

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджменту та адміністрування»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Удосконалення конкурентної стратегії промислового підприємства
(назва теми)

Виконав: студент 2 курсу, групи БТЕз-0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій»

КУЗНСЦОВ В.Ю.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ТЕСЛЕНОК І.М.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛШІНА Н.М.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Бланк завдання

Бланк завдання

друга сторона двостороннього бланку

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ**

БЕБ	Бюро економічної безпеки
ГЗК	Гірничо-збагачувальний комбінат
ЗЗФ	Запорізький завод феросплавів
ЗМІ	Засоби масової інформації
НТП	Науково-технічний прогрес
РСІ	Індекс складності продукції
СБО	Стратегічна бізнес-одиниця
ТМ	Торговельна марка
УТП	Унікальна торговельна пропозиція
ЗЗФ	Запорізький завод феросплавів
ЦСР	Цілі сталого розвитку
CRM (Customer Relationship Management)	Управління взаємовідносинами з клієнтами
EU (European Union)	ЄС (Європейський Союз)
PR (Public Relations)	Зв'язки із громадськістю

РЕФЕРАТ

Дипломна робота магістра: «Удосконалення конкурентної стратегії промислового підприємства»: 141 с., 16 рис., 17 табл., 100 джерел, 7 додатків

Об'єкт дослідження – конкурентна стратегія промислового підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти удосконалення конкурентної стратегії промислового підприємства.

Мета дослідження – навести рекомендації із удосконалення конкурентної стратегії АТ «Запорізький завод феросплавів».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, системний, індукції, аналізу та синтезу, логічний, групування, порівняння, графічний, Z-модель Альтмана, вертикальний аналіз балансу, PEST-, SWOT-, SPACE-аналіз, матриця оцінки впливу середовища на конкурентну стратегію, модель М. Портера.

Результати і їх новизна. Визначено сутність конкурентної стратегії, розглянуто методичні підходи до оцінювання конкурентного середовища. Надано характеристику АТ «Запорізький завод феросплавів». Проаналізовано стан зовнішнього середовища. Оцінено конкурентну позицію АТ «ЗЗФ» на ринку феросплавів. Розроблено рекомендації щодо адаптації конкурентної стратегії підприємства до умов зовнішнього середовища.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні та методичні аспекти розроблення конкурентної стратегії промислового підприємства. Проведено аналіз конкурентної стратегії підприємства на прикладі АТ «Запорізький завод феросплавів»). Надано рекомендації щодо адаптації конкурентної стратегії підприємства до умов зовнішнього середовища.

Значущість роботи і висновки. Адаптація конкурентної стратегії АТ «ЗЗФ» до умов середовища посилить його конкурентоспроможність в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Ключові слова: КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РИНОК, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, АТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ».

ANNOTATION

Master's work: «Improvement of the competitive strategy of an industrial enterprise»: 141 pages, 16 figures, 17 tables, 100 sources, 7 appendix

The object of research is the competitive strategy of an industrial enterprise.

The subject of research is the theoretical and methodological aspects of improving the competitive strategy of an industrial enterprise.

Purpose of the work is to provide recommendations for improving the competitive strategy of JSC ZAPOROZHISKY FERROALLOY PLANT.

Research methods: theoretical generalization, system, induction, analysis and synthesis, logical, grouping, comparison, graphic, Altman's Z-model, vertical balance analysis, PEST-, SWOT-, SPACE-analysis, matrix for assessing the impact of the environment on competitive strategy, M. Porter's model.

Results and their novelty. The essence of competitive strategy is determined, methodological approaches to assessing the competitive environment are considered. A characteristic of JSC ZAPOROZHISKY FERROALLOY PLANT is provided. The state of the external environment is analyzed. The competitive position of JSC "ZZF" in the ferroalloy market is assessed. Recommendations are developed for adapting the competitive strategy of the enterprise to the conditions of the external environment.

The main provisions of the work. Theoretical and methodological aspects of developing a competitive strategy of an industrial enterprise are considered. An analysis of the competitive strategy of the enterprise is carried out using the example of ZAPOROZHISKY FERROALLOY PLANT. Recommendations are provided for adapting the competitive strategy of the enterprise to the conditions of the external environment.

Significance of work and conclusions. Adaptation of the competitive strategy of JSC ZAPOROZHISKY FERROALLOY PLANT to environmental conditions will strengthen its competitiveness in an unstable external environment

Keywords: COMPETITION, COMPETITIVE STRATEGY, EFFICIENCY, MARKET, COMPETITIVE ENVIRONMENT, JOINT STOCK COMPANY «ZAPOROZHISKY FERROALLOY PLANT»

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу магістра.....	
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень та термінів.....	
Реферат.....	
Annotation	
Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні та методичні аспекти розроблення конкурентної стратегії промислового підприємства.....	11
1.1 Сутність та класифікація конкурентних стратегій промислового підприємства.....	11
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентного середовища як чинника впливу на конкурентну стратегію.....	22
1.3 Алгоритм розроблення конкурентної стратегії.....	32
Висновки до розділу 1.....	41
Розділ 2 Аналіз конкурентної стратегії підприємства на прикладі АТ «Запорізький завод феросплавів»	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Запорізький завод феросплавів».....	43
2.2 Аналіз впливу зовнішнього середовища на конкурентну стратегію підприємства.....	54
2.3 Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку феросплавів..	63
Висновки до розділу 2.....	71
Розділ 3 Рекомендації щодо адаптації конкурентної стратегії підприємства до умов зовнішнього середовища	73
3.1 SPACE-аналіз стратегічних перспектив АТ «Запорізький завод феросплавів».....	73
3.2 Інтеграція інновацій у конкурентну стратегію	80
3.3 Прогнозування розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.....	88
Висновки до розділу 3.....	94
Висновки.....	96
Список використаних джерел.....	100
Додатки.....	111

ВСТУП

Актуальність обраної теми дипломної роботи визначена тим що у сучасних умовах розвитку економіки та посилення процесів глобалізації питання удосконалення конкурентної стратегії промислового підприємства набуває вирішального значення. Ефективність діяльності визначається здатністю розробити та адаптувати конкурентну стратегію до змінних умов та впроваджувати інноваційні рішення які здатні створити конкурентні переваги. Крім того зростає значення стратегічного управління як інструменту забезпечення довгострокової стійкості промислового підприємства. Удосконалення конкурентної стратегії дозволяє сформувати унікальні конкурентні переваги що забезпечить підвищення вартості промислового підприємства, покращення його репутації та у підсумку забезпечить успіх у конкурентній боротьбі.

Конкурентні стратегії, їх сутність, змістовне наповнення, класифікація та значення для сучасного підприємства постійно знаходяться під пильною увагою як науковців так і практиків. Так теоретичні основи досліджували Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. [6], Божидай І.Г. [9], Горват О., Феєр О.В. [16], Дикань В.Л., Шраменко О.В. [19], Селезньова Г.О., Сиров В.В. [66]. Узагальненням класифікаційних ознак цікавились Довбня С.Б., Хитько М.М. [20], Костюк Г.В., Дубровська І.О. [40], Ступак І.О. [73], Чухрай Н.І., Довба М.О. [87]. Питанням розроблення конкурентної стратегії приділили увагу Ареф'єва О., Лістрова М. [4], Белова О.І. [7], Дуброва О.С. [21], Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. [44], Павлюк Т.І., Гайдей О.В. [54]. Проблематика оцінювання конкурентного середовища знаходилась у полі зору Бойко К.О. [10], Гладун В.Р. [15], Григорчук Т.В. [17], Дяченко Т.А. [22], Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. [24], Коротунова О.В., Пуліна Т.В., Ляховець С.О. [38] та інші.

Проте потребує подальшого поглиблення дослідження конкурентного середовища та удосконалення конкурентної стратегії на промислових

підприємствах які функціонують в умовах складного зовнішнього середовища спричиненого військовими діями.

Мета і завдання дослідження. Мета – навести рекомендації із удосконалення конкурентної стратегії АТ «Запорізький завод феросплавів».

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти удосконалення конкурентної стратегії промислового підприємства.

Завданнями визначено:

- розкрити сутність та надати класифікацію конкурентних стратегій промислового підприємства;
- висвітлити методичні підходи до оцінювання конкурентного середовища як чинника впливу на конкурентну стратегію;
- навести алгоритм розроблення конкурентної стратегії;
- здійснити організаційно-економічну характеристику АТ «Запорізький завод феросплавів»);
- провести аналіз впливу зовнішнього середовища на конкурентну стратегію підприємства;
- надати оцінку конкурентних позицій підприємства на ринку феросплавів;
- провести SPACE-аналіз стратегічних перспектив АТ «Запорізький завод феросплавів»);
- запропонувати заходи спрямовані на інтеграцію інновацій у конкурентну стратегію;
- здійснити прогнозування розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, системний, індукції, аналізу та синтезу, логічний, групування, порівняння, графічний, Z-модель Альтмана, вертикальний аналіз балансу, PEST-, SWOT-, SPACE-аналіз, матриця оцінки впливу середовища на конкурентну стратегію, модель М. Портера.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що:

- виділено особливості конкуренції на сучасному етапу ринкових відносин;
- запропоновано авторське визначення поняття «конкурентна стратегія»;

- удосконалено механізм формування конкурентної стратегії промислового підприємства;

- розроблено модель удосконалення конкурентної стратегії АТ «ЗЗФ»;

Інформаційною базою дипломного дослідження стали літературні джерела (статті, монографії та підручники) за темою дослідження, аналітичні звіти дослідницької агенції GМК.Center, Української асоціації виробників феросплавів, Центру транспортних стратегій, ресурсу Metalmonitor, огляди інформаційно-аналітичного інтернет-проекту Мінпром та інших оглядових публікацій. Дані ресурсу Youcontrol. Річна звітність АТ «Запорізький завод феросплавів» розміщена у відкритому доступі, дані внутрішньої звітності отримані під час проходження переддипломної практики.

Практична цінність результатів дослідження полягає у окресленні стратегічних перспектив АТ «Запорізький завод феросплавів», розробці рекомендацій спрямованих на інтеграцію інновацій у конкурентну стратегію та прогнозування розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Апробація результатів дипломної роботи магістра. Результати дослідження у вигляді тез опубліковано у:

- Інтеграція Цілей сталого розвитку у конкурентну стратегію підприємства. III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (20-21 жовтня 2025 р. м. Запоріжжя);

- Менеджмент змін в епоху невизначеності. III Міжнародна науково-практична конференція «Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання» (14 листопада 2025 р, м. Рівне).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 141 сторінок, включаючи 17 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел (100 найменувань) – 11 сторінок, 7 додатків – 30 сторінок

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та класифікація конкурентних стратегій промислового підприємства

Надати характеристику бізнес-середовищу неможливо без урахування такого чинника як вплив конкуренції на поведінку суб'єктів господарювання. Як зазначає Павлюк Т.І. ринок є системною організаційною структурою яка організована за певним принципом та має логічне упорядкування. Силою завдяки якій «упорядковуються взаємовідносини між виробниками та споживачами, є конкуренція» [53, с. 8]. А отже учасники ринкових відносин повинні реагувати на цю силу та розробляти відповідні ситуації конкурентні стратегії.

Основою рушійною силою економіки та ключовими учасниками конкурентних відносин є підприємства торгівлі, підприємства задіяні у виробництві, організації та установи що надають послуги чи виконують роботи, а також представники державного сектору.

