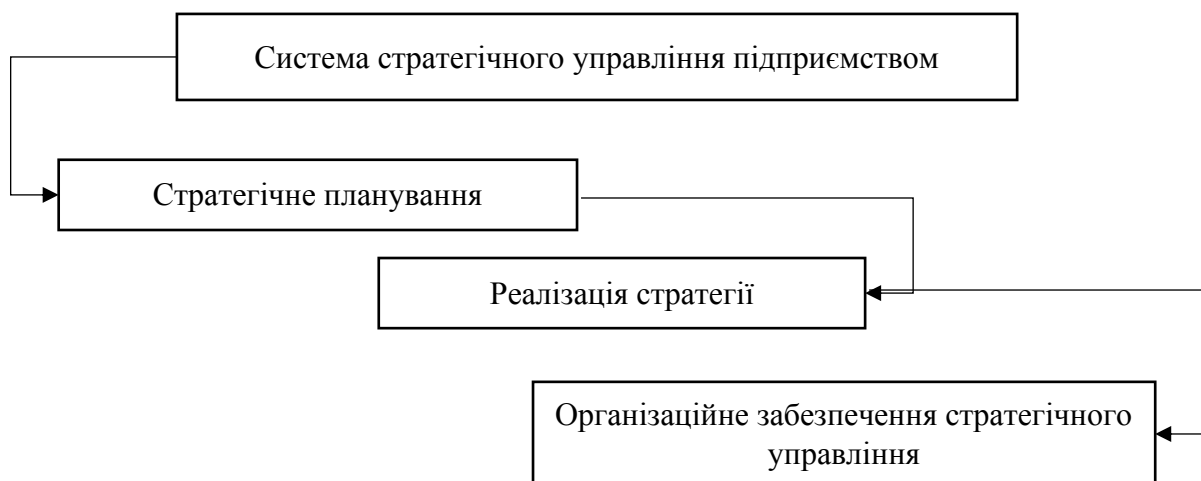


Рис. 1.1 Система стратегічного управління [4, с. 26]

Такий підхід до складання системи стратегічного управління компанією акцентує увагу на таких важливих елементах, як процес розробки стратегії та її реалізація. Використання підходу, що базується на визначенні

функціональних сфер застосування стратегічного управління на підприємстві, дає змогу розглядати систему стратегічного управління як сукупність таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне фінансове управління, управління виробництвом та ін. на рис. 1.2 [4].

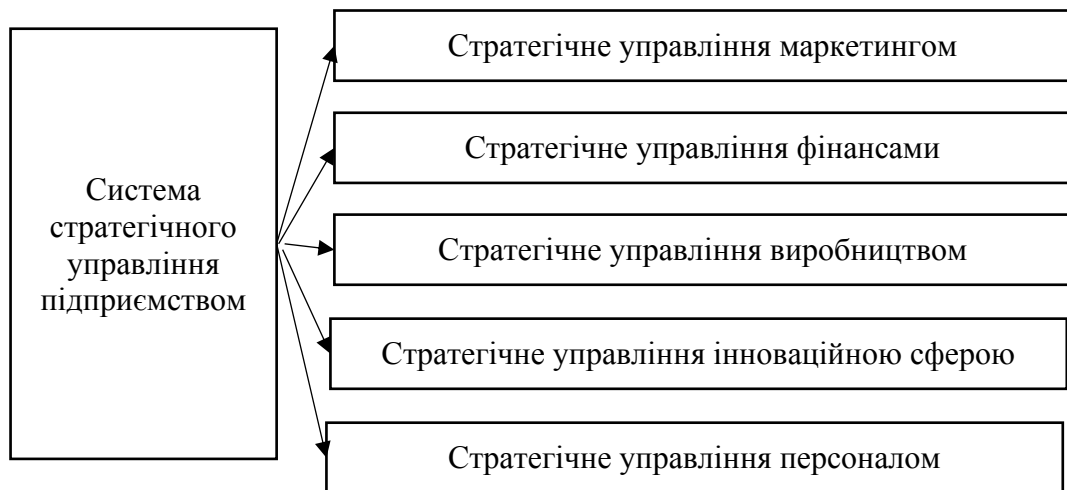


Рис. 1.2 Елементи системи стратегічного управління підприємством
[38, с. 5]

Для забезпечення стратегічного управління необхідна належна система. Він передбачає визначення осіб, відповідальних за стратегічне управління. Як правило, до них входить вище керівництво компаній [38, с. 5].

На думку О.Є. Кононова та Є.Ю. Головченка на систему стратегічного управління впливають такі фактори:

- галузь, в якій функціонує підприємство;
- обсяги діяльності;
- особливості виробництва та виробничого процесу;
- виробничий потенціал підприємства;
- керівництво компаній;
- кваліфікація і досвід управлінського персоналу підприємства тощо [20, с. 146].

Основними етапами процесу стратегічного управління є процес

визначення результатів, процес управління ситуацією та процес моніторингу результатів реалізації бізнес-стратегії [12, с. 96]. Касич А.О. пропонує наступний алгоритм стратегічного управління, який представлений на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Алгоритм стратегічного управління на підприємстві [17]

І. О. Доценко вважає, що управління системою стратегічного управління підприємства базується на послідовності наступних етапів:

- особливості функціонування галузі та її значення на ринку в умовах воєнного стану;
- встановлення основних проблем і факторів, які можуть виникнути під час реконверсії підприємства;
- розробка альтернативних напрямків розвитку для усунення виявлених

негативних факторів;

- вибір оптимального режиму функціонування відповідно до особливостей діяльності;
- розробка стратегії розвитку підприємства та програми заходів для її досягнення в нових умовах діяльності;
- прийняття та реалізація розробленої та обраної стратегії;
- моніторинг реалізації стратегії управління на основі контролю показників [12, с. 96].

Процес стратегічного управління в сучасних умовах включає наступні елементи:

- планування процесу розробки бізнес-стратегії. Цей етап полягає у визначенні основних напрямків (цілей) довгострокового розвитку компанії на основі очікувань основних акціонерів компанії;
- стратегічний аналіз. На наступному етапі проводиться оцінка можливостей та потенціалу компанії, а також внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування суб'єкта господарювання;
- розробка основного набору стратегій. Цей етап передбачає загальну розробку стратегії розвитку підприємства, яка базується на окремих стратегіях відповідно до ключових напрямків розвитку підприємства та доцільності їх реалізації;
- узгодження змісту окремих стратегій та їх коригування. У рамках цього етапу відбувається вибір найбільш ефективних стратегій, що забезпечують належний рівень стратегічного управління діяльністю компанії, після чого структура цих стратегій узгоджується в загальну систему стратегічного розвитку;
- реалізація стратегій. Потім розроблені стратегії безпосередньо впроваджуються в систему стратегічного управління бізнесом компанії в рамках принципів комплексності, своєчасності та відповідності;
- моніторинг реалізації стратегій. Цей етап передбачає здійснення

структурного та системного контролю, відповідно, ефективності реалізованих стратегій на всіх рівнях життєвого циклу компанії, особливо в системі стратегічного розвитку компанії зокрема [34].

Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. визначили, що існує три основних підходи, які стратегічний менеджмент використовує для успішного досягнення поставлених цілей і завдань: процесний, ситуативний та системний (рис. 1.4).

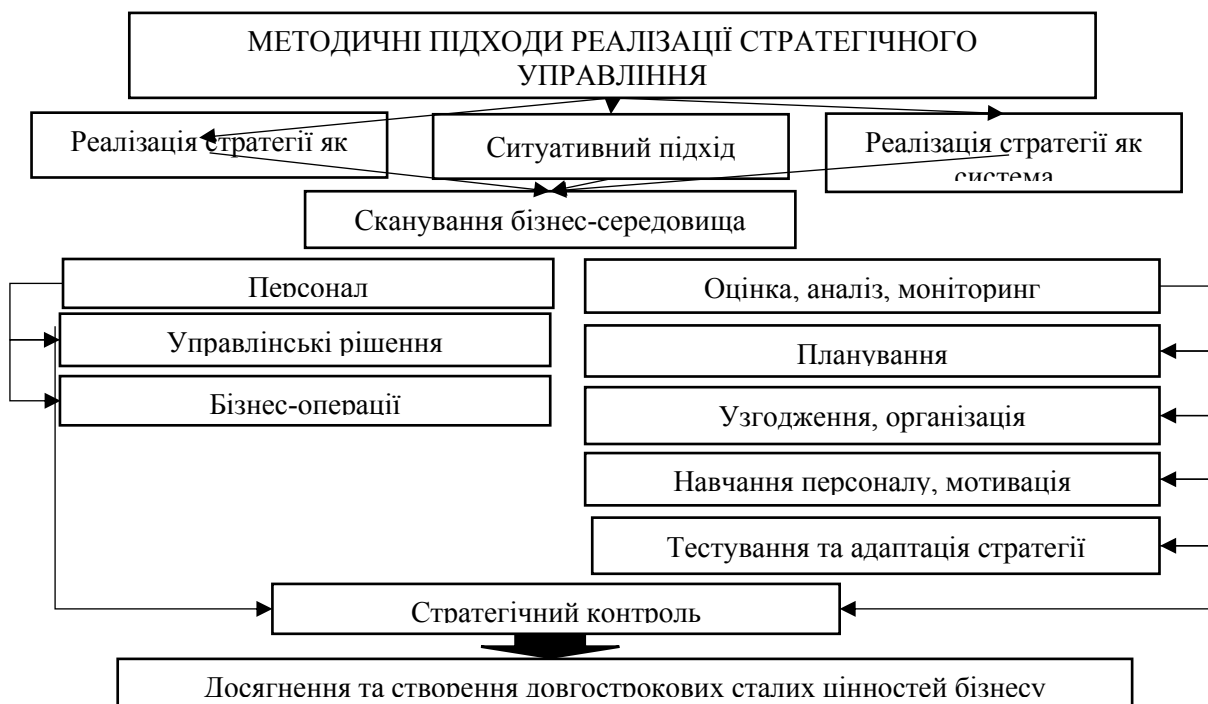


Рис. 1.4 Методичні підходи реалізації стратегічного управління бізнесом [2, с. 78]

За всіх трьох підходів стратегічне управління має бути орієнтоване на створення довгострокових сталих цінностей, які спроможні одночасно задовольняти інтереси всіх учасників суспільно-господарських відносин.

К. В. Пастух зазначає, що реалізація стратегії є одним із найважливіших етапів стратегічного управління, який спрямований на розподіл ресурсів, встановлення організаційних зв'язків, відповідність між стратегією та організацією бізнес-процесів, створення необхідних систем підтримки, вибір і

узгодження зі стратегією підходу до управління організацією. До основних завдань реалізації стратегії належать: формування організаційної структури реалізації стратегії; створення сприятливого організаційного клімату та культури; управління організаційними ресурсами; розробка політики та визначення механізмів реалізації стратегії організації; контроль реалізації стратегії [27, с. 18].

В процесі стратегічного управління всі попередні дії коригуються залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію [28, с. 346].

Н.Е. Аванесова, А.С. Лубенська процеси стратегічного управління підприємством пропонують розділити на три стадії:

а) стадія стратегічного планування, на якій використовується стратегічний аналіз та розробляється стратегія, в межах якої визначаються інші стратегії, головна місія підприємства, його цілі, проводиться аналіз стратегічних позицій;

б) стадія стратегічної організації, на якій відбувається налаштування організаційної структури та вибір організаційної поведінки відповідно до обраної стратегії (стадія впровадження, реалізація), в межах якої відбувається відповідність всіх ресурсів і внутрішньофірмових зв'язків, цілей, завдань і обсягу відповідальності працівників до обраної стратегії, керівники проводять потрібні організаційні зміни, формують функціональні бізнес-стратегії для кожного зі структурних підрозділів;

в) стадія стратегічного моніторингу, контролю та регулювання, на якій проводиться оцінка ефективності стратегії та контроль вжиття стратегічних заходів [1, с. 6].

Для оцінки ефективності стратегічного управління та обраної стратегії діяльності використовують методологію структурної оцінки, яка дає змогу визначити зв'язок ключових показників ефективності та стратегічної карти збалансованої системи показників відповідно до наступних вимірів останньої: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Ці виміри

пов'язані з функціями бухгалтерського обліку та фінансів, маркетингу, ланцюга створення вартості та людських ресурсів [24, с. 82].

Основний принцип – збалансування фінансових та нефінансових показників BSC [26], які узгоджують бачення вищому керівництву та співробітникам, поєднати бачення розвитку організації з її цілями та реалізувати стратегії у відповідних заходах та діях [40]. BSC показники забезпечують баланс між факторами продуктивності, які відображають способи досягнення цілей, та показниками результативності, які оцінюють успішність стратегій, дозволяючи підрозділам досягти довгострокових операційних покращень і підвищити фінансові показники [50].

Основні показники ефективності системи стратегічного управління:

а) фінанси: продажі, коефіцієнт заборгованості, рентабельність активів, прибуток на акцію, норма чистого прибутку, рентабельність інвестицій;

б) клієнти: задоволеність клієнтів, прибуток на онлайн-клієнта, частка ринку, рівень лояльності клієнтів, динаміка зростання кількості клієнтів, прибуток на клієнта;

в) внутрішні бізнес-процеси: кількість нових продуктів, послуг, ефективність транзакцій, скарги клієнтів, упорядковані форми та процеси, показники продажів, ефективність управління;

г) навчання та зростання: зворотний зв'язок клієнтів зі службою підтримки, професійна підготовка, стабільність співробітників, задоволеність працівників, організаційна компетентність [46; 47 ; 50].

Таким чином, система стратегічного управління на підприємстві має включати певні етапи, які слідують один за одним і допомагають підприємству розробити стратегії діяльності, які будуть враховувати всі особливості функціонування підприємства, наявні в нього ресурси та можливості.

Висновки до розділу 1

Сутність стратегічного управління розвитком підприємства полягає у

формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства на основі постійного контролю та оцінки змін, що відбуваються в його діяльності з метою збереження здатності виживати та ефективно функціонувати в умовах нестабільне зовнішнє середовище. Головною метою стратегічного управління є необхідність забезпечення безперервного та сталого розвитку підприємства. Перехід підприємства до стратегічного управління забезпечить йому можливість прогнозувати майбутній розвиток і своєчасно приймати ефективні управлінські рішення.

До методів реалізації стратегічних змін належать: примусовий, адаптивний, кризовий методи, метод управління опором, а також метод, заснований на покроковому підході. Науковці виділяють такі методи стратегічного аналізу, які використовуються в стратегічному менеджменті: SWOT-аналіз; аналіз SNW; аналіз БЦЖ; Матричний екран GE-business (McKinsey), стратегічні карти (Strategy Maps), метод Delphi тощо.

Стратегічне управління підприємством розглядають як систему з таких елементів: стратегія підприємства, організаційна структура. Система стратегічного управління на підприємстві – це система управління, в основі якої лежить розроблення програми досягнення поставлених підприємством цілей, з урахуванням наявних ресурсів і прогнозу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Для оцінки ефективності стратегічного управління та обраної стратегії діяльності використовують: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, зростання підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Комбінат «Запоріжсталь» був побудований у 1933-1939 роках, проте повністю зруйнований під час Великої Вітчизняної війни та відновлений у 1945-1951 роках. 4 січня 1997 року державне підприємство «Металургійний комбінат «Запоріжсталь» перетворено у відкрите акціонерне товариство зі 100% державним капіталом [26].

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

На загальних зборах ВАТ «Запоріжсталь» від 06.07.2006. прийнято рішення про приєднання до ВАТ «Запоріжсталь», ТОВ «Торговий Дім «Запоріжсталь», ТОВ «СТІЛ ТРЕК», ТОВ «Рефрактарі Трейдинг», ТОВ «ВТП «Запоріжсталь-Інвест Торгпром», ТОВ «Центросталь», збільшення статутного капіталу заводу відбулось на суму статутного капіталу товариств-учасників та видачу пов'язаних дій [26].

Відповідно до змін в законодавстві України ВАТ «Запоріжсталь» було перетворено на Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь».

Керівництво поточною діяльністю ПАТ «Запоріжсталь» здійснює в.о. генерального директора за напрямками діяльності, а які включають самостійні департаменти: юридичний; корпоративні комунікації; адміністративні справи. Ці департаменти включають наступні дирекції: дирекцію технології та якості; інженерний менеджмент; управління капітальним будівництвом та інвестиціями; управління виробництвом; комерційний відділ; фінансову

службу; відділ управління персоналом; управління безпекою; управління охороною праці, промислової безпеки; відділ транспорту та логістики.

Управління виробництвом включає:

- виробничий відділ;
- планування виробництва, організацію та контроль служби виконання замовлень;
- металургійні цехи та прокатні стани.

Основним завданням даного напрямку є забезпечення виконання планових виробничих завдань, забезпечення виконання замовлень комерційного напрямку, планування та аналіз виробництва.

Відділ збуту включає:

- комерційний відділ;
- відділ митних операцій;
- маркетингову та інформаційно-аналітичну службу;
- службу планування та аналізу [26].

Основними завданнями даного відділу є: розробка економічних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства та номенклатури продукції на основі вивчення ринку; розробка рекомендацій щодо розробки планів продажів; розробка та реалізація комерційної політики підприємства; підготовка та укладення договорів на реалізацію продукції, формування портфеля замовлень; просувати продукцію фірми на ринку; координація дій усіх підрозділів щодо комерційної політики.

У відділ продажів входять:

- відділ матеріально-технічного забезпечення;
- відділ сировини та палива;
- сервісне обслуговування обладнання;
- відділ ключового забезпечення;
- служба обліку та економічного аналізу поставок;
- цех підготовки виробництва [26].

Основними завданнями цього відділу є планування та забезпечення

виробничо-ремонтної діяльності підприємства та об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, обладнанням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

ПАТ «Запоріжсталь» має представництва та інші відокремлені структурні підрозділи, найважливішими з яких є:

- представництво ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві (роль підрозділу – організація взаємодії та співпраці ПАТ «Запоріжсталь» з підприємствами, організаціями, установами, органами державної влади та управління співпраці з іноземними юридичними та фізичними особами, забезпечення та зміцнення економічних зв'язків між регіонами);

- відокремлений структурний підрозділ «Цех обслуговування невикробничих об'єктів» ПАТ «Запоріжсталь» (роль підрозділу – забезпечення ремонту та утримання будівель, споруд та обладнання невикробничих об'єктів, доріг комбінату, благоустрій території підприємства та отримання доходу від ефективної роботи гуртожитків та іншої діяльності);

- відокремлений структурний підрозділ «Управління дошкільних навчальних закладів» ПАТ «Запоріжсталь» (роль підрозділу – забезпечення ефективного функціонування дошкільних навчальних закладів для дітей, створення умов, що сприяють навчанню, вихованню та зміцненню здоров'я дітей відповідно до вимог суспільства та отримання доходу від ефективного функціонування дитячих закладів);

- відокремлений структурний підрозділ «Виробничо-тваринницький комплекс» ПАТ «Запоріжсталь» (роль підрозділу – забезпечення працівників заводу продуктами харчування та отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності та на цій основі задоволення економічні інтереси акціонерів та профспілкового колективу ПАТ «Запоріжсталь»).

Крім того, ПАТ «Запоріжсталь» має пансіонат «Металург», «Санаторій-профілакторій» на О. Хортиці, «Спортивний комплекс», «Палац культури металургів», які створені з метою підвищення культурного та духовного рівня трудящих. ПАТ «Запоріжсталь» веде широкий спектр робіт направлений на

культурно-освітню роботу та організацію дозвілля працівників ПАТ «Запоріжсталь», членів їх сімей та жителів міста, а також дозвілля дітей працівників ПАТ «Запоріжсталь» у дитячих оздоровчих закладах.

ПАТ «Запоріжсталь» має самостійний баланс, розрахунковий (поточний) валютний та інші рахунки в установах банків, фірмове найменування, товарний знак і печатку. Підприємство веде оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, що відповідає вимогам міжнародних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, а також складає фінансову та статистичну звітність.

У 2023 році встановлено такі елементи методики бухгалтерського обліку:

- амортизація основних засобів нараховується лінійним методом відповідно до умов терміну використання основного засобу, встановлених технічним персоналом ПАТ «Запоріжсталь». Використання лінійного методу передбачає, що економічні вигоди, пов'язані з використанням основного засобу, розподіляються рівномірно протягом кожного періоду амортизації;

- запаси оцінюються за меншою з двох величин:

- а) ціна;

- б) чиста продажна ціна.

Вартість запасів включає всі збори за придбання, збори за обробку та інші витрати, пов'язані з поверненням запасів у початкове місце розташування та стан;

- ПАТ «Запоріжсталь» при вибутті запасів використовує наступні методи оцінки: метод ідентифікованої вартості. Метод ідентифікованої вартості передбачає списання запасів по реальній вартості кожної одиниці, згідно з даним пунктом облікової політики. ПАТ «Запоріжсталь» використовує той самий метод оцінки для всіх одиниць запасів, які мають однакове призначення й однакові умови використання.

ПАТ «Запоріжсталь» працює на ринках чавуну, слябів, звичайного, конструкційного холоднокатаного прокату тощо. Вона займає монопольне

становище на ринках холоднокатаного листа, тонкокатаного листа, чорної жерсті, білої жерсті, холоднокатаної сталевих смуги, сталевих профілів гнутих і холодногнутих закритих профілів.

ПАТ «Запоріжсталь» постійно прагне до підвищення якості та розширення асортименту продукції, що випускається. Основними видами продукції, що випускається підприємством є:

- гарячекатаний і холоднокатаний лист товщиною від 0,5 до 8,0 мм з листів і валків з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей;
- чавун оброблений і чавун в шматках масою 15-18 кг;
- сляби з вуглецевої, низьколегованої та легованої сталі;
- холоднокатані профілі;
- чорна жерсть;
- сталева стрічка;
- насадки і піддони;
- гранульований шлак і щебінь;
- широкий асортимент металевих товарів народного споживання.

Усі зазначені види продукції користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому доцільність виробництва окремих виробів у найближчі роки не викликає сумнівів. Металовироби ПАТ «Запоріжсталь» мають раціональне співвідношення ціна/якість.

Враховуючи волатильність споживчих ринків, у 2025 році планується часткове збільшення обсягів реалізації продукції. Основними видами перспективної продукції є:

- гарячекатані рулони та листи;
- холоднокатаний рулет;
- металева стрічка;
- вигнутий профіль.

Частка внутрішнього ринку в загальному обсязі реалізації продукції становить 31,05%. Основними вітчизняними клієнтами є: ТОВ «Метінвест СМК» (7,56%); ПАТ «Комінмет» (5,88%); «Інтерпайп Україна» (3,18%); ПАТ

«Дніпропецьсталь» (1,55%); ПАТ ТК «ТРУБОСТАЛЬ» (0,60%) та інші.

Частка ближнього зарубіжжя в загальному обсязі реалізації продукції становить 15,68%. Основними клієнтами є: SARL «Метінвест Євразія» (12,99%); ПАТ «Могили́вський металургійний завод» (0,42%) та інші.

Частка далекого зарубіжжя в загальному обсязі реалізації продукції становить 53,27%. Основний клієнт: ТОВ «Метінвест Інтернешнл С.А.» (53,27%).