Слід відмітити, що підприємства торгівлі є більш гнучкими, ресурси зосереджені переважно у формі обігових коштів, тож вони можуть швидше адаптувати свою стратегію до змінних умов, натомість промислові підприємства мають більш потужну матеріальну базу та менш ліквідні кошти, це спричиняє необхідність використання більш виваженого підходу до формування конкурентної стратегії із урахуванням особливостей такого суб'єкта ринкових відносин як промислове підприємство.

На законодавчому рівні поняття промислове підприємство не визначене, однак можна навести декілька трактувань запропонованих науковцями:

- «самостійний, організаційно та економічно відносно відособлений суб'єкт господарювання» [85, с. 90]. Автор відмічає характерні властивості промислового підприємства, серед яких управлінська свобода, що означає можливість самостійно приймати управлінські рішення, готовність нести відповідальність за результати діяльності, відповідальність перед законом та іншими контрагентами;

- «організаційно виокремлена та економічно самостійна основна (первинна) ланка виробничої сфери економіки». Її основним завданням науковець вбачає виготовлення продукції, надання послуг чи виконання робіт [56, с. 10];

- «великий об'єкт, призначений для промислового виробництва, складання або переробки» [89]. Автор наведеного визначення обмежує промислове підприємство виключно виробництвом чи переробкою вхідного ресурсу (матеріал, напівфабрикати, сировина тощо) у продукцію.

Даючи визначення промислового підприємству не можна залишити поза увагою особливості його роботи на ринку. Серед них ключовими, такими що мають суттєвий вплив на конкуренцію існує декілька. На промисловому ринку менша кількість покупців. На відміну від товарів індивідуального попиту продукцію промислових підприємств закупає менша кількість організацій. Як правило покупці мають значення для збуту, оскільки їх мало, а обсяг їх закупівель достатньо великий, це означає що втрата одного клієнта може обернутись втратою частини ринку. Щоб утримати клієнта промислове підприємство має підтримувати із ним тісні взаємовідносини, що збільшує їх взаємний вплив один на одного. Наявні клієнти географічно сконцентровані що загострює конкурентну боротьбу у конкретному сегменті ринку [5].

Оскільки промислові підприємства виробляють товари/послуги, то вони дають початок циклу споживання, а їх продукція задовольняє потреби індивідуальних споживачів, часто проходячи через декілька ланок розповсюдження. Ефективне функціонування промислового підприємства визначається не тільки його внутрішньою організацією та менеджментом, але й

станом зовнішнього середовища, зокрема рівнем конкуренції у галузі. Саме конкуренція є тим стимулом який підштовхує промислові підприємства до підвищення якості та зменшення рівня витрат. Завдяки оптимізації виробництва, удосконаленню технологій та добре налагодженому збуту промислові підприємства можуть отримати перевагу у конкурентній боротьбі, що позначиться на їх добробуті та сприятиме розвитку економіки країни у цілому.

Досліджуючи сутність поняття «конкурентна стратегія» не можна оминати увагою феномен що спричинив необхідність розроблення стратегій, а саме конкуренцію.

Стаття 1 Закону України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [26].

Таким чином можна відмітити що конкуренція є рушійною силою розвитку для промислових підприємств, а грамотно розроблена конкурентна стратегія стає основою його розвитку. Відмітимо, що відносини конкуренції розвивались паралельно із ринковими відносинами, однак у поле зору науковців конкуренція як ринкова категорія потрапила відносно недавно. У XVIII столітті Адам Сміт, якого вважають основоположником теорії конкуренції сформулював її основні положення. Його робота «Дослідження про природу й причини багатства народів» (1776 р.) розкривала конкуренцію як суперництво через яке «підвищуються ціни за скорочення пропозиції і зменшуються ціни у разі її надлишку» [69, с. 181].

Науковець проаналізував прагнення виробників та результати їх роботи та підкреслив що незважаючи на прагнення до досягнення особистих результатів (прибуток, підвищення рівня виробництва, охоплення більшої частки ринку) успішний виробник намагається кращим чином задовольнити і суспільні потреби [69, с. 392]. Цю закономірність автор висловив у принципі «невидимої

руки» який вважав основою конкурентних відносин [18, с. 14]. На протигагу конкуренції монополію він вважав злом для суспільства.

Аналізуючи науковий доробок було виділено особливості конкуренції яка притаманна сучасному етапу ринкових відносин та здійснюють вплив на розроблення конкурентної стратегії промислового підприємства. Основні особливості конкуренції як ринкової сили наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Особливості конкуренції на сучасному етапу ринкових відносин (розробка автора)

Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В. узагальнили визначення поняття визначення та наголосили що конкуренція може бути визначена як:

- суперництво між суб'єктами господарювання за кращі можливості та частку ринку;
- як інструмент досягнення рівноваги на ринку та утворення справедливої ціни;
- як силу що впливає на ринкові умови, та одночасно визначає поведінку усіх суб'єктів ринку [32, с. 32].

В умовах гострої конкурентної боротьби розроблення конкурентної стратегії стає важливим для забезпечення подальшого розвитку. При цьому конкурентна стратегія не створюється сама по собі, вона має органічно інтегрована у ієрархію стратегій промислового підприємства, як це подано на рис. 1.2



Рис. 1.2 Ієрархія стратегій промислового підприємства [9, с. 2.6; 64, с. 16]

Слід відмітити діалектичність у наведеній підпорядкованості стратегій, адже із одного боку конкурентна стратегія впливає на корпоративну, оскільки визначає як скористатись конкурентними перевагами для подальшого розвитку, а з іншого боку вона підпорядкована їй. Цитуючи Саєнко М.Г. підкреслимо, що «корпоративна стратегія показує що робити, а конкурентна стратегія вказує як робити, щоб досягти конкурентних переваг» [64, с. 233].

Зважаючи на велику кількість наукових робіт присвячених тематиці розроблення конкурентних стратегій, слід акцентувати увагу на тому, що конкурентна стратегія та стратегія конкуренції які часто ототожнюються є різними поняттями, а саме:

- конкурентна стратегія формує конкурентну перевагу. Тобто вона орієнтована на те, щоб використавши ринкові можливості та власні здобутки створити таку перевагу завдяки якій підприємство буде успішним у конкурентній боротьбі. Конкурентна стратегія розробляється для усього підприємства чи його стратегічних бізнес-одиниць;

- стратегія конкуренції підпорядкованою конкурентній стратегії та визначає «засоби досягнення конкурентної переваги» [3, с. 4] тобто є вузькою категорією. Стратегія конкуренції може бути розроблена для конкретного продукту чи ринкової ситуації.

Щодо визначення поняття то їх є досить багато, декілька з них наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентна» стратегія*

Автор	Визначення	Джерело
1	2	3
Ансофф І.	стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу	[93, с. 260].
Портер М.	зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі	[96, с. 25].

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Томпсон А., Стрикленд Дж.	розроблення управлінських рішень, які направлені на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі	[98, с. 80]
Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О.	комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах підприємства	[3, с. 5]
Божидай І.І.	динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства	[9, с. 2.5]
Дикань В.Л., Шраменко О.В.	набір методик та ініціатив, спрямованих на залучення і задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і укріплення позиції на ринку	[18, с. 5].
Довбня С.Б., Найдовська А.О. Хитько М.М.	відображає як підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку	[20, с. 37]
Костюк Г.В., Дубровська І.О.	спосіб отримання стійких конкурентних переваг	[40]
Куденко Н.В.	різновид стратегії організації, що дає відповідь на запитання: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?»	[43, с. 171]
Павлюк Т.І., Гайдей О.В.	узагальнена модель дій та сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності	[54].
Саєнко М.	спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СБО	[64, с. 234]
Ступак І.О.	орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення	[73, с. 253]
Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А.	стратегія розвитку, яка базується на впровадженні у діяльність успішних методів конкурентної боротьби, залучення споживачів та отримання лідерських позицій в галузі	[86, с 78]

*Примітка. Складено автором на базі [3, с. 5; 9, с. 2.5; 18, с. 5; 20, с. 37; 40; 43, с. 171; 54; 64, с. 234; 73, с. 253; 86, с 78; 93, с. 260; 96, с. 25; 98, с. 80]

Аналізуючи наведені визначення можемо виділити ключові особливості які притаманні цьому поняттю та запропонували власне визначення узагальнивши найбільш важливі із них. Серед особливостей виділено наступні:

- довгострокова орієнтація. Більшість авторів зазначають що конкурентна стратегія є тривалою та орієнтована на період від трьох до п'яти років із адаптацією під конкретні ринкові умови;

- розроблення для виду діяльності (діяльність підприємства регулює корпоративна стратегія, а на рівні продукту за це відповідає стратегія конкуренції);

- унікальність для кожного ринку. Жодна конкурентна стратегія не може бути однаково успішною на усіх ринках, адже повинна враховувати особливості та гостроту конкурентної боротьби на кожному із них. Конкурентні переваги якими володіє промислове підприємство на одному ринку, скажімо, внутрішньому, можуть бути нівельовані при виході на інший, у нашому прикладі міжнародний. І навпаки, не маючи суттєвих конкурентних переваг на одному ринку промислове підприємство може звернути увагу на інші регіони і включити їх у сферу своїх інтересів;

- орієнтованість на створення стійкої конкурентної переваги;

- пов'язаність із маркетинговою стратегією, оскільки обидві спрямовані на задоволення цільового сегменту, досягнення за рахунок цього більшої частки ринку, посилення лояльності, більш вигідного у порівнянні із конкурентами позиціонуванні тощо.

У підсумку сформулюємо авторське визначення поняття «конкурентна стратегія» – це комплекс взаємопов'язаних дій, що реалізуються у довгостроковому періоді та спрямовані на підтримання конкурентоздатності промислового підприємства. Конкурентна стратегія орієнтована на максимально ефективне використання внутрішніх переваг та ресурсів, а також тих можливостей що їх надає зовнішнє середовище та здатна забезпечити утримання конкурентних переваг.

Також аналіз наведених визначень дозволяє виокремити очікування які покладає менеджмент промислового підприємства на конкурентну стратегію у процесі її розроблення. У табл. 1.2 розкрито основні характеристики конкурентної стратегії.

Основні характеристики конкурентної стратегії *

Характеристика	Змістове наповнення
Ядро	Внутрішні ресурси, споживча цінність, унікальні переваги
Орієнтація	- стратегічна (для підприємства та СБО); - тактична (для конкретних товарів).
Тривалість дії	3-5 років
Мета	Досягнення переваги на ринку
Завдання	- підтримка стійкої позиції на ринку; - забезпечення та підтримка бажаного рівня конкурентоспроможності; - створення та утримання конкурентних переваг; - ефективне ресурсне забезпечення; - посилення ринкової влади (впливу на суб'єкти господарювання у галузі); - підтримка заданого рівня рентабельності.
Об'єкт	Процес взаємозв'язку промислового підприємства і його бізнес-середовища
Предмет	Галузь функціонування (структура, кількість конкурентів, чинники конкуренції, гострота конкуренції)
Принципи	- спрямованість на досягнення мети; - гнучкість та постійна адаптація; - використання наявних конкурентних переваг та створення нових; - врахування конкурентного середовища.

*Примітка. Складено автором на базі літератури [6, с. 6; 9; 16, с. 290-292; 19, с. 5-7; 64]

Через різноманіття видів конкурентного середовища та методів ведення конкурентної боротьби науковцями виділено значну кількість конкурентних стратегій які можуть бути використані промисловим підприємством для досягнення сталого положення на ринку. Загальна класифікація наведена на рис. А.1 (див. додаток А), а в межах параграфу надамо стисло характеристику найбільш розповсюдженим із них.