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2021 – 2023 роки в (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за
2021-2023 рр. [40]**

Показник	Період			Абсолютне відхилення, +/-		Темп росту, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022-2021	2023-2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Чистий дохід від реалізації продукції	86968733	46916321	56395037	-40052412	9478716	53,95	120,20
Чистий прибуток	17033539	-3843228	-3650559	-20876767	192669	-22,56	94,99
Активи	76627234	70038922	77617483	-6588312	7578561	91,40	110,82
Власний капітал	47977548	42362375	38501527	-5615173	-3860848	-5,20	-30,51
Зобов'язання	28649686	27676547	39115956	-973139	11439409	96,60	141,33
Статутний капітал	660 920	660 920	660 920	0	0	100,00	100,00
Кількість працівників	10255	9305	8560	-950	-745	90,74	91,99

З таблиці 2.1 бачимо, що діяльність ПАТ «Запоріжсталь» протягом 2021 року була ефективною та прибутковою, проте у 2022-2023 роках через повномасштабне вторгнення в Україну діяльність виявилася збитковою.

У 2021 році підприємство отримало 86968733 тис.грн. чистого доходу

від реалізації продукції, товарів, послуг, вже у 2022 році цей показник склав 46916321 тис.грн., тобто зменшення склало 40052412 тис.грн., у 2023 році зазначений показник склав 56395037 тис.грн., збільшення склало 120,20%.

Проаналізуємо інші економічні показники, що характеризують діяльність ПАТ «Запоріжсталь» у 2021 – 2023 роках.

У 2021 році чистий прибуток склав 17033539 тис.грн., що склало 162,83% від рівня 2022 року, проте у 2022-2023 роках спостерігаємо відсутність прибутковості діяльності, адже отримані збитки склали 3843228 тис.грн. у 2022 році та 3650559 тис.грн. у 2023 році.

Проілюструємо основні економічні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 роки на (рис. 2.1).

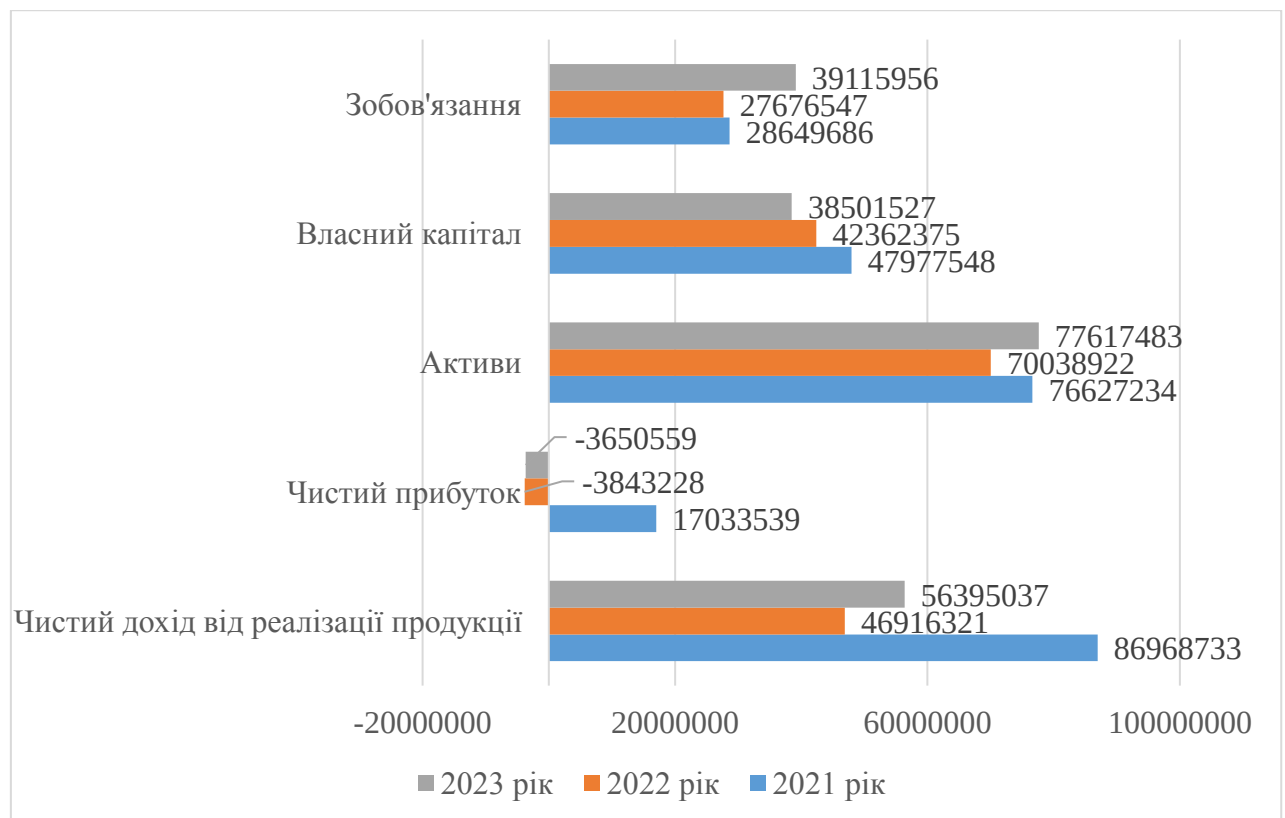


Рис. 2.1 Основні економічні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр.

Складено автором на основі [40]

Представлені дані свідчать, що прибутковою діяльність ПАТ

«Запоріжсталь» була лише у 2021 році, з 2022 року діяльність була збитковою. Також слід відзначити коливання вартості майна та власного капіталу підприємства.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» у 2021-2023 роках мало неоднозначну тенденцію, адже ефективною діяльність була лише у 2021 році, з початку повномасштабного вторгнення в Україну діяльність заводу була збитковою, власний капітал значно зменшився, в той же час значно зросли зобов'язання, що негативно вплинуло на фінансову незалежність підприємства від кредиторів.

2.2 Оцінювання впливу факторів зовнішнього оточення на систему стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь»

Система стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» знаходиться під впливом значної кількості факторів зовнішнього оточення. Основні фактори, що здійснюють негативний вплив на систему стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь»:

Фактори державного керування:

- слабкість законодавчої бази, грошово-кредитного регулювання та нестабільність курсу гривні по відношенню до світових валют, що обмежує свободу маневру в експортній діяльності;
- відсутність повного доступу до ринків капіталу, необхідного для реалізації основних інвестиційних програм компанії;
- відсутність державної підтримки промисловості. В умовах воєнного стану підтримка вітчизняної промисловості та споживачів металопродукції збільшить попит на сталь на внутрішньому ринку.

Зовнішні економічні фактори. ПАТ «Запоріжсталь» більшу частину продукції постачає на експорт, в умовах нестабільності світової економічної ситуації в деяких регіонах обсяги поставок продукції та ціни знижуються. Негативний вплив експортних факторів дещо пом'якшує добре

диверсифікована структура збуту, завдяки якій завод має можливість у разі необхідності перенаправляти поставки своєї продукції з одного ринку на інший.

Політичні фактори, які негативно впливають на розширення ринків збуту, це:

- наслідки повномасштабного вторгнення в Україну;
- постійні ракетні обстріли;
- ризик окупації м. Запоріжжя;
- прийняття певних нормативно-правових актів місцевою владою;
- негативний вплив нормативно-правових актів прийнятих на рівні держави.

Соціально-демографічні фактори також негативно впливають на систему стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь»:

- значна міграція працездатного населення чоловічої статі за кордон;
- мобілізація значно частини працівників заводу;
- зниження кількості молодих спеціалістів;
- зниження кількості працівників з великим досвідом, високим рівнем кваліфікації тощо.

Екологічні фактори є одними із найважливіших в стратегічному управлінні ПАТ «Запоріжсталь». На заводі необхідно виділяти кошти на поліпшення екологічної обстановки, що призводить до зниження наявності власних обігових коштів. Найважливішим інвестиційним проектом для заводу є будівництво цеху кисневої конверсії замість застарілого. Загальний обсяг інвестицій у проект становить понад 1,3 мільярда доларів.

Частина зароблених заводом коштів реінвестується в екологічну модернізацію виробництва. Основними проектами екологічної модернізації заводу за цей період є: нова агломашина №1 з високоефективною газоочисткою, будівництво газоочисних установок на агломашинах №2-6, масштабна модернізація доменної печі №1 з монтажем всмоктувальної системи ливарного цеху та підбункерного віадука, капітальний ремонт

доменної печі № 2 з будівництвом нової всмоктувальної лінії ливарного цеху, будівництво нової травильної лінії цех холодного прокату (НТА-4).

Наразі завод проводить підготовчі роботи до будівництва цеху кисневої конверсії, інвестувавши у проект понад 300 мільйонів гривень власних коштів. Будівництво переобладнального цеху дозволить заводу повністю відмовитися від застарілого мартенівського виробництва та значно знизити антропогенне навантаження на навколишнє середовище: очікуване скорочення викидів в атмосферу становитиме 25% від загальних викидів заводу.

Для проведення стратегічного аналізу впливу зовнішніх факторів було використано метод PEST-аналізу, метою якого є ідентифікація загроз у зовнішньому середовищу на основі таких факторів, як: економічні, науково-технічні, правові та міжнародні. PEST-аналіз – це інструмент для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) факторів середовища, які впливають на компанію (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

Економічні фактори	Соціальні фактори
1	2
1. Високий рівень тіньової економіки в країні, високий темп інфляції 2. Нестабільний курс гривні 3. Позитивна динаміка ВВП 4. Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку 5. Нестача обігових коштів у підприємств 6. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків 7. Криза у світовій фінансовій системі 8. Високий рівень матеріалоємності продукції, що випускається 9. Неконтрольоване зростання цін на сировину та енергоресурси 10. Недостатній обсяг інвестицій	1. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах 2. Скорочення працездатного населення 3. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності 4. Зниження привабливості праці у галузі 5. Висока плінність кадрів основних робочих професій 6. Зростання рівня заробітної плати працівників 7. Мобілізація значної частини працівників чоловічої статі

Продовження табл. 2.2

1	2
---	---

Політичні фактори	Технологічні фактори
1. Військові дії на території України 2. Постійні ракетні обстріли 3. Близькість лінії фронту та загроза окупації м. Запоріжжя 4. Політична та економічна нестабільність України 5. Недовіра суспільства до влади і її органів 6. Недосконалість нормативного регулювання	1. Висока ступінь зносу обладнання <i>металургійних підприємств</i> 2. Технологічне відставання продукції від вимог, що висуваються до продукції 3. Відповідність якості міжнародним вимогам 4. Низький рівень механізації та автоматизації виробництва

Складено автором [26]

З проведеного дослідження випливає, що на сьогодні, – негативно впливають на діяльність ПАТ «Запоріжсталь».

За результатами PEST– аналізу можна зробити такі висновки щодо впливу факторів на стратегічне управління ПАТ «Запоріжсталь»:

– з чинних політичних факторів випливає: мінливість законодавчого, нормативного, митного та іншого регулювання; можливості державного регулювання заходяться лише на етапі розроблення;

– із сучасних економічних факторів випливає, що для розвитку внутрішнього ринку та нарощування експорту необхідні дієві заходи щодо формування платоспроможного ринку збуту;

– із сучасних соціальних факторів випливає необхідність підвищення статусу національної економіки в очах суспільства, а отже, створення умов для комплектування підприємства кадрами спеціалістів і робітників відповідного рівня кваліфікації;

– із сучасних технологічних чинників випливає, що необхідно: розробити заходи, спрямовані на підвищення інноваційної активності, розробити та реалізувати програми заходів щодо відновлення активної частини основних засобів; стимулювати впровадження сучасних методів управління.

Для оцінки зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» на основі PEST-аналізу складемо профіль середовища в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища ПАТ
«Запоріжсталь»**

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I. Політико-правові фактори:					
1	Військові дії на території України	3	3	-	-9
2	Постійні ракетні обстріли	3	3	-	-9
3	Близькість лінії фронту та загроза окупації м. Запоріжжя	1	1	-	-1
4	Політична та економічна нестабільність України	2	2	-	-4
5	Недовіра суспільства до влади і її органів	2	2	-	-4
6	Недосконалість нормативного регулювання	2	2	-	-4
	Разом:				-31
II. Економічні фактори:					
7	Високий рівень тіньової економіки в країні, високий темп інфляції	2	3	-	-6
8	Нестабільний курс гривні	2	3	-	-6
9	Позитивна динаміка ВВП	2	3	+	6
10	Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку	2	3	-	-6
11	Нестача обігових коштів у підприємств	3	3	-	-9
12	Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків	2	2	-	-4
13	Криза у світовій фінансовій системі	2	2	-	-4
14	Високий рівень матеріалоємності продукції, що випускається	2	2	-	-4
15	Неконтрольоване зростання цін на сировину та енергоресурси	2	2	-	-4
16	Недостатній обсяг інвестицій	2	2	-	-4
17	Низька рентабельність виробництва	2	2	-	-4
18	Підтримка держави	3	3	+	9
	Разом:				-36
III Соціально-демографічні фактори:					
20	Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах	3	2	-	-6
21	Скорочення працездатного населення	3	3	-	-9

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
22	Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності	2	2	-	-4
23	Зниження привабливості праці у галузі	2	2	-	-4
24	Висока плинність кадрів основних робочих професій	2	2	-	-4
25	Зростання рівня заробітної плати працівників	3	3	+	+9
26	Мобілізація значної частини працівників чоловічої статі	2	2	-	-4
	Разом:				-22
IV Технологічні фактори:					
27	Висока ступінь зносу обладнання	3	2	-	-6
28	Технологічне відставання продукції від вимог, що висуваються до продукції	3	3	-	-9
29	Відповідність якості міжнародним вимогам	3	3	+	9
30	Низький рівень механізації та автоматизації виробництва	3	2	-	-6
	Разом:				-12
V Міжнародне оточення:					
31	конкуренція на міжнародних ринках	3	2	+	6
32	експорт продукції	2	2	+	-4
33	якість продукції міжнародного рівня	3	3	+	9
	Разом:				11
	Разом за факторами зовнішнього середовища				-90

Характеризуючи вплив зовнішніх факторів, варто ще раз підкреслити їх вплив на всіх рівнях, цей вплив можна назвати несприятливим для забезпечення стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь», в цих умовах слід звернути особливу увагу на вплив зовнішнього середовища, що характеризує взаємодію підприємства зі споживачами, іншими підприємствами (партнерами, конкурентами, постачальниками тощо).

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування ПАТ «Запоріжсталь» оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища (C_{MAC}):

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

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

A – експертна оцінки важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактору;

n – кількість факторів впливу [7, с. 154].

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрожуючий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [32, с. 154].

$$C_{\text{MAC}} = -90 / (9 \cdot 22) = -0,45$$

Коефіцієнт впливу факторів зовнішнього середовища становить -0,45, що свідчить про загрожуючий вплив зовнішніх факторів на діяльність ПАТ «Запоріжсталь», а отже - і на систему стратегічного управління підприємством.

Стратегічне управління аналізованим промисловим підприємством має враховувати необхідність створення на підприємстві таких умов, які б дозволили найбільш ефективно використовувати позитивні сторони впливу вищезазначених факторів, а також мінімізувати негативний вплив факторів, які ускладнюють ефективну роботу компанії в даний час.

Таким чином, на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» впливають багато факторів, як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Проведений аналіз показав, що більшість факторів зовнішнього середовища досліджуваного

підприємства впливає негативно на його функціонування, відповідно керівництвом мають бути вжиті певні корекційні заходи.

2.3 Аналіз поточного стану системи стратегічного управління підприємства

Система стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» включає в себе різні компоненти функціонування підприємства, такі як:

- управління фінансами;
- система маркетингу;
- виробництво продукції;
- управління персоналом;
- управління інноваціями.

Саме ці елементи системи стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» дозволяють досліджуваному підприємству досягати поставлених цілей.

Система стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» має на меті досягання високих економічних показників за рахунок виробництва високоякісної продукції за оптимальними цінами, забезпечуючи добробут працівників та екологічну безпеку виробництва.

Для досягнення поставлених цілей ПАТ «Запоріжсталь» системно вирішує наступні стратегічні завдання:

- виготовляє якісні металеві вироби, що відповідають потребам замовника;
- постійно оновлює, модернізує та перебудовує основні виробничі фонди;
- впроваджує передові технології та інновації;
- займає керівні позиції у сфері виробництва, управління та організації комерційних процесів;
- забезпечує промислову безпеку виробництва, що включає дотримання

безпечних умов праці;

– зменшує негативний вплив на навколишнє середовище.

В системі управління фінансами на ПАТ «Запоріжсталь» протягом 2021-2023 років відбулися негативні зміни, адже підприємству характерна відсутність достатньої кількості коштів у зв'язку з тим, що банки ускладнили видачу позик і пропонували великі процентні ставки, як наслідок, складність при модернізуванні виробництва. Проте ПАТ «Запоріжсталь» знаходить кошти для проведення модернізації з метою зменшення обсягів використання енергоресурсів та зменшення собівартості продукції.

Проведемо оцінку фінансової залежності ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 роки на рис. 2.2.

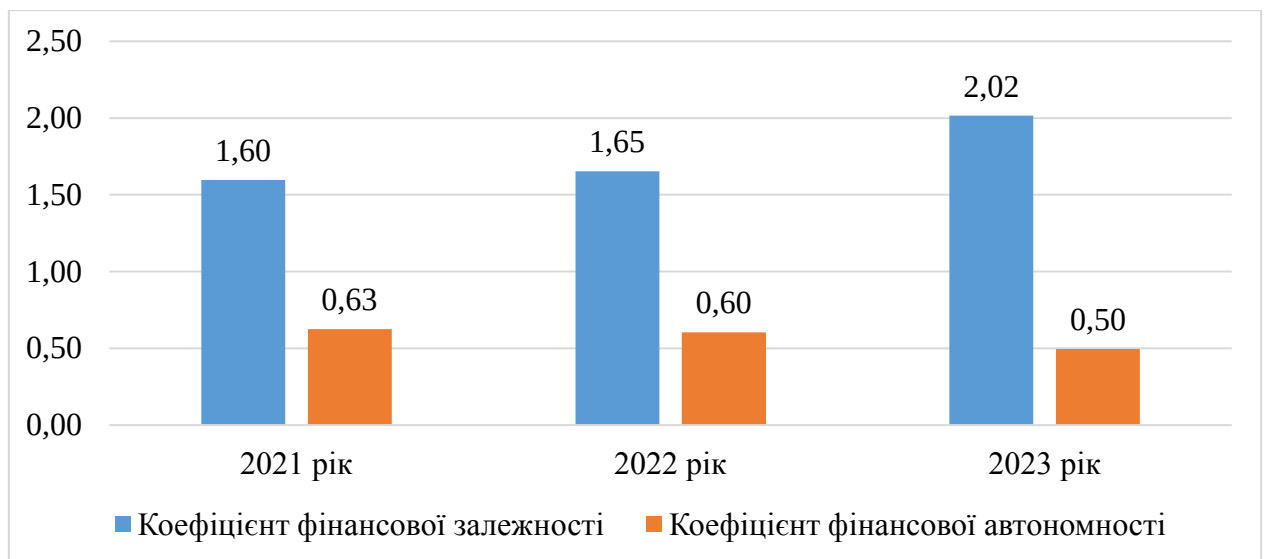


Рис. 2.2 Динаміка показників фінансової залежності ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр.

Складено автором [40]

Представлені дані свідчать, що протягом 2021-2023 років відбулось зростання фінансової залежності ПАТ «Запоріжсталь», так у 2021 році коефіцієнт фінансової залежності складав 1,6 та 2,02 у 2023 році. Коефіцієнт фінансової автономності у 2021 році складав 63%, а у 2023 році він складав 50%, що свідчить про зменшення автономності досліджуваного підприємства.

Система стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» включає підсистему маркетингу. В рамках маркетингу на підприємстві формуються ціни, обираються канали розподілу продукції. Також відділ маркетингу ПАТ «Запоріжсталь» є відповідальним за формування асортименту продукції. На відділ маркетингу ПАТ «Запоріжсталь» покладено функції стимулювання збуту продукції, її рекламування. Під час військового стану збутова політика ПАТ «Запоріжсталь» має бути відкоригована.

Також система стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» включає управління виробництвом продукції. Публічне акціонерне товариство «Металургійний комбінат «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом. Предметом діяльності підприємства є виробництво та реалізація металургійної продукції, металевих виробів промислового та побутового призначення та інших видів супутньої продукції металургійного циклу. Крім того, на підприємстві здійснюється виробництво та реалізація іншої промислово-технічної продукції, продукції сільського господарства, товарів народного споживання та продуктів харчування.

У 2021-2023 роках компанія також здійснювала наступні види діяльності:

- зовнішньоекономічну діяльність;
- діяльність у сфері роздрібної торгівлі;
- діяльність у сфері колективного харчування;
- інвестиційна діяльність;
- інші види діяльності, передбачені Статутом.

На комбінаті «Запоріжсталь» функціонує Інтегрована система менеджменту якості, охорони праці, екології та енергоефективності (ICM), яка відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 та ISO 50001 (додаток А, Б, В).

Сертифікати відповідності вимогам міжнародних стандартів підтверджують досягнення реальних і стійких удосконалень заводу як виробника агломерату, чавуну, слябів з вуглецевої сталі, низьколегованих і

легованих сталей, гарячого і холодного прокату в рулонах і листах, сталі, гнутих профілів, олова, азоту та інертних газів. Інтегрована система менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» орієнтована на запити та очікування споживачів, персоналу, громадськості та влади та прагне до підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Пріоритетними завданнями в цьому напрямку є виробництво високоякісної продукції при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливу на навколишнє природне середовище, охороні здоров'я населення, яке проживає в районі експлуатації заводу та підвищенні енергоефективності.

Стратегічне управління ПАТ «Запоріжсталь» неможливе без якісного управління персоналом. З метою забезпечення необхідного кваліфікаційного рівня персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, спеціалістів і технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій робітників».

На ПАТ «Запоріжсталь» діє система навчання персоналу, яка передбачає безперервне навчання персоналу, відповідно до затверджених планів заходів, що відповідають цілям підприємства у сфері якості. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і спеціалістів комбінату спрямоване на підвищення їх професійних знань, оволодіння новими науковими методами управління виробництвом, оволодіння основами менеджменту та маркетингу в сучасних умовах господарювання.

Крім того, система стратегічного управління включає інноваційну діяльність. Наразі ПАТ «Запоріжсталь» потребує заміни застарілого та морально зношеного обладнання із масштабною модернізацією устаткування підприємства із заміною сталеплавильного та прокатного обладнання з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на світових ринках, а також як зниження їх собівартості.

Стратегія розвитку компанії тісно пов'язана з екологічною

модернізацією та реконструкцією всіх напрямків виробництва, політика заводу спрямована на постійне зниження екологічного впливу діяльності підприємства на навколишнє природне середовище.

Інвестиції в екологічну модернізацію ПАТ «Запоріжсталь» вже склали понад 15 млрд. грн. Завдяки цьому завод має постійну тенденцію до зниження викидів в атмосферу завдяки високій соціальній відповідальності керівництва, яке, незважаючи на закритість економіки нашої країни, докладає максимум зусиль для зменшення негативного впливу виробничої діяльності та покращити навколишнє середовище. На заводі впроваджуються природоохоронні заходи у всіх сферах виробництва: агломераційному, доменному, металургійному та прокатному цехах.

Оскільки близько 80% загальних викидів комбінату становлять викиди агломераційного виробництва, то найбільша увага наразі приділяється реконструкції агломераційного цеху комбінату.