Одним із популярних підходів до класифікації є підхід Портера М. в основу якого покладено підхід до створення конкурентних переваг підприємства:

а) лідерство за витратами. Підприємство що пропонує найнижчу ціну на свою продукцію за умови низьких витрат на її виготовлення та просування створює вхідний бар'єр для інших гравців у галузі (реальних чи потенційних). Лідерство досягається завдяки ефективному менеджменту, сучасним

технологіям, кращим закупівельним умовам, контролем над каналами розподілу тощо;

б) диференціація. В її основу покладена готовність споживачів купувати дорожче, але за товар що має певні відмінності, наприклад, у якості, функціоналі чи зовнішньому вигляді. Диференціація може стосуватись як товару так і сервісу, персоналу чи інших аспектів у яких підприємство є кращим;

в) фокусування (концентрація у ніші). Нішева стратегія орієнтована не на увесь ринок, а тільки на ту його частину у якій підприємство може почувати себе комфортно з точки зору конкурентної боротьби. Концентрація у ніші дозволяє не розпилювати ресурси, а розробляти пропозиції для вузьких сегментів, які, можливо, не цікаві великим гравцям. Стратегія фокусування може стати плацдармом для подальшого розвитку и розширення ринку (збільшення ніші чи виходу на інші ринки) [18, с. 8-12; 90, с. 410; 96].

Конкурентні стратегії Портера М. називають базовими через їх здатність протистояти усім п'ятьом силам конкуренції.

Другим за популярністю підходів до класифікації є підхід Котлера Ф. в основу якого покладено позиція підприємства на ринку. Науковець виділив чотири стратегії:

а) стратегія лідера. Використовується підприємством що має найбільшу частку ринку. Це компанія що задає «тон» конкурентної боротьби;

б) стратегія челенджера. Підприємство що займає другу за лідером позицію. Може бути один чи два челенджера. Ці підприємства достатньо сильні і за умови що вони прагнуть до лідерства можуть суттєво загострити конкурентну боротьбу. Якщо вони із лідером здатні мирно співіснувати то конкурентна боротьба більше направлена на утримання позицій аніж на їх завоювання;

в) стратегія послідовника. Послідовників на кожному ринку багато. Їх мета полягає у конкуренції на своєму рівні без спроб посунути лідера. Наслідуючи лідера вони мають свої унікальні пропозиції та власні сегменти споживачів.

Особливістю конкурентної боротьби послідовник є можливість уникнути зайвих витрат та помилок яких припускається лідер у процесі становлення;

г) стратегія нішера. Підприємства орієнтовані на обслуговування вузьких сегментів ринку. Часто утворюють симбіоз із більш крупними гравцями для посилення власної позиції у ніші [41; 90, с. 409].

Ансоф І. в основу класифікації поклав дві складові «товар» та «ринок» запропонувавши наступні стратегії:

- стратегія концентрованого зростання. Розширення освоєного ринку за рахунок існуючого товару;
- стратегія розвитку товару. Створення нових товарів для існуючого ринку;
- стратегія розвитку ринку. Вихід на нові ринки із існуючим товаром;
- стратегія диверсифікованого зростання. Ризикована стратегія яка передбачає вихід на нові ринки із новим для підприємства товаром.

Узагальнивши стратегії Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. розробили систему оптимальної конкурентної стратегії яка наведена на рис. 1.3.

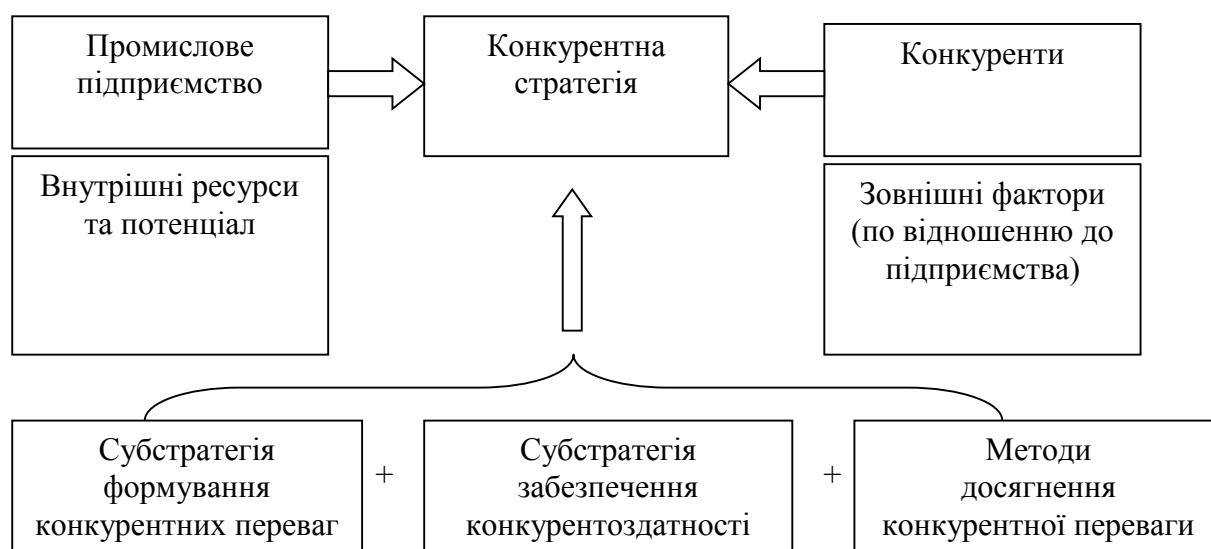


Рис. 1.3 Система оптимальної конкурентної стратегії [3, с. 6]

Зі схеми видно, що конкурентна стратегія поєднує у собі потенціал та ресурси підприємства, враховує зовнішні чинники, а також містить субстратегії:

створення конкурентних переваг, забезпечення конкурентоздатності, методи конкурентної боротьби спрямовані на створення конкурентної переваги.

У підсумку конкурентна стратегія вказує промислового підприємству чіткий вектор розвитку, що дозволяє ефективно використовувати наявні та доступні ресурси, досягати стійких конкурентних переваг та займати вигідне положення на ринку. Вона забезпечує узгодженість дій у швидкозмінному зовнішньому середовищі, сприяє підвищенню прибутковості та зміцненню ринкових позицій.

1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентного середовища як чинника впливу на конкурентну стратегію

Промислове підприємство функціонує під впливом групи факторів які мають різний прояв, інтенсивність впливу, а для потенційний ще й ймовірність появи. При цьому ці фактори слід враховувати при складанні планів для того щоб зробити результат роботи більш передбачуваним.

Усі фактори можна поділити на дві групи – зовнішні по відношенню до підприємства та внутрішні. Через мінливість факторів розроблення конкурентної стратегії не може бути завершено на етапі досягнення мети, її слід коригувати залежно від стану середовища щоб « не втратити досягнутий рівень конкурентоспроможності та зміцнити позиції на ринку» [3, с 5].

Якщо внутрішні фактори перебувають майже під повним контролем підприємства, то зовнішнє середовище менш контрольоване та може здійснювати різний вплив на роботу. Зокрема його можна поділити та макросередовище та мікросередовище. Фактори макросередовища можна тільки враховувати у роботі, на фактори мікросередовища можна впливати. Аналізуючи конкурентне середовище слід відмітити, що воно є частиною більш загального зовнішнього мікросередовища. Склад зовнішнього середовища подано на рис. 1.4.

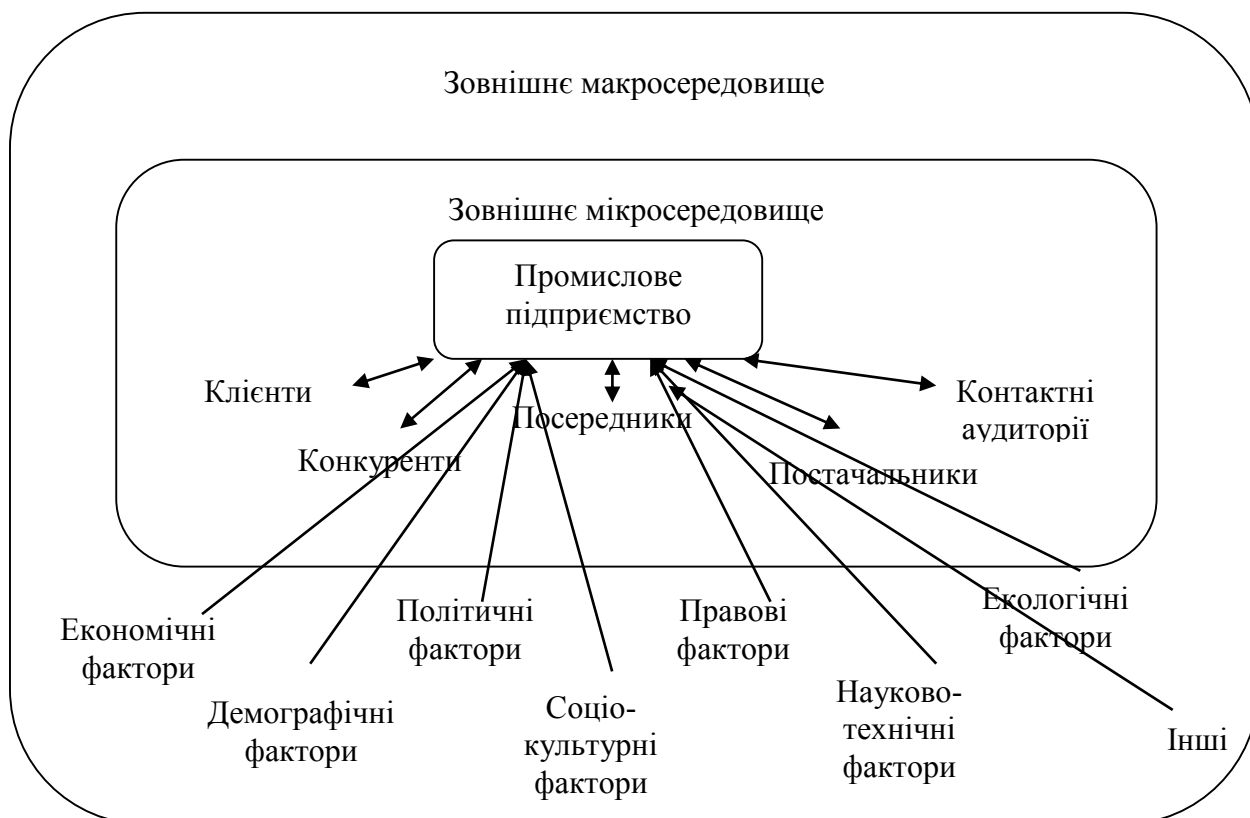


Рис. 1.4 Фактори зовнішнього макро- та мікросередовища [15, с. 60]

Зі схеми видно, що конкуренти прямо впливають на положення промислового підприємства на ринку, однак і підприємство може впливати на конкуренцію шляхом розробки адекватних ситуації реакцій та відповідної конкурентної стратегії. Це, в свою чергу, потребує дослідження конкурентного середовища.

Конкурентне середовище можна визначити як:

- «результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію» [68, с 311]. Слід відмітити, що мова йде не стільки про наявність суб'єктів, скільки між відносинами що складають між ними. Так, наприклад, на ринку що розвивається усім конкурентам вистачає місця, а отже рівень конкуренції досить помірний, або навіть вона зовсім відсутня. На стабільному ринку вже визначились основні лідери які поділили ринок між собою і оскільки можливості для розвитку через

розвиток ринку вичерпано конкуренти вбачають ці можливості через перерозподіл ринку, а отже конкурентна боротьба загострюється.