У 2018-2019 роках на ПАТ «Запоріжсталь» завершено роботи з оснащення виробничих приміщень агломераційного цеху системами вакуумного пиловидалення, які забезпечують збір та повернення в технологічний процес пилу та матеріалів, що розсипаються на підлогах та технологічному обладнанні. Цей захід дозволив покращити умови праці, зменшити запиленість робочих приміщень, а також виключити можливість вторинного запилення та забруднення атмосферного повітря.

У доменному виробництві, як відомо, три печі вже обладнані сучасними газоочисними установками, проте з метою зменшення викидів пилу при завантаженні доменних печей у 2020 році на ДП-2 встановлено загороджувальні укриття приймальної лійки. Такі бар'єри загалом підвищують ефективність доменних відсмоктувань і зменшують ймовірність потрапляння пилу в атмосферу, коли доменні агрегати завантажуються наповнювальними матеріалами. Крім стандартних капітальних робіт і профілактичного ремонту газоочисного обладнання для підтримки стабільних проектних показників роботи, які проводяться регулярно, на ПАТ

«Запоріжсталь» вже перший рік реалізовано енергозберігаючу програму, яка дає хороші результати.

Крім того, розуміючи, що транспорт також вносить значний внесок у забруднення навколишнього середовища, ПАТ «Запоріжсталь» розробило програму модернізації локомотивного парку, яка передбачає ремоторизацію рухомого складу підприємства сучасними силовими установками американської компанії Cummins. Оснащення тепловозів новими двигунами зменшить споживання палива до 12%, мастильних матеріалів до 60%, що забезпечить значне зниження концентрації СО та оксидів азоту у вихлопних газах та запобігатиме забрудненню ґрунту та води. На сьогодні реалізується переобладнання 6 одиниць техніки на загальну суму понад 50 млн грн.

Крім того, завод продовжує реалізацію заходів з технічного переоснащення водоочисного обладнання – в рамках загальної програми екологічної модернізації підприємства введено в експлуатацію два сучасних фільтр-преси на оборотному циклі. Також введено в експлуатацію фільтр-прес № 1 ФКМ -75-1200-30-Б112-Р замість фільтр-преса № 2. Проведено реконструкцію кругообігу. Введено в експлуатацію три нових фільтр-преси. Витрати становили понад 30 млн грн.

Завдяки реконструкції було збільшено транспортування залізовмісних шлаків, які використовуються у виробництві, та покращено якість зворотної води на виході з р. Дніпро. Встановлення фільтр-пресу збільшує транспортування осаду на 30%. Тому ПАТ «Запоріжсталь» докладает максимум зусиль для зниження навантаження на навколишнє природне середовище в усіх сферах діяльності – від технологічної складової до логістичної.

Система стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» включає програму постійного вдосконалення. Постійне вдосконалення – це комплексний системний підхід до вирішення виробничих завдань, оптимізації виробничих процесів з метою скорочення витрат на сировину, часу виробничого циклу та підвищення якості продукції.

Мета програми – дати можливість кожному співробітнику виявити

наявні проблеми, визначити їх першопричини та впровадити системні рішення для усунення та запобігання цим проблемам.

Основні напрямки роботи:

- розроблена та впроваджена в підрозділах заводу система преміювання.

Для підвищення ефективності система постійно вдосконалюється;

- переліки КПТТО (контрольованих параметрів технології та обладнання), розроблених для підвищення якості продукції;

- оптимізація виробничих процесів за допомогою заходів операційних удосконалень, що проводяться на заводських підрозділах;

- систематичний аналіз причин відхилень працівниками всіх рівнів з розробкою коригувальних і попереджувальних заходів;

- система подання пропозицій і робота команд постійного вдосконалення;

- «Школа керівників виробництва» на базі відділу постійного вдосконалення ПАТ «Запоріжсталь»;

- «5С» – це система організації робочого місця, яка значно підвищує ефективність і керованість процесів, покращує корпоративну культуру та підвищує продуктивність праці [26].

Таким чином, система стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» є ефективною, оскільки досліджуване підприємство працює стабільно, розвивається та продовжує свою модернізацію з використанням сучасних, прогресивних та природоохоронних технологій, що відповідають усім світовим стандартам. Завод планомірно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу екологічним питанням. Однак в умовах воєнного стану робота комбінату стала збитковою і система стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» потребує вдосконалення.

Висновки до розділу 2

ПАТ «Запоріжсталь» працює на ринках чавуну, слябів, звичайного, конструкційного холоднокатаного прокату тощо. Вона займає монопольне

становище на ринках холоднокатаного листа, тонкокатаного листа, чорної жерсті, білої жерсті, холоднокатаної сталевих смуги, сталевих профілів гнутих і холодногнутих закритих профілів. Усі зазначені види продукції користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому доцільність виробництва окремих виробів у найближчі роки не викликає сумнівів. Металовироби ПАТ «Запоріжсталь» мають раціональне співвідношення ціна/якість. У 2021 році підприємство отримало 86968733 тис.грн. чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг, вже у 2022 році цей показник склав 46916321 тис.грн., тобто зменшення склало 40052412 тис.грн., у 2023 році зазначений показник склав 56395037 тис.грн., збільшення склало 120,20%.

Характеризуючи вплив зовнішніх факторів, варто ще раз підкреслити їх вплив на всіх рівнях, цей вплив можна назвати несприятливим для забезпечення стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь», в цих умовах слід звернути особливу увагу на вплив зовнішнього середовища, що характеризує взаємодію підприємства зі споживачами, іншими підприємствами (партнерами, конкурентами, постачальниками тощо). Стратегічне управління аналізованим промисловим підприємством має враховувати необхідність створення на підприємстві таких умов, які б дозволили найбільш ефективно використовувати позитивні сторони впливу вищезазначених факторів, а також мінімізувати негативний вплив факторів.

Система стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» має на меті досягання високих економічних показників за рахунок виробництва високоякісної продукції за оптимальними цінами, забезпечуючи добробут працівників та екологічну безпеку виробництва. Стратегічне управління ПАТ «Запоріжсталь» неможливе без якісного управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Формування стратегії розвитку підприємства

У будь-якого бізнесу є своя стратегія, тобто загальний, недеталізований бізнес-план, який охоплює тривалий період часу та шлях досягнення комплексної мети. Сьогодні акціонери та керівництво ПАТ «Запоріжсталь» бачать такі стратегічні цілі у сфері господарської діяльності даного підприємства:

- розширення присутності на ринках Європи та Північної Америки;
- забезпечення домінуючого становища на ринку нержавіючої сталі в СНД;
- регіональна диверсифікація експортних поставок;
- освоєння нових видів продукції та нових ринків збуту;
- збільшення обсягів реалізації металопродукції з нержавіючої, інструментальної та швидкорізальної сталі;
- зниження собівартості продукції.

Проте стратегія зростання ПАТ «Запоріжсталь» потребує коригування та вдосконалення відповідно до мінливих умов функціонування ринку. Для створення оновленої стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь», з метою визначення стратегічних альтернатив, було використано метод SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози бізнесу.

SWOT-матриця дозволяє об'єднати результати дослідження в єдину систему, встановити лінії зв'язку між сильними і слабкими сторонами, притаманними ПАТ «Запоріжсталь», зовнішніми загрозами і можливостями, які в подальшому використовуватимуться для формування стратегії розвитку компанії.

Умови функціонування ПАТ «Запоріжсталь» зведено в карту SWOT – аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

	Можливості А. Збільшення долі на внутрішньому ринку В. Вихід на нові міжнародні ринки С. Зростання попиту на продукцію Д. Виробництво продукції по індивідуальному замовленню Е. Введення нового обладнання в експлуатацію Ф. Вдосконалення маркетингової діяльності	Загрози А. Зменшення кількості висококваліфікованого персоналу через мобілізацію В. Зменшення ціни у конкурентів С. Активізація діяльності конкурентів Д. Руйнування через ракетні обстріли Е. Окупація м. Запоріжжя Ф. Посилення податкового тиску Г. Впровадження нових нормативно-правових актів Н. Підвищення вартості електроенергії, природного газу, перебої з їх постачанням
Сильні сторони 1. Оптимальні ціни на продукцію. 2. Висока якість продукції. 3. Великий потенціал підприємства. 4. Значний досвід роботи та гарна репутація підприємства 5. Високий рівень менеджменту 6. Висока лояльність з боку споживачів 7. Наявність висококваліфікованого персоналу	стратегії виду SO 1, 2, 3, 4-А,С,Е,Ф,Н: Виробництво металопродукції в Україні з унікальними технічними характеристиками та за нижчими цінами порівняно із конкурентами 5, 6,7-В,Д,Г: Партнерство із міжнародними виробниками металопродукції, яке допоможе залишатись конкурентоспроможними на світовому ринку	стратегії виду ST 3,5,6-А,С: Пошук нових країн для реалізації та збуту продукції 1,2,7-В,Н,К: Використання головних переваг по відношенню до конкурентів: досвіду роботи і високої репутації.

Продовження табл. 3.1

Слабкі сторони 1. Висока енергоємність виробництва 2. Нестійкий фінансовий стан. 3. Застаріле обладнання. 4. Необхідність постійного впровадження новітніх технологій. 5. Низький рівень маркетингової діяльності. 6. Значний податковий тиск	стратегії виду WO 1,2,3- A, B, C, D : Розширення обсягів виробництва та реалізації для внутрішнього ринку 4- E: Контроль за якістю та міжнародними нормами 5,6,7- G, H: Підвищення кількості висококваліфікованих кадрів на умовах співробітництва з університетами	стратегії виду WT 1,6,7- F, G, K: створення державних програм по підтримці галузі 3,5- A, C: Шляхом підвищення зарплати і поліпшення соціального забезпечення залучення молодих професійних кадрів
---	---	---

SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь» свідчить, що досліджуване підприємство має значні сильні сторони, які дозволяють йому розвиватися та надають значні можливості для розвитку за різними напрямками. ПАТ «Запоріжсталь» працює, щоб бути кращим підприємством у сфері металопродукції. Спираючись на успішний багаторічний досвід підприємства, застосовуючи найвищий інтелектуальний потенціал, використовуючи унікальні передові технології, в тісній кооперації з діловими партнерами.

Однак, в діяльності ПАТ «Запоріжсталь» також наявні слабкі сторони, які заважають розвитку. Основною проблемою, яка має системне значення для розвитку ПАТ «Запоріжсталь» є постійне подорожчання природного газу. Енергоємність української металопродукції майже в 1,5 рази перевищує показники найкращих світових виробників. Підвищення цін на енергоносії гостро поставило питання про впровадження нових енергозберігаючих металургійних технологій на ПАТ «Запоріжсталь». У металургійному виробництві України використовуються практично всі відомі види енергоносіїв.

Незважаючи на значну енергоємність виробництва чавуну в доменних печах, воно залишається безальтернативним, оскільки вважається найефективнішим у світі. Значна зношеність обладнання ПАТ «Запоріжсталь» на цьому етапі виробництва призводить до збільшення споживання газу та коксу, що робить цей етап виробництва найбільш енергоємним.

Основними критеріями зниження енергоємності ПАТ «Запоріжсталь» є створення та впровадження ефективної законодавчої бази, використання сучасних енергозберігаючих технологій та проведення енергоаудиту. Так, у світовій практиці для зниження витрат природного газу використовується пиловугільний порошок. Саме завдяки поєднанню безконусних завантажувальних пристроїв можна економити енергію при виробництві доменних печей. Також варто звернути увагу на необхідність впровадження в діяльність ПАТ «Запоріжсталь» енергозберігаючого обладнання.

ПАТ «Запоріжсталь», як експортоорієнтоване підприємство, особливо усвідомлює недоліки чинного законодавства, його суперечливість та схильність до змін, які перешкоджають ефективному функціонуванню підприємства. Наприклад, компанія регулярно стикається з проблемами при розмитненні товарів (складна процедура митного оформлення, труднощі з повною та своєчасною подачею документів). Крім того, підприємство відчуває труднощі зі своєчасним виконанням гарантійних зобов'язань на продукцію, що поставляється на експорт, через необхідність додаткового оформлення дозволів як на експорт, так і самого гарантійного обслуговування та товарів для його виконання (запчастини, інструменти тощо).

Значний вплив на економічну діяльність ПАТ «Запоріжсталь» також має політична та економічна нестабільність та мінливість політичного стану країни. Зокрема, значної шкоди завдає повномасштабне вторгнення та часті ракетні обстріли.

Збільшення виробництва металопродукції з високоякісних сталей і сплавів вимагає введення в металообіг у великих кількостях рідкісних і дорогих легуючих елементів. Це вимагає розробки ефективних ресурсозберігаючих технологій виробництва високоякісних сплавів, реалізація яких можлива в різних умовах діючих виробничих потужностей.

Так, наприклад, виробництво економічно легованих чавунів, що володіють підвищеною міцністю і зносостійкістю, в більшості випадків

обмежується дефіцитом і дорожнечою феросплавів. У той же час доступна велика кількість дешевих і доступних вторинних матеріалів і напівфабрикатів, що містять такі ефективні армуючі елементи, як нікель, хром, ванадій, молібден та інших, які виробляються в ряді суміжних галузей. Використання у виробництві сплавів відходів суміжних виробництв, що містять оксиди кольорових металів, дозволяє економити сировину, матеріали, паливо та енергію, розширювати сировинну базу галузі та зменшувати шкідливий вплив відходів на навколишнє природне середовище.

Програма технічного переозброєння ПАТ «Запоріжсталь» на 2024-2027 роки передбачає збільшення обсягів виробництва та створення нового виробництва з виплавки чавунних зливків методом електронно-променевої плавки. Плани щодо збільшення виробництва чавуну відповідають тенденціям розвитку ключових галузей економіки України. Проте на ПАТ «Запоріжсталь» 2/3 загального обсягу виробництва чавуну виробляється на морально застарілому обладнанні віком 40-50 років. Таким чином, підприємство має вжити заходів щодо виведення з експлуатації застарілого обладнання. Вирішення цієї проблеми можливе в рамках інноваційної стратегії розвитку.

Крім того, в діяльності ПАТ «ЗСС» можна виділити певні проблеми, які необхідно вирішити для впровадження оновленої стратегії зростання виробництва та реалізації металопродукції:

- а) важкий фінансовий стан підприємства, що практично унеможливорює інвестування в перспективні проекти за рахунок внутрішніх ресурсів;
- б) брак кваліфікованих кадрів;
- в) збереження елементів дискримінації бізнесу за кордоном, застосування обмежувальних підприємницьких методів;
- г) низький загальний рейтинг надійності України за кредитами та інвестиціями, що ускладнює використання іноземних фінансових ресурсів для розвитку потенціалу компанії;
- д) невідповідність окремих норм законодавства України міжнародним

стандартам.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» є досить розвиненим і досить стабільним підприємством порівняно з конкурентами. Компанія має стабільний фінансовий стан, її акції є дуже ліквідними та активно котируються на організованому фондовому ринку. Для забезпечення стабільної роботи та збільшення доходів компанії необхідно проводити послідовну маркетингову політику, спрямовану на пошук нових клієнтів та диверсифікацію ринків збуту. На основі SWOT-аналізу визначено, що характерною стратегією розвитку ПАТ «Запоріжсталь» має стати стратегія зростання, яка реалізується шляхом централізованої диверсифікації виробництва, зміцнення та розширення позицій на ринку металопродукції.

Стратегія розвитку ПАТ «Запоріжсталь» має бути спрямована на:

- збільшення обсягу реалізації продукції;
- розширення ринків збуту;
- активне просування продукції на зовнішніх ринках;
- отримання максимального прибутку;
- впровадження у виробництво нової перспективної продукції;
- збереження трудового колективу.

Основними завданнями стратегії зростання ПАТ «Запоріжсталь» мають стати:

- підтримка привабливого іміджу юридичної особи з ефективною системою управління;
- диверсифікація ринків збуту, шляхом розширення географії присутності та збереження стабільної частки ринку;
- надання клієнтам максимально повного пакету послуг з високим рівнем якості металопродукції;
- проведення наступальної маркетингової політики з необхідним рівнем прибутковості з урахуванням особливостей кожного збутового напрямку, продовження розвитку розгалуженої збутової мережі з кваліфікованим персоналом;

- забезпечення ефективної системи фінансових розрахунків з контрагентами з метою систематичного скорочення питомої дебіторської заборгованості, налагодження системи контролю якості виробленої продукції на всіх етапах виробництва та реалізації заходів мінімізації збитків фінансових аспектів діяльності підприємства;
- реалізація стратегії передбачуваного розвитку нових видів сучасної, високотехнологічної та конкурентоспроможної продукції на основі перспективних планів розвитку;
- забезпечення ефективного управління людськими ресурсами; постійне вдосконалення організаційної структури; формування кадрової політики, спрямованої на досягнення економічного успіху шляхом забезпечення підприємства компетентними працівниками, зацікавленими в кінцевому результаті своєї праці.

У перспективі необхідно буде розширити асортимент продукції ПАТ «Запоріжсталь», активізувати процеси оновлення металопродукції та технічного переоснащення високоефективними автоматизованими системами.

Проведені дослідження показали, що найбільш раціональною для ПАТ «Запоріжсталь» є стратегія зростання та диверсифікації, а саме розширення випуску видів металопродукції. Досліджувана компанія повинна продавати ці продукти на нових міжнародних ринках.

Таким чином, для ПАТ «Запоріжсталь» найдоцільнішою є стратегія зростання та диверсифікації, а саме розширення видів металопродукції. Зусилля керівництва ПАТ «Запоріжсталь» у формуванні стратегії зростання мають бути спрямовані на мінімізацію слабких сторін його діяльності та загроз, пов'язаних з факторами зовнішнього середовища. Тобто метою підприємства має бути забезпечення своєї прибутковості шляхом досягнення стратегічної мети. Підприємство має виділити кошти на технічне оновлення обладнання та використання новітніх технологій виробництва металопродукції.

3.2 Напрями вдосконалення стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь»

Загострення конкуренції на світових ринках металопродукції, відсутність стабільності та фінансова криза змушують ПАТ «Запоріжсталь» модернізувати виробництво, планувати та прогнозувати витрати, вдосконалювати системи управління витратами, впроваджувати інноваційну політику та ефективно керувати персоналом тощо.

Концепція стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» – стратегія зростання, заснована на масштабній диверсифікації виробництва, зміцненні та розширенні позицій на ринку металопродукції, яка має реалізовуватися за такими основними стратегічними напрямками:

- формування та виконання пріоритетних цільових програм створення конкурентоспроможної продукції;
- розширення ринків збуту та обслуговування;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- створення ефективного високотехнологічного виробництва на основі його технічного переоснащення;
- формування ефективної системи управління якістю.

Удосконалення стратегії зростання вимагає від компанії впровадження різноманітних заходів у свою діяльність. Удосконалення стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» передбачає реалізацію наступних пріоритетних завдань:

- здійснити перехід до стратегічного управління розвитком бізнесу;
- визначати цілі та контролювати дотримання бізнес-стандартів, розробку стратегії, виконання програм і проектів розвитку;
- запровадити науково обґрунтовані стандарти виробництва в практику менеджменту для ефективного управління бізнесом;
- здійснювати організаційні заходи щодо розробки програм розвитку виробництва з метою збільшення доходів від діяльності за рахунок

раціонального використання фінансових ресурсів підприємства;

– здійснювати організаційні заходи щодо розробки програм фінансового розвитку підприємства, з метою концентрації ресурсів на реалізації проектів, спрямованих на забезпечення сировинної незалежності та стимулювання інноваційного розвитку.

Для виконання цих заходів ПАТ «Запоріжсталь» необхідне законодавчо-нормативне, організаційне та фінансове забезпечення. Адже управління сталим розвитком та реалізація основної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» вимагають від менеджменту формування ефективного та раціонально оптимального обліково-аналітичного забезпечення. Адже від правильної інтеграції та реалізації управлінських рішень безпосередньо залежить стратегічний розвиток досліджуваного підприємства.

Отже, стратегія розвитку ПАТ «Запоріжсталь» має включати наступні завдання та цілі, представлені в (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Мета та завдання стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь»

Мета стратегії розвитку	Завдання	Способи реалізації стратегії
1	2	3
Підвищення ефективності діяльності та забезпечення розвитку діяльності	Підвищення рівня конкурентоспроможності металопродукції. Зростання попиту на продукцію, зменшення витрат та збільшення прибутку	Залучення інвестицій, оновлення обладнання та використання новітніх технологій для виробництва.
Зростання долі ринку як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках	Збільшення обсягів виробництва і реалізації металопродукції.	Підвищення попиту на внутрішньому і на зовнішньому ринках за рахунок вдосконалення діяльності маркетингового та збутового відділу
Впровадження нових видів продукції	Проведення маркетингових досліджень визначення потреб великих промислових підприємств у металопродукції	Оновлення технології виробництва, розширення асортименту металопродукції

Для реалізації вищезазначених напрямків компанія повинна застосовувати стратегію диференціації продукції, яка сприятиме просуванню продукції з огляду на її високу якість та конкурентоспроможну ціну. Сегментація ринку передбачає виділення найбільш прибуткових груп

споживачів і розробку програми маркетингового впливу, яка дозволить ПАТ «Запоріжсталь» точно визначити потреби та можливості клієнтів. Виконуючи завдання стратегії розвитку, ПАТ «Запоріжсталь» значно підвищить рентабельність бізнесу та його ефективність.

Таким чином, процес формування стратегії розвитку на ПАТ «Запоріжсталь» рекомендовано здійснювати за наступним алгоритмом (рис. 3.1).

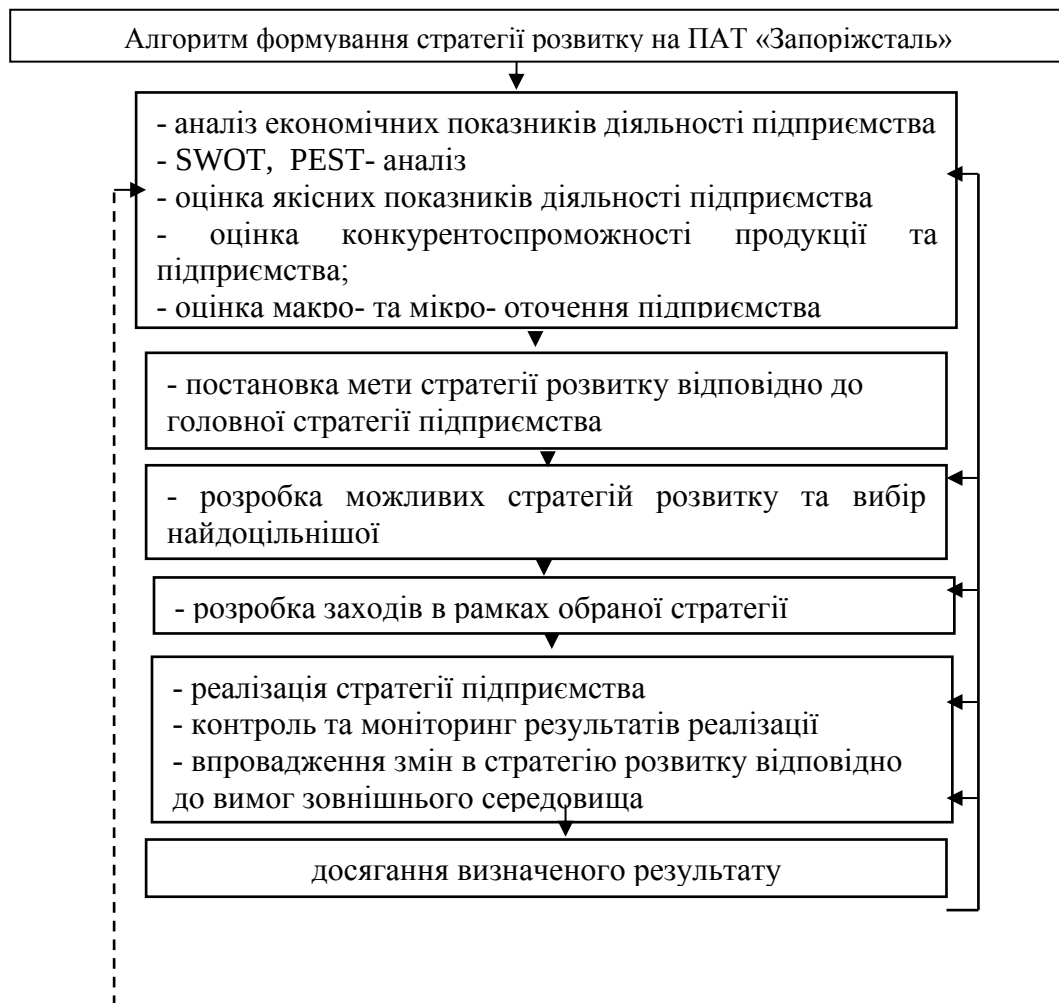


Рис. 3.1 Оптимальний алгоритм формування фінансової стратегії на підприємстві

Складено автором [26]