- «ринкова структура» суб'єкти якої накладають за покупцями шляхом використання елементів комплексу маркетингу [50]. Таке визначення не у повній мірі висвітлює роль конкурентів та не містить згадки про суперництво;

- «ступінь привабливості ринку... з позиції можливості протистояння конкурентному тиску» [22, с. 204]. Мова йде про здатність промислового підприємства вижити у конкурентній боротьбі. У цьому випадку середовище оцінюється як сприятливе чи несприятливе;

- «сукупність активно діючих суб'єктів і чинників..., які знаходяться поза сферою контролю з боку підприємства» [84 с.168]. Автор підкреслив об'єктивну складність контролювати конкурентів та відмітив їх здатність мати вплив на внутрішнє середовище;

- упорядкована «система, яка містить правила, яких компанії повинні дотримуватися». [88]. Відмічені у цьому визначенні «правила» є скоріш бажаним станом, аніж реальним, оскільки залежно від гостроти конкуренції правила можуть змінюватись.

Григорчук Т.В. зазначає що надати оцінку стану конкурентного середовища досить складно через те, що конкурентів складно ідентифікувати, тому їх прийнято подавати у вигляді двох стратегічних груп.

По-перше, це прямі конкуренти, тобто підприємства які діють на обраному промисловим підприємством ринку, можуть бути ідентифіковані, проаналізовані та оцінені.

По-друге – потенційні конкуренти. До потенційних конкурентів відносять існуючі підприємства які зараз конкурують у других галузях однак у перспективі можуть зайти у освоєний певним підприємством ринок та знову створювані фірми, які можуть з'явитись на ринку у подальшому [17, с 311].

Конкурентне середовище наведено на рис. Б.1 (див. додаток Б).

Через неможливість відділити конкурентне середовище від ринкового застосовується диференційована класифікація конкурентного середовища, а

знання основних ознак спрощує аналіз конкуренції. Їх стисла характеристика наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентного середовища [30, с. 56; 83, с. 160; 88]

Класифікаційна ознаки	Деталізація
Тип конкурентного середовища	<ul style="list-style-type: none"> - монополістична конкуренція. Існує декілька компаній, які пропонують ринку різні варіації товарів, не мають контролю над ціноутворенням. Акцент при збуті – на унікальність конкретного товару конкретного виробника; - монополія. Ситуація за якої один виробник контролює ринок. Про конкуренцію тут можна казати тільки з позиції можливого входу нового гравця ринку; - олігополія. На ринку є декілька гравців, між якими майже відсутня конкуренція проте може бути змова. Вони мають можливість контролювати ціни; - чиста конкуренція. Наявність на ринку багатьох продавців що пропонують однакові товари і через це жоден продавець не має ринкової влади. Ціноутворення ринкове.
Об'єкт купівлі	<ul style="list-style-type: none"> - товар / послуга; - інформація; - науково-технічні розробки (ліцензії, патенти, технології тощо); - капітал та фінансові ресурси (валюта); - людські ресурси.
Територіальна ознака	<ul style="list-style-type: none"> - світове (усі конкуренти); - міжнародне (конкуренти декількох країн); - міжрегіональне (на рівні регіонів); - регіональне / національне (у межах одного регіону/країни); - місцеве.

Конкурентне середовище у всьому його різноманітті є підґрунтям для розроблення конкурентної стратегії, а тому потребує постійного моніторингу ат аналізу. Дослідження конкурентного середовища зазвичай подають у вигляді алгоритму яких включає у себе декілька етапів. Узагальнивши наукові роботи відмічено що дослідження виконується у чіткій послідовності із шести етапів, кожен із яких має відповідне методичне забезпечення. На схемі, що подана на рис. 1.5 висвітлено етапи алгоритму та окреслено методи дослідження використовувани на конкретному етапі.

		Методи дослідження
I етап	Дослідження ринку та складання переліку існуючих та потенційно можливих конкурентів	Методики визначення та формування груп конкурентів
II етап	Характеристика діяльності основних конкурентів (прямих, непрямих так і потенційних)	Конкурентна розвідка, моніторинг офлайн та онлайн середовища
III етап	Деталізація потенціалу конкурентів, складання переліку сильних та слабких сторін	SWOT-аналіз
IV етап	Уточнення конкурентних позицій	Складання рейтингу, поглиблений аналіз, параметричні методики
V етап	Оцінка можливостей щодо створення конкурентних переваг	Бенчмаркінг
VI етап	Розроблення конкурентної стратегії та коригування відповідно до змін	Аналіз розробленої стратегії

Рис. 1.5 Алгоритм дослідження конкурентного середовища
(складено автором на основі [1; 10, с. 64-66; 17, с 311; 45; 91])

Надамо стисло характеристику кожному етапу, а у підсумку розкриємо сутність найбільш використовуваних для аналізу конкурентного середовища методів.

На першому етапі слід визначитись хто є конкурентами конкретного промислового підприємства. Складання переліку може бути здійснено за двома підходами:

а) складання переліку основних конкурентів, тих, діяльність яких спрямована на задоволення такої ж потреби яку задовольняє промислове підприємство. Тобто конкурент пропонує ринку ідентичні або дуже схожі товари. Та розширення переліку завдяки включенню у нього тих конкурентів які

задовольняють ту ж саму потребу але іншим способом. Цей підхід є більш об'єктивним та розповсюдженим;

б) пов'язаних із аналізом використовуваної конкурентами стратегії маркетингу (ринкова експансія, активізація збуту). У цьому випадку основними будуть конкуренти які використовують аналогічну стратегію, а отже і однакові методи конкурентної боротьби.

Результатом діагностики середовище стане виділення узагальнених груп конкурентів: лідер (найсильніша компанія на ринку); челенджер (1-2 компанії які контролюють значну частину ринку та претендують на лідерство); послідовник (контролює незначну частку ринку однак достатньо сильний у певних товарних категоріях), нішер (контролює мінімум ринку на якому відчувається комфортно). Наведене ранжування дозволить одразу оцінити потенціал кожного учасника.

На другому етапі надається характеристика діяльності основних конкурентів (прямих, непрямих так і потенційних). До визначальних показників відносяться аналіз ціни та методів ціноутворення, розрахунок частки ринку, оцінювання маркетингових рішень пов'язаних із розподілом продукції та просуванням. Оскільки бізнес частково перемістився у онлайн середовище, то оцінювати слід і показники онлайн-активності, а саме: відвідуваність сторінки, місце у органічній видачі, відгуки, тощо.

Окрема увага приділяється менеджменту, а саме: ключовим особистостям та їх переміщенням / звільненням, стилю управління, підходу до прийняття рішення. Менеджмент визначає методи конкурентної поведінки та готовність конкурувати. Великі промислові підприємства моніторять постійно своїх безпосередніх конкурентів, за іншими просто приглядає. Промислове підприємство середнього бізнесу у полі зору постійно тримає аналогічні середні компанії, а інші оцінює час від часу.

Головне завдання цього етапу – виявлення трендів розвитку ринку та прогнозування інтенсивності конкурентної боротьби.

Оскільки збір усіх даних які потрібні для того щоб всебічно охарактеризувати діяльність конкурентів майже неможливий часто

використовують підхід за авторством Портера М. який виділив та поєднав основні елементи аналізу конкурентів. Модель аналізу за Портером М. подана на рис. 1.6.

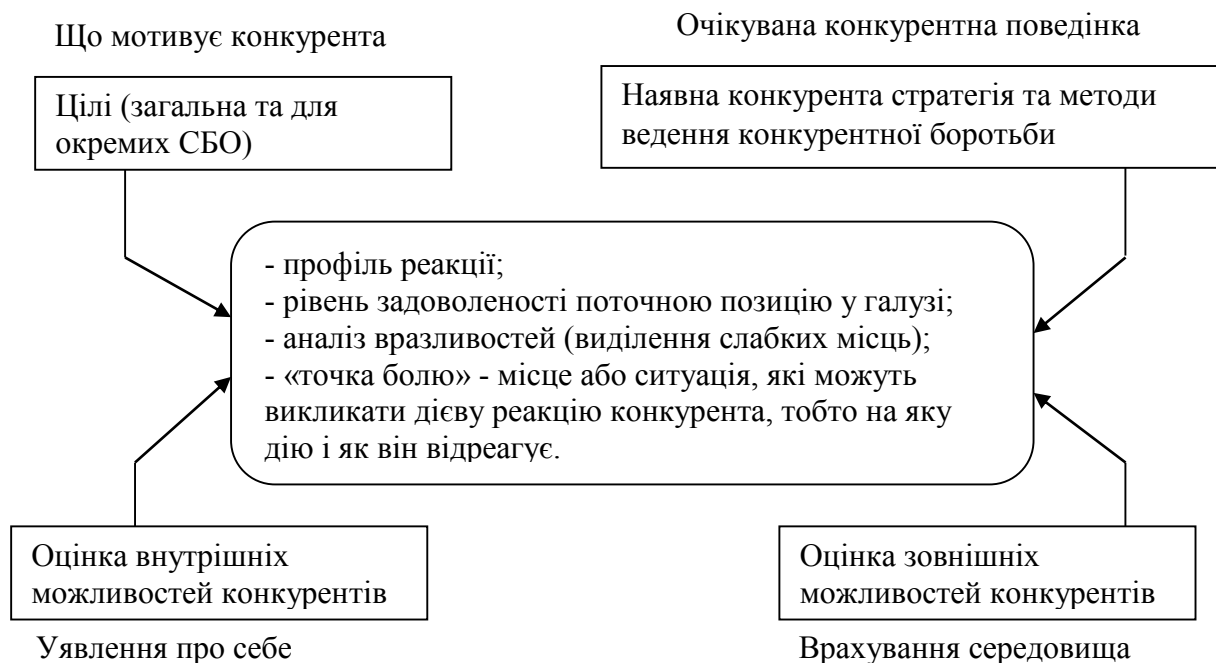


Рис. 1.6 Модель аналізу конкурентів за Портером М. [17, с. 311]

Як видно зі схеми, до уваги беруться чотири елементи: мета, поточна стратегія, уявлення про себе та здатність врахувати вплив середовища та адаптуватись до нього.

Серед джерел інформації про окреслені елементи можуть бути публікації у ЗМІ, галузеві огляди, дані досліджень ринку, порівняльна оцінка конкурентоздатності, аналіз ретроспективних даних що висвітлюють становлення конкурентних відносин між діючими учасниками ринку та методи їх боротьби, а також конкурентна розвідка.

Методи діагностики конкурентного середовища поділяють на три групи:

а) параметричні. Оцінювання йде за параметрами товарів чи роботи. У якості джерела інформації виступають відгуки споживачів, оцінки експертів, думки посередників, продавців тощо)

б) рейтингові. На базі експертних оцінок конкуренти ранжуються. У якості джерел виступає фінансова звітність, кількість відгуків, експертні оцінки);

в) поглиблений аналіз. Проводиться за наявності даних про внутрішні механізми діяльності конкурента.

Дані для аналізу конкурентного середовища подані у табл. 1.4. Як видно увага приділяється як кількісним даним, які дають об'єктивну та порівняльну інформацію так і якісним, які розкривають потенціал конкурента та особливості його взаємодії із сегментами.

Таблиця 1.4

Дані для аналізу конкурентного середовища [1]

Характеристика даних	Об'єкт аналізу	Джерело інформації
Кількісні	<ul style="list-style-type: none"> - рівень продажу та його динаміка у часі; - частка ринку; - маркетингова активність; - структура ціни; - збалансованість продуктового портфеля; - партнерства. 	<ul style="list-style-type: none"> - відкриті звіти; - SEO-інформація; - аналітичні сервіси (Similarweb, Ahrefs, Serpstat); - корпоративні новини; - прес-релізи; - тендерні платформи.
Якісні	<ul style="list-style-type: none"> - УТП; - позиціонування; - сила бренду чи торговельної марки (ТМ); - звучання комунікації (тональність); - лояльність клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - офіційна сторінка підприємства; - соціальні мережі підприємства; - соціальні мереже партнерів підприємства (особливо якщо вони є учасниками ланцюжка розподілу); - експертні опитування; - аналіз рекламних кампаній; - аналіз сайтів конкурентів (інструменти: BuiltWith, Wappalyzer) ; - mystery shopping тощо.

Третій етап передбачає визначення слабких та сильних сторін основних безпосередніх конкурентів (зазвичай на практиці використовується методологія проведення SWOT-аналіз). Маючи уявлення про сторони противника можна визначити власну конкурентну позицію серед інших гравців на обраному ринку:

- лідер. Дана позиція дозволяє вдаватись до рішучих дій та розраховувати на підтримку цільового сегмента, оскільки підприємство має лояльних споживачів та внутрішні можливості для розвитку;

- швидкозмінне або «проміжне» положення. Позиція за якої промислове підприємство має низку сильних сторін та фінансові ресурси для посилення позиції, однак має і вразливі місця яким слід приділити увагу. Залежно від менеджменту, загальної ситуації на ринку та активності конкурентів ця позиція може бути швидко змінена у будь-яку сторону – покращення чи погіршення. І підприємство має бути готово до цього та якомога більше проникати у свій цільовий сегмент;

- слабка позиція. Підприємство має сильні сторони або унікальну торговельну пропозицію, однак недостатньо ресурсів (фінансових, матеріальних чи людських) щоб протистояти натиску конкурентів, а тому повинне переглянути конкурентну стратегію та сконцентруватись тільки на тих сегментах де має шанси на успіх.

Четвертий етап – уточнення конкурентних позицій та складання прогнозу щодо майбутніх конкурентних стратегій.

П'ятий етап передбачає оцінку можливостей промислового підприємства щодо створення конкурентних переваг. Виконується на основі поглибленого сегментування споживачів та складанні матриці позиціонування себе по відношенню до конкурентів.

На шостому етапі відбувається розроблення конкурентної стратегії або оцінка відповідності існуючої стратегії стану середовища. Її послідовність охоплює чотири етапи:

- підготовка. Етап на якому обирається методика оцінювання та основні оціночні показники із нормативним / бажаним значенням;

- безпосередньо діагностика із побудовою інтегрального / результатуєчого показника для уникнення розбіжностей у трактуванні результату оцінювання;

- заставлення. Показує наскільки існуюча чи розроблена конкурентна стратегія відповідає середовищу;

- коригування. Внесення змін у стратегію [15, с. 60-61].

Оскільки середовище постійно змінюється періодично виникає потреба у коригуванні конкурентної стратегії. Для цього доцільно застосовувати матрицю «потенціал – конкурентна сила», яка висвітлена на рис. 1.7.

		Конкурентна сила (перевага) Чинники забезпечення конкурентоздатності		
		Значна	Середня	Незначна
Потенціал (можливість отримання прибутку, ємність сегменту, величина фінансових потоків)	Значний	Посилення / утримання лідерства	Посилення конкурентної переваги	Посилення конкурентної переваги
	Середній	Утримання лідерства	Посилення конкурентної переваги	Відсутність активних дій
	Незначний	Реалізація конкурентної переваги	Поступове скорочення	Відсутність активних дій

Рис. 1.7 Матриця «потенціал – конкурентна сила» [10, с. 64-66; 45]

Конкурентна стратегія коригується відповідно до стану конкурентного середовища. Щодо методів які використовуються на тому чи іншому етапі аналізу середовища, то у загальному вигляді вони подані на рис. В.1 (див. додаток В) та детально у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи дослідження конкурентного середовища [67, с. 6; 88; 96]

Метод аналізу	Характеристика
1	2
SWOT-аналіз	Передбачає проведення аналізу сильних, слабких сторін промислового підприємства, а також можливостей та загроз що їх містить зовнішнє середовище

1	2
PEST-аналіз	Аналіз основних чинників зовнішнього середовища які впливають на конкурентну боротьбу: політико-правових, економічних, соціо-культурних та техніко-технологічних
Аналіз стратегічних груп	Висвітлює стратегії потужних учасників конкурентної боротьби у різних стратегічних вимірах
Аналіз закріплення	Грунтується на дослідженні відношення цільового сегмента до пропозиції підприємства та конкурентів
П'ять сил М.Портера	В основі методу виокремлення п'яти ключових груп конкурентних сил які мають вплив на гостроту конкуренції у галузі та детальний, переважно експертний аналіз, кожної із них. Дозволяє зосередити зусилля на протидії найбільш загрозливим силам
Матриця БКГ	Дає можливість проаналізувати товарний портфель
Перцептивне картографування	Візуалізує уявлення цільового сегменту про бренд компанії та визначає його сприйняття серед конкурентів. Дозволяє оцінити ефективність позиціонування

Таким чином, оцінювання конкурентного середовища є важливим етапом для формування ефективної конкурентної стратегії.

1.3 Алгоритм розроблення конкурентної стратегії

Не викликає сумнівів той факт, що конкурентна стратегія повинна постійно знаходитись у полі зору менеджменту. Тобто її формування та реалізація повинні носити системний характер. Це означає що усі складові елементи конкурентної стратегії повинні працювати узгоджено задля досягнення мети, а саме для «забезпечення конкурентоспроможності підприємства» [46, с. 65].

Будь-який механізм має складну систему та будуватись у відповідності до принципів які забезпечать його функціонування. Основні принципи формування конкурентної стратегії подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Принципи формування конкурентної стратегії

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованість	Спрямованість на забезпечення досягнення поставленої мети
Узгодженість	Конкурентна стратегія повинна узгоджуватись із корпоративною та функціональними стратегіями та слугувати базисом для їх втілення
Комплексність	Розроблення із урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, цілей та завдань підприємства, тенденцій ринку та інших факторів які здатні вплинути на можливість реалізації конкурентної стратегії
Альтернативність	Жодне підприємство не вважає що розроблена стратегія є єдино можливою. Тому розробляється певна кількість альтернативних стратегій, які аналізуються та обирається оптимальна із точки зору забезпечення цілей функціонування та можливостей
Послідовність	Конкурентна стратегія має чітку внутрішню структуру, тож розробляти її слід послідовно переходячи від питань «що робити?», «як діяти?» до прогнозування очікуваного результату та формалізації стратегії. Заключним етапом є перегляд конкурентної стратегії та її коригування у разі необхідності, а отже цикл замикається пошуками відповіді на питання «що та як робити».
Керованість	Описує методики та підходи завдяки яким керуюча система (менеджмент підприємства) впливає на керовану (стратегія та підрозділи відповідальні за її реалізацію)
Гнучкість	Здатність пристосовуватись до потреб конкурентного середовища, зміни мети або бачення щодо методів ведення конкурентної боротьби
Ефективність	Забезпечення зворотного зв'язку про хід реалізації конкурентної стратегії
Врахування фактору удачі	Незважаючи на те що при розробленні конкурентної стратегії використовується суто науковий підхід, не можна виключати появу непередбачуваних явищ чи факторів які здатні вплинути на процес реалізації стратегії та результат. Вплив може мати як позитивний характер (ринковий успіх) та і негативний (комерційна невдача)

*Примітка. Складено автором на базі літератури [9, с. 90; 16, с. 293; 46, с. 65; 86, с. 79]

Врахування цих чинників забезпечить процес формування конкурентної стратегії. Окрім принципів до уваги беруться наступні чинники:

- особливості існуючої конкурентної стратегії. Кожна компанія колись розробляла конкурентну стратегію уперше, однак із часом вона просто коригується (за умови що підприємство не змінює сферу діяльності). Таким

чином, формування нової конкурентної стратегії має починатись із аналізу існуючої. Одразу визначаються її сильні сторони та зважується можливість їх подальшого використання та виділяються слабкі сторони із метою нівелювання їх впливу на нову стратегію. У процесі оцінки поточної стратегії менеджмент може зіштовхнутись із такими труднощами як відсутність інформації, неоднозначність оцінювання конкурентної стратегії, опір з боку персоналу тощо;

- особливості конкурентного середовища. Воно не є стабільним, а отже розроблена декілька років тому стратегія може вже не виправдовувати покладених на неї сподівань. Може змінитись лідер, поживавитись конкурентна боротьба, впровадяться нові методи взаємодії тощо. Кожна із виділених Портером М. конкурентних сил може змінити свій вплив, що має бути відображено у новій стратегії;

- особливості товару. До уваги беруться унікальність товару (масовий, стандартний, диференційований, спеціалізований), масштаб виробництва (серійне чи дрібне), рівень інноваційності (традиційні товар та технології його виготовлення чи новаторські) тощо;

- особливості ринку. Зокрема важливо оцінити темпи зростання / спадання ринку. Кожному етапу життєвого циклу притаманна своя методика конкурування;

- конкурентний статус промислового підприємства, його положення на ринку: лідер, челенджер, послідовник чи нішер (класифікація за Котлером Ф.). Поточна позиція накладає суттєвий відбиток на формування майбутньої конкурентної стратегії;

- особливості цілей, прагнень та ресурсний потенціал промислового підприємства [21].

Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. проаналізували сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства та виділили сучасні концепції формування конкурентної стратегії які подано на рис. Г.1 (див. додаток Г).

Їх роботу продовжила Белова О.І. узагальнивши підходи до формування конкурентної стратегії. Науковиця виділила чотири підходи, які зображено на рис. 1.8.



Рис. 1.8 Підходи до формування конкурентної стратегії [9, с. 89]

Розглянемо їх сутність:

а) центральний / одноосібний підхід. Як видно із назви питання розроблення конкурентної стратегії перебуває під пильним контролем керівника. Він є основним стратегом, а отже володіє вирішальним голосом при виборі стратегічних альтернатив. Такий підхід виправданий коли ринок знаходиться у стадії становлення і відсутня інформація на базі якої можна було б розробити ефективну стратегію, а підприємство занадто мале, можливо складається тільки із підприємця. У цьому випадку керівник бере на себе повну відповідальність за якість розроблення та можливий результат. А отже він має бути або експертом у галузі або мати сильну інтуїцію. Іноді такий підхід обирається через стиль управління тоді його використання може нашкодити підприємству;

б) підхід, що ґрунтується на делегуванні повноважень. За цього підходу керівник промислового підприємства окреслює своє бачення ситуації та конкретизує цілі, а розроблення конкурентної стратегії делегує відповідним

відділам – маркетингу чи стратегічного планування. Такий підхід привабливий тим що розробленням конкурентної стратегії займаються професіонали, а керівник може приділити увагу вирішенню інших питань. Однак за такого підходу існує ризик віддаленості ТОП-менеджменту від процесу розроблення стратегії що грозить ймовірністю упущення важливих альтернатив або орієнтація на рішення тактичних завдань;

в) спільний підхід називається так через тісну взаємодію усіх співробітників які дотичні до формування конкурентної стратегії. Керівник сам приймає участь у розробленні, залучає відділ стратегічного планування, а головне залучає безпосередніх виконавців. Оскільки планований результат залежить саме від виконавців то їх включення у робочу групу дозволяє одразу вносити необхідні корективи за рахунок відмінного знання ринку та особливостей конкурентного середовища. Відмітимо що й у цього підходу є слабка сторона. Це може бути прийняття компромісної стратегії яка позбавлена творчої ініціативи та необгрунтовано мінімізує ризики;

г) ініціативний підхід. Менеджмент заохочує підлеглих усіх ланок приймати участь у розробленні конкурентної стратегії пропонуючи інноваційні чи просто нестандартні рішення. До прикладу, такий підхід використовує вітчизняне підприємство «Метінвест». Недолік підходу у подовження процесу розроблення.