Підвищення ефективності та забезпечення фінансовими ресурсами розвитку діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є першочерговою метою стратегії зростання. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі питання, як

підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку. Вирішити цю мету та завдання, які стоять перед підприємством, можливо шляхом залучення пільгових кредитів, субсидій та модернізації виробництва, тобто з використанням сучасних машин, обладнання та технологій.

Друга мета – збільшення частки ринку ПАТ «Запоріжсталь». Тут можна виділити такі завдання: стимулювання попиту задля збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції; розвиток інфраструктури; гарантувати пріоритетного використання металопродукції вітчизняних виробників.

Отже, підприємству для ефективного формування системи стратегічного управління необхідно:

- моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, здійснення SWOT-аналізу і PEST-аналізу;
- формування бази даних по інноваціях в промисловій галузі для поширення нових знань і розробки інноваційних стратегій розвитку;
- забезпечення інтеграції виробництва;
- фінансове забезпечення стратегії;
- маркетингове забезпечення стратегічного розвитку підприємства;
- розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства;
- застосування на підприємстві економіко-математичного моделювання.

Важливою складовою частиною стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь» є формування оптимальної структури ключових показників досягнення стратегічної мети. Тобто відповідно до мети стратегії розвитку, яку обрало досліджуване підприємство керівництво має визначити певні показники системи стратегічного управління, які надаватимуть інформацію про прийняття управлінських рішень.

Розроблена система економічних показників дозволить визначати динаміку ефективності діяльності, прибутковість та інші важливі показники діяльності, які будуть свідчити про досягання визначеної стратегічної мети.

Модель вдосконалення стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь» представлена на (рис. 3.2)



Рис. 3.2 Модель вдосконалення стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь»

Складено автором [26]

Варто зазначити, що доцільним є проводити розрахунки за кожним підрозділом, який бере участь у досяганні обраної стратегічної мети. Так на ПАТ «Запоріжсталь» доцільно окремо визначати ефективність діяльності:

- відділу маркетингу;
- відділу виробництва;
- відділу збуту.

З представленого рисунку 3.2 бачимо, що розроблена модель стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» має включати детальну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення його стратегічного потенціалу, позиції та перспектив.

Впровадження розробленої моделі стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь» дозволить виконати ряд важливих стратегічних завдань:

- надавати користувачам та менеджерам інформаційну підтримку в прийнятті управлінських рішень;
- здійснювати моделювання та прогнозування ефективності управлінських рішень щодо стратегічного розвитку компанії, виконання завдань стратегії зростання;
- оптимізувати та впорядкувати інформаційні потоки та функції стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь»;
- оптимізувати використання інформації з первинних і вторинних документів та скоротити витрати на обробку, збереження та передачу облікової інформації до центрів відповідальності;
- безпосередньо оптимізувати обліково-аналітичний процес досліджуваного підприємства;
- організовувати оперативний аналіз стратегічного розвитку підприємства за обраним набором показників;
- надавати багатоваріантні прогнози показників розвитку на довгостроковій основі;
- забезпечити ефективне управління шляхом розробки логічно структурованого комплексу обліково-аналітичної звітності;
- розробити багаторівневу номенклатуру даних, необхідних для моніторингу траєкторії розвитку компанії за умови реалізації розроблених заходів;
- планувати розвиток та вдосконалення обліково-аналітичної системи;
- усунути інформаційні бар'єри у взаємодії між підрозділами компанії;
- розвивати потенційні можливості взаємного обміну даними в режимі

реального часу між компанією та контрагентами.

Таким чином, вдосконалення стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь» відбулось за рахунок визначення мети та завдань стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь», а також обґрунтуванні заходів, які дозволять досягнути визначену мету; розробці оптимального алгоритму формування фінансової стратегії на підприємстві; побудові моделі вдосконалення стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь». Реалізація заходів з удосконалення системи стратегічного управління дозволить: підвищити конкурентоспроможність підприємства; підвищити прибутковість діяльності; вдосконалити систему управління підприємством; підвищити ефективність та рентабельність функціонування; забезпечити вчасне реагування на зміни і загрози навколишнього середовища.

Висновки до розділу 3

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» є досить розвиненим і досить стабільним підприємством порівняно з конкурентами. Компанія має стабільний фінансовий стан, її акції є дуже ліквідними та активно котируються на організованому фондовому ринку. Для забезпечення стабільної роботи та збільшення доходів компанії необхідно проводити послідовну маркетингову політику, спрямовану на пошук нових клієнтів та диверсифікацію ринків збуту.

Проведені дослідження показали, що найбільш раціональною для ПАТ «Запоріжсталь» є стратегія зростання та диверсифікації, а саме розширення видів металопродукції. Досліджувана компанія повинна продавати ці продукти на нових міжнародних ринках.

Удосконалення стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» передбачає реалізацію наступних пріоритетних завдань: здійснити перехід до стратегічного управління розвитком бізнесу; визначати цілі та контролювати дотримання бізнес-стандартів, розробку стратегії, виконання програм і

проектів розвитку; запровадити науково обґрунтовані стандарти виробництва в практику менеджменту для ефективного управління бізнесом; здійснювати організаційні заходи щодо розробки програм розвитку виробництва з метою збільшення доходів від діяльності за рахунок раціонального використання фінансових ресурсів підприємства; здійснювати організаційні заходи щодо розробки програм фінансового розвитку підприємства, з метою концентрації ресурсів на реалізації проектів, спрямованих на забезпечення сировинної незалежності та стимулювання інноваційного розвитку.

ПАТ «Запоріжсталь» для ефективного формування системи стратегічного управління необхідно: моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, здійснення SWOT-аналізу і PEST-аналізу; формування бази даних по інноваціях в промисловій галузі для поширення нових знань і розробки інноваційних стратегій розвитку; забезпечення інтеграції виробництва; фінансове забезпечення стратегії; маркетингове забезпечення стратегічного розвитку підприємства; розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства; застосування на підприємстві економіко-математичного моделювання.

Важливою складовою частиною стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь» є формування оптимальної структури ключових показників досягнення стратегічної мети. Тобто відповідно до мети стратегії розвитку, яку обрало досліджуване підприємство керівництво має визначити певні показники системи стратегічного управління, які надаватимуть інформацію про прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління компанією – це скоординована сукупність рішень, які мають вирішальний вплив на діяльність компанії та мають віддалені наслідки. Стратегічне управління є частиною реалізації

стратегічного планування розвитку підприємства. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства на основі постійного контролю та оцінки змін, що відбуваються в його діяльності з метою збереження здатності виживати та ефективно функціонувати в умовах нестабільне зовнішнє середовище.

Головною метою стратегічного управління є необхідність забезпечення безперервного та сталого розвитку підприємства. Перехід підприємства до стратегічного управління забезпечить йому можливість прогнозувати майбутній розвиток і своєчасно приймати ефективні управлінські рішення.

2. Стратегічне управління складається з двох елементів: компанії та зовнішнього середовища, в якому вона функціонує. Компанія, як частина цього зовнішнього середовища, повинна вміти ефективно адаптуватися до поточних і можливих змін, щоб досягти успішної діяльності. У процесі розробки та впровадження стратегічного менеджменту виникає нагальна потреба у використанні спеціалізованих інструментів стратегічного аналізу та планування. Керівник компанії, який є запорукою його успішної та довгострокової роботи, повинен досконало володіти технологією стратегічного управління, розуміти принципи побудови стратегії, вміти використовувати методологічні підходи та інструменти дослідження в процесі аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, беручи відповідальність за результати, отримані від реалізованих стратегій. Використання інструментів стратегічного аналізу при дослідженні внутрішнього середовища організації має на меті виявлення факторів, які формують довгострокову прибутковість і знаходяться під безпосереднім контролем бізнес-менеджера.

3. Система стратегічного управління – це система управління, в основі якої лежить розроблення програми досягнення поставлених підприємством цілей, з урахуванням наявних ресурсів і прогнозу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Система стратегічного управління базується на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження

оперативних рішень зі стратегічними рішеннями, а також механізмом коригування та контролю реалізації стратегії. Такий підхід до складання системи стратегічного управління компанією акцентує увагу на таких важливих елементах, як процес розробки стратегії та її реалізація. Використання підходу, що базується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного управління на підприємстві, дає змогу розглядати систему стратегічного управління як сукупність таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне фінансове управління, управління виробництвом та ін.

4. ПАТ «Запоріжсталь» працює на ринках чавуну, слябів, звичайного, конструкційного холоднокатаного прокату тощо. Вона займає монопольне становище на ринках холоднокатаного листа, тонкокатаного листа, чорної жерсті, білої жерсті, холоднокатаної сталевих смуги, сталевих профілів гнутих і холодногнутих закритих профілів.

Діяльність ПАТ «Запоріжсталь» протягом 2021-2023 років була ефективною та прибутковою лише у 2021 році, слід додати, що у 2022 році через повномасштабне вторгнення в Україну чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг. Так у 2021 році підприємство отримало 86968733 тис.грн. чистого доходу, вже у 2022 році цей показник склав 46916321 тис.грн., тобто зменшення склало 40052412 тис.грн., у 2023 році зазначений показник склав 56395037 тис.грн., збільшення склало 120,20%.

5. Для формування ефективної системи стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» необхідно розробити довгострокову стратегію переорієнтації системи управління фінансами та виробництва продукції, яка систематично генерує найбільший прибуток. Показником успішної інтеграції вітчизняного бізнесу у світовий економічний простір має бути цілісна та цілеспрямована державна політика, спрямована на успішне впровадження інновацій та стимулювання їх розвитку через розвиток вітчизняного бізнесу. Характеризуючи вплив зовнішніх факторів, варто ще раз підкреслити їх вплив на всіх рівнях, цей вплив можна назвати несприятливим для забезпечення

стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь», в цих умовах слід звернути особливу увагу на вплив зовнішнього середовища, що характеризує взаємодію підприємства зі споживачами, іншими підприємствами (партнерами, конкурентами, постачальниками тощо).