Вибір підходу визначається стилем управління тобто перебуває повністю у царині менеджменту промислового підприємства. Щодо процесу формування конкурентної стратегії то він може протікати у різні способи – від інтуїтивного, коли на підприємстві не приділяється увага розробці стратегії, від протокольного коли розроблення відбувається за низкою етапів кожен із яких має своє змістовне наповнення.

На базі аналізу літератури відмічено, що розроблення конкурентної стратегії є достатньо складним механізмом, який складається із декількох етапів та має чітко визначені завдання на кожному із них. Окрім безпосередньо алгоритму механізм включає також принципи, концепції, інструментарій,

ресурсне забезпечення, відповідальних та часові межі. У вигляді схеми механізм формування конкурентної стратегії промислового підприємства наведено на рис. 1.9.

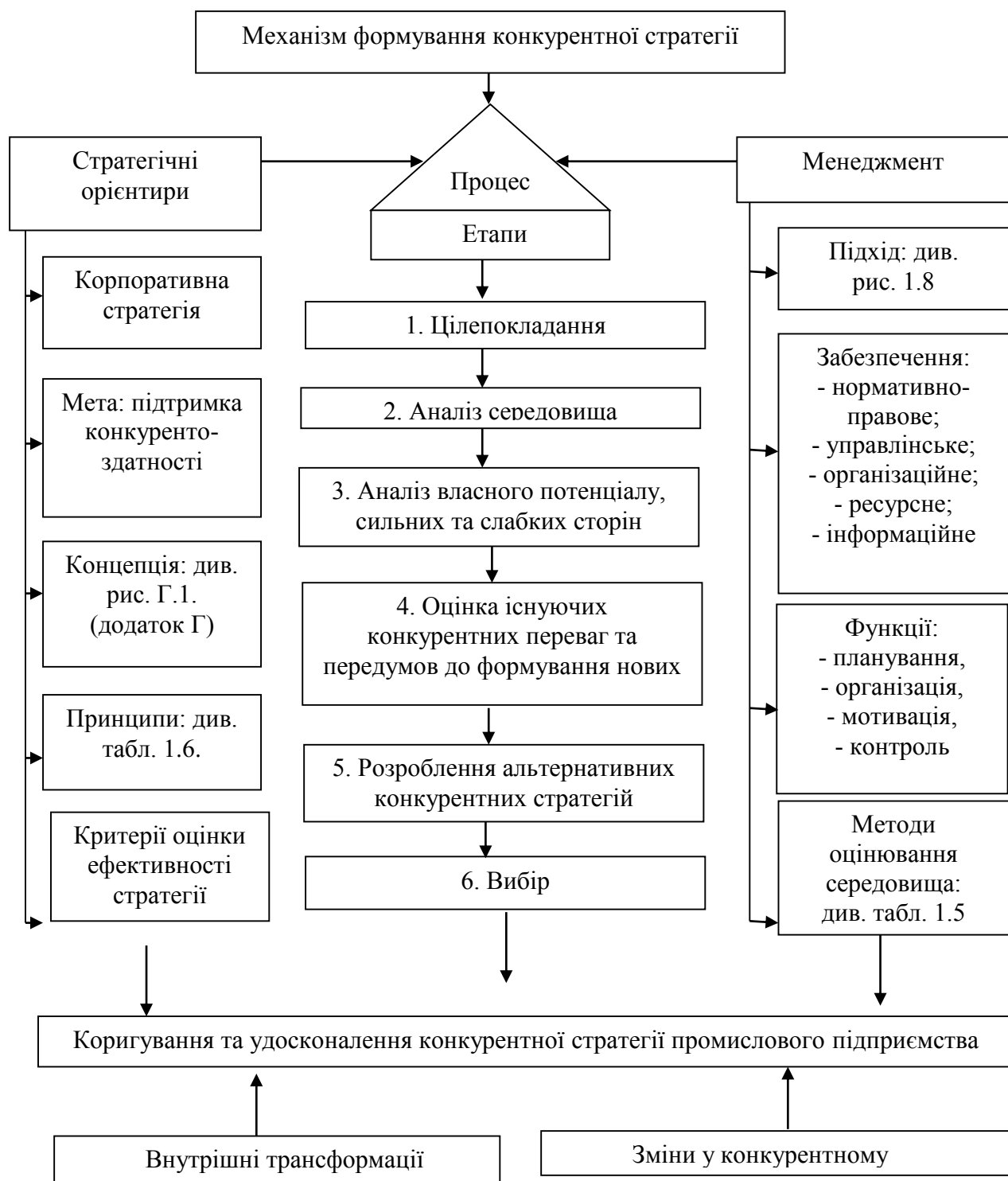


Рис 1.9 Механізм формування конкурентної стратегії промислового підприємства (складено автором на основі [9, с. 91; 16, с. 292; 21; 24, с. 31; 46, с. 68; 64 66, с. 504])

Перш ніж розглядати етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства приділимо увагу менеджменту, оскільки управлінські рішення мають визначальний вплив на ефективність стратегії у підсумку.

Формування та реалізація стратегії потребують відповідного забезпечення. Нормативно-правове забезпечення включає в себе як загальні для всіх закони та підзаконні акти, зокрема Конституція України, Закони що регулюють конкурентні відносини інші, так і унікальні для конкретної галузі у якій працює промислове виробництво, вони можуть стосуватись екологічних норм, необхідності маркування продукції, обов'язкової сертифікації, наявності дозвільних документів, юридичні аспекти захисту використовуваних технологій чи ліцензування. Незважаючи на те що підприємства можуть використовувати різні методи ведення конкурентної боротьби вони повинні функціонувати у правовому полі.

Управлінське забезпечення позначає грамотний професійний менеджмент коли усі управлінські рішення спрямовані на досягнення позитивного результату, а наявні ресурси використовуються максимально ефективно.

Організаційне забезпечення це сукупність заходів, процесів та їх виконавців що відповідають за розроблення та реалізацію конкурентної стратегії.

Ресурсне забезпечення одна із важливих складових конкурентоздатності промислового підприємства включає в себе технічні, матеріальні, кадрові, фінансові та інші ресурси.

Інформаційне забезпечення дозволяє усіх системі функціонувати злагоджено. До його складу входять технічні засоби, методологія збирання, обробки, аналізу та зберігання інформації, а також її розподіл між тими виконавцями для яких вона призначена. Сюди ж відносяться технології обробки даних, CRM-системи і т.п. Важливість інформаційного забезпечення складно заперечити оскільки від якості вхідної інформації залежить якість розроблення стратегії, а відстеження результатів у процесі її реалізації дозволить вчасно

здійснити необхідне коригування спричинене зміною середовища чи іншими чинниками.

Також важливо забезпечити грамотний менеджмент. В процесі реалізації конкурентної стратегії реалізуються основні управлінські функції. Планування визначає мету та завдання розроблення стратегії, а також основні показники які має забезпечити реалізація стратегії та критерії визначення її ефективності. Одночасно визначені критерії слугують базою для порівняння отриманих та очікуваних результатів.

Організація забезпечує залучення виконавців та розподіл обов'язків між ним, а також окреслення функціональних зон та меж відповідальності.

Мотивація відповідає за активізацію співробітників та їх орієнтованість і зацікавленість у результаті.

Контроль забезпечує зворотній зв'язок між отриманими результатами та подальшим плануванням.

Зупинимось більш детально на процесі формування конкурентної стратегії та розглянемо ті етапи які виділено на схемі (див. рис. 1.9).

Перший етап – ціле покладання. Це вихідна точка процесу формування стратегії, оскільки визначає напрям дії, одразу показує чого саме потрібно досягти. Цілі розбиваються на більш конкретні складові задачі, що деталізує стратегію.

Другий етап – аналіз середовища. Йому приділяється значна увага, оскільки саме стан середовища є одним із факторів які визначають можливість досягнення поставлених цілей. Увага приділяється обом його складовим. Спочатку проводиться аналіз макрооточення. Тобто аналізуються фактори на які компанія вплинути не може, а тому повинна врахувати при розробленні стратегії. Більше уваги приділяється конкурентному середовищу, зокрема у поле зору потрапляють: товари конкурентів як аналогічні так і замітники, розраховується ємність ринку, визначаються основні конкуренти, оцінюється сила їх впливу, проводиться аналіз бар'єрів (для визначення ризику входження у галузь нових конкурентів), проводиться PEST-аналіз, аналізуються виявлені тенденції та

перспективи успіху. Важлива роль відводиться прогнозуванню змін середовища у майбутньому та оцінки можливих ризиків.

На наступному, третьому етапі, аналізується внутрішнє середовище. Зокрема, під пильною увагою знаходяться потенціал підприємства, його сильні сторони, а також слабкості. Зазвичай використовується методологія SWOT-аналізу. Крім того слід звернути увагу на собівартість продукції та оцінити можливості зниження витрат, що забезпечить варіативність ціноутворення, переглянути запаси та, за можливості, скоротити їх. Аналізується кваліфікація персоналу, його мотивація та готовність до змін. Розраховуються показники ліквідності, стійкості, розмір чистого та валового прибутку, наявність та розмір оборотних коштів. Слід відмітити що оцінюється потенціал як конкретної СБО так і усього промислового підприємства.

Четвертий етап пов'язаний із оцінкою існуючих конкурентних переваг. Цей етап може бути складним через такий феномен як «близорукість», це означає що керівники вважають конкурентною перевагою щось, що таким по факту не є. Тобто вони можуть вважати свій товар найкращим, однак об'єктивно на ринку можуть існувати більш цікаві споживачам товари – якісніші, дешевші, із більшим функціоналом, доступніші тощо. Важливо уникати прояву цього феномену та максимально об'єктивно оцінювати власні переваги.

Процес формування конкурентних переваг ґрунтується на наявній конкурентоздатності промислового підприємства та його поточній конкурентній стратегії. Врахування вимог конкурентного середовища змушує менеджмент приділяти більше уваги конкурентоспроможності власного бізнесу та продукції що постачається на ринок. Через це підвищується увага до товарів ще на етапі проектування. Промислове підприємство переходить від підходу «можу зробити виходячи із наявних можливостей та ресурсів» до стратегічного мислення і впровадження підходу «зроблю бо цього вимагає ринок». Крім того у фокус уваги потрапляють відносини із контрагентами які будуються на принципах партнерства, коли співпраця стає взаємовигідною для усіх сторін. А також збільшується клієнтоорієнтованість промислового підприємства, бо на відміну

під підприємств які орієнтуються на індивідуального споживача, промислове підприємство має значно меншу кількість потенційних покупців, а обсяги їх замовлень значно більші, що змушує конкурувати із іншими постачальниками за увагу кожного із них [32, с. 32].

Для аналізу товару рекомендовано використати багатокутник конкурентоспроможності. Він не тільки показує загальних показник у рейтингу аналізованих товарів, але й одразу демонструє які сторони товару є сильними, а яким потрібно приділити увагу. Для порівняння себе із конкурентом підійде метод бенчмаркінгу. На базі аналізу внутрішнього середовища визначаються потенційні конкурентні переваги.