6. Система стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» є ефективною, оскільки досліджуване підприємство працює стабільно, розвивається та продовжує свою модернізацію з використанням сучасних, прогресивних та природоохоронних технологій, що відповідають усім світовим стандартам. Завод планомірно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу екологічним питанням. Однак в умовах воєнного стану робота комбінату стала збитковою і система стратегічного управління ПАТ «Запоріжсталь» потребує вдосконалення.

Стратегія розвитку ПАТ «Запоріжсталь» тісно пов'язана з екологічною модернізацією та реконструкцією всіх напрямків виробництва, політика заводу спрямована на постійне зниження екологічного впливу діяльності підприємства на навколишнє природне середовище.

Система стратегічного управління включає інноваційну діяльність. Наразі ПАТ «Запоріжсталь» потребує заміни застарілого та морально зношеного обладнання із масштабною модернізацією устаткування підприємства із заміною сталеплавильного та прокатного обладнання з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на світових ринках, а також як зниження їх собівартості.

7. ПАТ «Запоріжсталь» є досить розвиненим і досить стабільним підприємством порівняно з конкурентами. Компанія має стабільний фінансовий стан, її акції є дуже ліквідними та активно котируються на організованому фондовому ринку. Для забезпечення стабільної роботи та збільшення доходів компанії необхідно проводити послідовну маркетингову політику, спрямовану на пошук нових клієнтів та диверсифікацію ринків збуту. На основі SWOT-аналізу визначено, що характерною стратегією розвитку ПАТ «Запоріжсталь» має стати стратегія зростання, яка реалізується

шляхом централізованої диверсифікації виробництва, зміцнення та розширення позицій на ринку металопродукції.

8. Вдосконалення стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь» відбулось за рахунок визначення мети та завдань стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь», а також обґрунтуванні заходів, які дозволять досягнути визначену мету; розробці оптимального алгоритму формування стратегії на підприємстві; побудові моделі вдосконалення стратегічного управління на ПАТ «Запоріжсталь». Реалізація заходів з удосконалення системи стратегічного управління дозволить: підвищити конкурентоспроможність підприємства; підвищити прибутковість діяльності; вдосконалити систему управління підприємством; підвищити ефективність та рентабельність функціонування; забезпечити вчасне реагування на зміни і загрози навколишнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е., Лубенська А.С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. №16(1). С. 6–10.
2. Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 75-82.
3. Артющок В.С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851>
4. Богатирьова Л.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. з курсу «Стратегічний менеджмент»: Для навч. закл. галузі зв'язку для спец. за напрямками «Економіка та підприємництво» та «Менеджмент». Державний комітет зв'язку та інформатизації України; Одеська національна академія зв'язку ім. О.С.Попова. Кафедра менеджменту та маркетингу. О. : ОНАЗ, 2004. 146 с.
5. Вінник М.О., Ільїна І.В. Пошук та прийняття рішень: навч.-метод. посібник. Херсон - Івано-Франківськ: Місто НВ, 2023. 186 с.
6. Власенко В. В. Стратегії розвитку електронного урядування в Україні. *Управління розвитком складних систем*. 2020. №42. С. 29-35.
7. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. №10. С.48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9
8. Гораль Л., Брич Б, Клименко К. Стратегічне управління процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*. 2021. №1 (Т. 31). С. 271–278.
9. Горобець Н. М., Миргородська Т. О. Застосування стратегічних

інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 19. С. 31–37. URL: <http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=2966&i=4>

10. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_4_14

11. Гусак О.А. Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. №2 (56). С. 141-146.

12. Доценко І. О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України в умовах воєнного стану. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects : Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2022. С. 92-96. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6412/13265-1?inline=1>

13. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. №20. С. 73-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_20_14

14. Єпіфанова І., Джеджула В., Каплун Р. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. №4. С. 64–71.

15. Жемчугов А., Жемчугов М. Система стратегічного управління. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2011. № 3. С. 3–13.

16. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мельник Ю.М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14

17. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51

18. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії економіка та управління підприємствами*. 2019. №38-1. С. 107-113. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf

19. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес-інформ*. 2023. №5. С. 134-140.

20. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №16. С. 145–149.

21. Краснокутська Н. С., Кабанець І.А. Стратегічне управління. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

22. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник «Одеського національного економічного університету»*. 2017. №5. С. 84-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9

23. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. №18. С. 250-255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>

24. Михайлів Г.В., Середа Н.М., Полянко Г.О. Стратегічне управління: розробка, впровадження та оцінка стратегій для досягнення цілей організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №9. С. 78-84.

25. Москаленко В.В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: [монографія]. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Точка, 2018. 207 с.

26. Офіційний сайт ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». URL:

<https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo>

27. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

28. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. За заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.

29. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. № 25.1. С. 230–239.

30. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news>.

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>

31. Пуліна Т. В., Шитікова Л.В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844>

32. Пуліна Т.В., Коротунова О.В., Клімуш Г.С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки*. 2014. №9. С. 152-159.

33. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248>

34. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>

35. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2018_4_12
36. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.
37. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. №3. С. 33-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6
38. Федірець О.В., Ткач І.В., Мазур Є.І. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. С. 1-6.
39. Феєр О.В., Хаустова К.М., Густі С.М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. №4. С. 90-97.
40. Фінансова звітність ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за 2021-2023 роки на Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/00191230>
41. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_4_12
42. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.
43. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222–229.
44. Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting strategic management*. Springer. 2018.
45. Belinska, Y., Matvejciuk, L., Shmygol, N., Pulina, T., & Antoniuk, D.

EU agricultural policy and its role in smoothing the sustainable development of the EU's agricultural areas. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. Vol. 628, No. 1, p. 012030

46. Henry A. Understanding strategic management. *Oxford: Oxford University Press*. 2021. 408 P.

47. Kaplan R.S., Norton D.P. How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard business review*. 2006. Vol. 84(3). P. 100.

48. Kononenko L., Savchenko V., Gai O. Information support of strategic management in the conditions of the formation of society 5.0. «*Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*». 2023. №16. С. 244-248. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/391/365>

49. Porter M. On competition : Harvard Business Press, 2008. P. 382.

50. Wu H.-Y. Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*. 2012. Vol. 35(3). P. 303–320.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» з сайту

<https://opendatabot.ua/c/00191230>

Реєстраційні дані

Час витягу з ЄДР
8 червня 2024 р. о 14:05

Повна назва
ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ „ЗАПОРІЖСТАЛЬ”»

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

Пошта
office@zaporizhstal.com

Вебсайт
www.zaporizhstal.com

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

Дата заснування
18.04.2000

Директор
[Слободянюк Роман Степанович](#)

Код ЄДРПОУ
00191230

Статутний капітал
660 920 445 ₴

Акти
Чотобъ
разде.

Фінансова звітність

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

Сертифікати якості ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь»

ПОЛІТИКА

В ОБЛАСТІ ЯКОСТІ, ОХОРОНИ ПРАЦІ, ЕКОЛОГІЇ ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ

ПАТ «Запоріжсталь» - одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого широко відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і в багатьох країнах світу. Спеціалізація комбінату – гарячий- і холоднокатаний прокат з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей.

Основним пріоритетом ПАТ «Запоріжсталь» - стати найефективнішим виробником сталі в Європі, і демонструвати стійне зростання і прибуток, незалежно від фази економічних циклів, із забезпеченням інвесторів доходами від інвестицій вище середніх галузевих показників. В своїй діяльності підприємство керується принципами корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Основні напрямки розвитку ПАТ «Запоріжсталь»:

- **Охорона праці та екологія:** життя і здоров'я співробітників і всіх людей, на яких впливає діяльність комбінату, включаючи майбутні покоління – його основна цінність, тому пріоритетною метою є досягнення нульового травматизму і попередження шкоди для здоров'я через забезпечення безпечних і здорових умов праці та зниження впливів на навколишнє середовище по всіх екологічних аспектах, включаючи запобігання забруднень і підвищення ефективності використання ресурсів.
- **Персонал:** мотивація персоналу, його розвиток і ефективне інформування забезпечують основу для активного залучення всіх співробітників в пошук і реалізацію ідей щодо розвитку комбінату, включаючи підвищення якості, операційні поліпшення, зниження ризиків професійної безпеки, поліпшення впливів на навколишнє середовище, підвищення ресурсо- та енергоефективності.
- **Превентивне управління якістю:** виробництво тільки якісної, гідної продукції з першого пред'явлення через дотримання ключових параметрів технології та обладнання, яка забезпечує задоволеність споживачів, зниження витрат енергії, впливів на навколишнє середовище за рахунок виключення необхідності доопрацювання продукції.
- **Превентивне обслуговування обладнання:** досягнення абсолютної надійності обладнання дозволяє запобігати відмови устаткування, забезпечувати безперервний виробничий процес, підтримувати стабільну якість продукції, забезпечувати безпеку персоналу, покращувати вплив виробничих процесів на навколишнє середовище, підвищувати енергоефективність діяльності та знижувати втрати.
- **Операційні поліпшення:** підвищення ефективності процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій і організації ефективної облікової політики, робота без втрат дозволяють спрямовувати збережені ресурси на досягнення цілей в усіх напрямках діяльності комбінату.

Керівництво ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» приймає на себе зобов'язання дотримуватися принципів:

- безумовне дотримання законодавчих і нормативних вимог, інших вимог, прийнятих керівництвом;
- Зниження впливів на навколишнє середовище по всіх екологічних аспектах;
- Орієнтація на потреби зацікавлених сторін і прагнення до їх задоволення;
- Визначення ризиків і можливостей діяльності підприємства і пошук шляхів для управління ними;
- Проектування, закупівля продукції, обладнання та послуг з урахуванням їх енергоефективності;
- Вивчення кращих світових практик та стандартів діяльності і прагнення до їх застосування;
- Впровадження автоматизованих інструментів управління в усіх напрямках діяльності;
- Прагнення до безперервного вдосконалення всіх аспектів своєї діяльності.

КЕРІВНИЦТВО КОМБІНАТУ, ЗАБЕЗПЕЧУЮЧИ ПРИХИЛЬНІСТЬ ЦЬОЇ ПОЛІТИКИ, СТВОРЮЄ УМОВИ, В ЯКИХ КОЖЕН СПІВРОБІТНИК МАЄ МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ АКТИВНОЇ І ТВОРЧОЇ УЧАСТІ В ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ, ДОТРИМУЮЧИСЬ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ:

*** ЖИТТЯ, ЗДОРОВ'Я, ЕКОЛОГІЯ * КЛІЄНТООРІЄНТОВНІСТЬ ***
*** ПРОФЕСІОНАЛІЗМ * ЛІДЕРСТВО * КОМАНДНА РОБОТА ***

Генеральний директор
 ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
 « 17 » 06 2021р.



О.Г. Мироненко



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

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

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

ISO 9001:2015

Сфера сертифікації

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

Дата початку первинного сертифікаційного циклу: 04 листопада 2008
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу: NA
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту: NA
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу: 03 листопада 2023
За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей
сертифікат діє до: 03 листопада 2026

Сертифікат No. UA231128 Версія: 1 Дата видання: 03 листопада 2023

Свириденко О.Я.

Підписано від імені BVCH SAS UK Branch



0008

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

Додаткові пояснення стосовно сфери сертифікації та чинності цього сертифікату, і вимог,
застосованих до системи управління, можна одержати за тел.: +380 44 364 16 00



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

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

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

ISO 14001:2015

Сфера сертифікації

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

Дата початку первинного сертифікаційного циклу: **04 листопада 2008**
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу: **NA**
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту: **NA**
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу: **03 листопада 2023**
За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей
сертифікат діє до: **03 листопада 2026**

Сертифікат No. **UA231129** Версія: 1 Дата видання: **03 листопада 2023**

Свириденко О.Я.

Підписано від імені BVCH SAS UK Branch



0008

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

Додаткові пояснення стосовно сфери сертифікації та чинності цього сертифікату, і вимог,
застосованих до системи управління, можна одержати за тел.: **+380 44 364 16 00**