П'ятий етап передбачає розроблення множини альтернативних конкурентних стратегій. За результатами аналізу можуть бути запропоновані декілька варіантів конкурентних стратегій. Надлишок може спричинити плутанину у них, але декілька продуманих сильних стратегій стануть основою для вибору. На цьому етапі овіється ймовірність досягнення результату за умови використання обраної альтернативи. Зазвичай вибір здійснюється шляхом застосування методу побудови сценарії, матричний або експертний аналіз.

На шостому етапі відбувається вибір однієї із багатьох стратегій та починається її реалізація. Важливим аспектом цього етапу є розуміння усіма учасниками процесу необхідності і готовності до змін. Також слід забезпечити якісний зворотній зв'язок для своєчасного коригування намічених дій у рамках конкурентної стратегії.

Таким чином, розроблена конкурентна стратегія дозволить не тільки ефективно конкурувати, але й успішно адаптуватись до зміни конкурентного середовища.

Висновки до розділу 1

Промислові підприємства є потужними учасниками ринкових відносин та здійснюють суттєвий вплив на конкуренцію у галузі. Виокремлено особливості

конкуренції на сучасному етапі ринкових відносин. Запропоновано авторське визначення поняття «конкурентна стратегія». Відмічено, що конкурентна стратегія орієнтована на максимально ефективне використання внутрішніх переваг та ресурсів, а також тих можливостей що їй надає зовнішнє середовище та здатна забезпечити утримання конкурентних переваг. Висвітлено характеристики конкурентної стратегії

Наведено методичні підходи до оцінювання конкурентного середовища. Конкурентне середовище представляє собою сукупність сил що діють на промислове підприємство впливаючи на його можливості успішно функціонувати на обраному ринку. Наведено класифікацію видів конкурентного середовища. Відмічено важливість оцінки конкурентного середовища для формування конкурентної стратегії. Складено алгоритм дослідження конкурентного середовища та висвітлено найбільш прийнятні для проведення аналізу моделі.

На базі літературних джерел удосконалено механізм розроблення конкурентної стратегії. Відмічено, що формування та реалізація конкурентної стратегії повинні носити системний характер. Підкреслено, що розроблення конкурентної стратегії є складним процесом який охоплює стратегічні орієнтири, має певну послідовність та передбачає залучення менеджменту підприємства. Окреслено принципи та визначено підходи до формування конкурентної стратегії. Відмічено що розробленню конкурентної стратегії передують детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, власних переваг та потенціалу для їх створення у майбутньому, ресурсного забезпечення та вмотивованого персоналу. Підкреслено важливість зворотного зв'язку, який забезпечує відповідність отриманих результатів запланованим та дає можливість своєчасно коригувати хід реалізації, або навіть саму стратегію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ АТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Запорізький завод феросплавів»

Металургія це одна із галузей які визначають обличчя сучасної України. Продукція металургійної галузі постачається у багато країн світу та входить до компонентів готової продукції різних галузей.

У 1991 році Україна мала у своєму розпорядженні десятки феросплавних підприємств. До найбільших відносились: АТ «Запорізький феросплавний завод», Нікопольський завод феросплавів, Стахановський завод феросплавів, Побужський феронікелевий комбінат, Маріупольський комбінат ім. Ілліча, Запорізький титано-магнієвий комбінат, Константиновський і Краматорський металургійні заводи. Через те що частина підприємств знаходилась на території Донецької та Луганської областей вони з 2014 перебувають у окупації, частина зупинилась вже у 2022 р [11, с. 215].

Ще у 2021 четверть промислового виробництва та третину імпорту складала саме продукція металургійних підприємства. За роки війни ситуація дещо змінилась. У 2023 р. через проблеми у сфері енергетики спричинені потужними обстрілами зупинилось більшість вітчизняних виробників. До сих пір стоять МГЗК (м. Марганець), ПГЗК (м. Покровськ), ПФК (Побузький феронікелевий комбінат) [81]. У травні 2024 р. відновив роботу Запорізький феросплавний завод. Наразі працює тільки на 7% своїх потужностей, але поступово відновлюється. У півсили функціонують Нікопольський та Краматорський феросплавні заводи [11, с. 215].

За показником PCI (індекс складності продукції) феросплави посідають 893 місце. Феросплави являють собою сплави різноманітних металів, що

дозволяє забезпечити отримання заданих властивостей. Переважно це залізо із марганцем, хромом, кремнієм, вольфрамом. Через стійкість до корозії, міцність, високу зносостійкість феросплави користуються попитом у багатьох галузях економіки. Що спричиняє потужний попит на продукцію феросплавних комбінатів та сприяє «формуванню передумов для стійкого економічного зростання» [48].

Феросплави можна віднести до стратегічного ресурсу України, оскільки відграють значну роль у міжнародній торгівлі та формування економічних зв'язків між країнами, а акціонерне товариство «Запорізький завод феросплавів» (надалі АТ «ЗЗФ») є одним із провідних гравців галузі.

Завод створено у 1925 р. Стимулом стало будівництво Дніпрогесу. Перша продукція вийшла вже у 1931 р. На заводі функціонував цех феросиліцію, цех ферохрому, здійснювалась виплавка карбїду кальцію для будівельно-відновлювальних робіт В 1995 році діяльність комбінату відзначено нагородою «Факел Бермінгема», що є почесною відзнакою. У 2001 році нагороджено «Орденом пошани», у 2003 році – нагородою «Європейська якість».

У 2018 р. завод перейшов повністю у приватну власність та змінив назву із ПАТ «ЗЗФ» та АТ «ЗЗФ», що відображено у Статуті підприємства [71, с. 1].

Зараз АТ «Запорізький завод феросплавів» є підприємством що має матеріальну базу, кадрове забезпечення, налагоджені ділові зв'язки та значний потенціал для розвитку. Він входить у десятку найбільших виробників феросплавів у світі за двома показниками: загальний обсяг випуску феросплавів та ширина номенклатури сплавів (понад 20 різновидів) [27]. Поточний стан комбінату це:

- виробництво марганцевих та кремній вмісних сплавів;
- 29 рудовідновлювальних електричних печей;
- 2 печі постійного струму;
- 3 шахтно-щілинних ділянки;
- власний автотранспорт.

Значна увага приділяється дотриманню екологічних норм. Зокрема частина газу що продукується у процесі виплавки феросплавів використовується на заводі як енергетичний ресурс. Встановлено сучасні системи газоочищення. Налагоджено замкнутий цикл використання технічної води. Значна увага приділяється якості продукції що випускається (сертифіковано за стандартом ISO 9001 : 2015).

Стисла інформація про функціонування АТ «Запорізький завод феросплавів» яка узагальнює дані про комбінат подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика та менеджмент АТ «Запорізький завод феросплавів»*

Показник	Характеристика
1	2
Організаційно правова форма	Приватне товариство
Найменування українською (повне/скорочене)	Акціонерне товариство «Запорізький завод феросплавів» / АТ «ЗТЗ»
Найменування англійською (повне/скорочене)	JOINT STOCK COMPANY «ZAPOROZHISKY FERROALLOY PLANT» / (JSC ZAPOROZHISKY FERROALLOY PLANT)
Місце розташування	м. Запоріжжя, вул. Діагональна, 11.
Розмір статутного капіталу	227 955 000,00 грн.
Уповноважена особа	Кравченко Павло Олександрович
Вид діяльності основний	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Види діяльності споріднені:	- 46.72 оптова торгівля металами та рудами; - 46.77 оптова торгівля відходами та брухтом;
Види діяльності додаткові:	- 19.10 Лісопильне та стругальне виробництво; - 49.39 Пасажирський транспорт; - 56.10 Ресторанна діяльність та послуги мобільного харчування; - 35.14 Торгівля електроенергією.
Структура управління	Дворівнева, лінійно-функціональна, яка характеризується: 1) розділенням функцій управління за напрямками (виробництво, реалізація, фінанси, кадри та ін.); 2) підлеглістю, централізацією, підпорядкуванням керівників.
Середньоспискова чисельність	2219 осіб (список станом на 4 квітня 2024 р.)

Продовження табл. 2.1

1	2
Мета	Отримання доходу від провадження господарської, комерційної та іншої діяльності на підставі задоволення суспільних потреб
Предмет діяльності	Окреслений у Статуті підприємства за посиланням http://zfz.com.ua/p_korporativne-upravlinnya , с. 3-10
Конкурентна стратегія	- диференціації (за М.Портером); - лідерства у ніші (за Ф. Котлером)
Прозорість менеджменту	Підприємство зобов'язане розміщувати фінансову звітність у відкритому доступі. Достовірність та повнота розміщених даних підтверджуються незалежним експертом (аудиторською фірмою). Кожного року розміщується тендер на проведення аудиту.
Агент із закупівель та тендерної діяльності	ТОВ «Бі Ті Солюшинс» , (м. Дніпро)
Акції, кількість та вартість	2 279 550 000 простих іменних акцій, вартістю 0,1 грн. кожна
Керівні органи	- загальні збори акціонерів; - наглядова рада (голова та члени, разом 8 осіб); - правління (голова та члени, разом 9 осіб); - ревізійна комісія (голова та члени, разом 8 осіб).
Тримачі великих пакетів акцій	22,00% – SOLTEX LIMITED; 22,00% – MATRIMAX LIMITED; 18,00% – WALLTRON LIMITED; 18,00% – TAPESTA LIMITED; 7,00% – HALEFIELD HOLDINGS LIMITED (список станом на 4 квітня 2024 р.) Детально структура власності АТ «ЗЗФ» подана на рис. Д.1. (див. додаток Д)
Акції у власності держави	Відсутні
Зовнішня діяльність	Самостійна у відповідності до чинного міжнародного та вітчизняного законодавства

*Примітка. Складено автором на базі літератури [8; 27-29; 39; 55; 71, с. 2, 3-10, 12, 16, 40, 41]

АТ «Запорізький завод феросплавів» володіє частиною інших підприємств, тобто є емітентом у юридичних умовах. Стисла інформація про це подана у табл. 2.2.

На ринкок АТ «ЗЗФ» постачає таку продукцію:

- марганець металевий та азотований;
- форосиліцій;
- феромарганець;
- ферилосилікомарганець;

- металургійне вапно;
- щебінь.
- скрап (брухт металів) [27].

Уся інформація про діяльність оприлюднена на офіційній сторінці у мережі Інтернет. Зокрема висвітлено корпоративну відповідальні підприємства, висвітлено діяльність у сфері збереження екології та мінімізації завданої шкоди, постійно здійснюється еко-моніторинг викидів та вживаються заходи для їх зменшення.

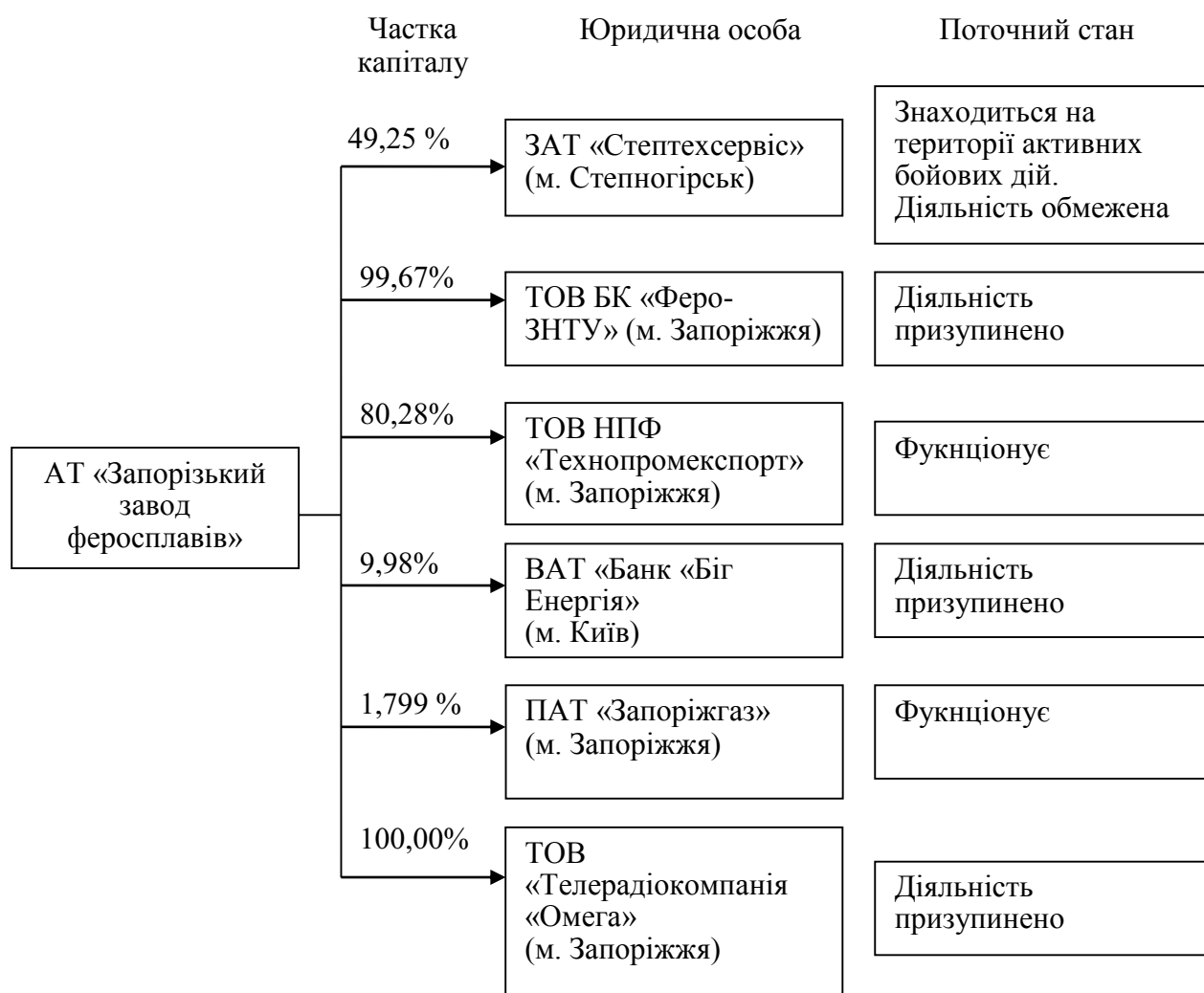


Рис. 2.1 Участь АТ «Запорізький завод феросплавів» у юридичних особах [55]

Діяльність кожного працівника, незалежно від його посади регулюється Кодексом корпоративної етики співробітника [34]. Також кодекс містить основні цінності на які орієнтується АТ «ЗЗФ»:

- створення можливостей для реалізації потенціалу співробітників комбінату. Цей принцип розповсюджується на професійний розвиток, гідна оплата, заохочення ініціатив, комфортний клімат у колектив, увагу до соціальної складової;

- лідерство. Готовність вирішувати складні завдання та пропонувати вигідні рішення швидше та якісніше ніж конкуренти;

- результативність. Передбачає ефективне використання наявних ресурсів у рамках стратегії сталого розвитку, ефективний менеджмент, продуктивність та оптимальні інформаційні потоки;

- інноваційність у всіх функціональних підрозділах, зокрема на виробництва та у логістиці.

Також, у відповідності до вимог, на офіційній сторінці АТ «Запорізький завод феросплавів» розміщено необхідну для акціонерів та стейкхолдерів інформацію: регулярна звітність, особлива інформація (містить дані щодо зміни у складі персональних осіб) та інша інформація, зокрема статус, річна фінансова звітність, повідомлення для акціонерів тощо.

Про можливості подальшого розвитку може бути зроблено висновок аналізуючи виручку яку отримує підприємство у аналізованому періоді. Зокрема, для АТ «ЗЗФ» актуальною буде інформація про:

- виручку від продажу основної продукції комбінату (феросплавів);
- виручку від продажу додаткової продукції комбінату (брухт, скрап, щєбінь тощо);

- виручка від послуг з переробки давальницької сировини.

Зважаючи на складні умови у яких функціонує АТ «ЗЗФ» на думку автора слід проаналізувати такий показник діяльності підприємства як ймовірність настання банкрутства, а також зробити вертикальний аналіз структури балансу, щоб оцінити внесок кожної складової у його структуру. Інформація для аналізу

взяла із відкритих джерел та наведена на рис. Е.2-Е.24 (див. додаток Е). Для аналізу використано річну консолідовану фінансова звітність АТ «ЗЗФ». Для 2022 та 2023 рр. річний звіт складено підприємством та перевірено незалежним аудитором, Звіт за 2024 р. знаходиться у процесі аудиту, тож у відкритому доступі є тільки річний звіт комбінату. Із фінансових документів у відкритому доступі розміщені: баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів.

Ймовірність банкрутства розрахуємо із використанням Z-моделі Альтмана, за формулою 2.1.

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad (2.1)$$

де, X_1 – частка обіговий коштів у активах, розраховується за формулою 2.2.

$$X_1 = \frac{\text{сукупний _ капітал}}{\text{сукупні _ активи}} \quad (2.2)$$

$$\text{сукупний _ капітал} = \text{активи} - \text{зобов'язання} \quad (2.3)$$

X_2 – рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком, розраховується за формулою (2.4.)

$$X_2 = \frac{\text{нерозподілений _ прибуток}}{\text{сукупні _ активи}} \quad (2.4)$$

X_3 – рентабельність активів, розраховується за формулою (2.5)

$$X_3 = \frac{\text{брutto _ доходи}}{\text{сукупні _ активи}} \quad (2.5)$$

X_4 – відношення ринкової вартості капіталу до короткострокових зобов'язань, розраховується за формулою (2.6).

$$X_4 = \frac{\text{вартість}_\text{ _капіталу}}{\text{балансова}_\text{ _оцінка}_\text{ _сумарної}_\text{ _заборгованості}} \quad (2.6)$$

Балансова оцінка сумарної заборгованості включає усі види дебіторської заборгованості включає підсумок розділу II «Довгострокові зобов'язання» та розділу III «Поточні зобов'язання»

X_5 – коефіцієнт фондівдачі, розраховується за формулою (2.7).

$$X_5 = \frac{\text{обсяги}_\text{ _продажу}}{\text{сукупні}_\text{ _активи}} \quad (2.7)$$

Відповідно до моделі, розрахункове значення показника Z-моделі покаже ймовірність банкрутства

- < 1,8 – висока;
- 1,81-2,6 – зона невизначеності;
- 2,61-2,9 – низька;
- > 2,91 – мінімальна [47, с. 113].

Спіфанов А.О. узагальнює наведену градацію та зазначає що всі значення $Z < 2,675$ показують високу ймовірність банкрутства, $Z > 2,675$ відповідно низьку [51, с. 21].

Вихідні дані на розрахунку подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вихідні дані на розрахунку ймовірності банкрутства для АТ «ЗЗФ»

Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації	9 724 160	1 497 842	977 660
Сукупні активи (валюта балансу)	8 133 381	6 380 442	4 846 090
Оборотні активи	6 510 878	4 748 523	3 388 267
Поточні зобов'язання	2 965 823	2 156 203	2 522 118
Нерозподілений прибуток	4 601 701	3 687 168	1 824 384
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток) / бруто-доходи	+ 2 965 637	-853 833	- 1 586 871

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Вартість капіталу на кінець року	4 818 861	4 190 189	2 052 166
підсумок розділу II «Довгострокові зобов'язання»	348 697	247 337	271 806
підсумок розділу III «Поточні зобов'язання»	2 965 823	2 156 203	2 522 118

*Примітка. Складено автором на базі даних поданих на рис. Е.1-Е.24 (див. додаток Е)

Розрахуємо показники для 2022 р.

$$X1 = (6\,510\,878 - 2\,965\,823) / 8\,133\,381 = 0,43;$$

$$X2 = 4\,601\,701 / 8\,133\,381 = 0,57;$$

$$X3 = 2\,965\,637 / 8\,133\,381 = 0,36;$$

$$X4 = 4\,818\,861 / (348\,697 + 2\,965\,823) = 1,45;$$

$$X5 = 9\,724\,160 / 8\,133\,381 = 1,20.$$

Ймовірність банкрутства у 2022 р. складала:

$$Z = 1,2 * 0,43 + 1,4 * 0,587 + 3,3 * 0,36 + 0,6 * 1,45 + 1,20 = 4,41$$

Розрахуємо показники для 2023 р.

$$X1 = (4\,748\,523 - 2\,156\,203) / 6\,380\,442 = 0,41;$$

$$X2 = 3\,687\,168 / 6\,380\,442 = 0,58;$$

$$X3 = -853\,833 / 6\,380\,442 = -0,13;$$

$$X4 = 4\,190\,189 / (247\,337 + 2\,156\,203) = 1,75;$$

$$X5 = 1\,497\,842 / 6\,380\,442 = 0,23.$$

Ймовірність банкрутства у 2023 р. складала:

$$Z = 1,2 * 0,41 + 1,4 * 0,58 + 3,3 * (-0,13) + 0,6 * 1,75 + 0,23 = 1,87$$

Розрахуємо показники для 2024 р.

$$X1 = (3\,388\,267 - 2\,522\,118) / 4\,846\,090 = 0,18;$$

$$X2 = 1\,824\,384 / 4\,846\,090 = 0,38;$$

$$X3 = -1\,586\,871 / 4\,846\,090 = -0,33;$$

$$X4 = 2\,052\,166 / (271\,806 + 2\,522\,118) = 0,73;$$

$$X5 = 977\,660 / 4\,846\,090 = 0,20.$$

Ймовірність банкрутства у 2024 р. складала:

$$Z = 1,2 * 0,18 + 1,4 * 0,38 + 3,3 * (-0,33) + 0,6 * 0,73 + 0,20 = 0,37$$

Підсумовуючи проведені розрахунки за три воєнні роки діяльності відмітимо, що:

- станом на 2024 р. АТ «Запорізький завод феросплавів» мав найкраще фінансове становище (у порівнянні із іншими роками аналізованого періоду). Відповідно до рекомендацій мінімальна ймовірність починається коли показник дорівнює або перевищує значення 2,91. У 2022 р. завод мав показник 4,41. Тобто відповідно до розрахунків був дуже далеко від банкрутства. Слід відмітити, що у 2022 р. комбінат не відчував на собі наслідків війни та функціонував майже без труднощів;

- станом на 2023 р. АТ «ЗЗФ» продемонстрував погіршення результатів господарської діяльності. Погіршилися показники рентабельності активів, операційна діяльність була збитковою, суттєво знизився чистий дохід від реалізації. Значення показника склало 1,87. Це означає що комбінат перемістився у зону невизначеності. Причому ближче до показника «висока ймовірність банкрутства», оскільки перебуває ближче до нижньої межі діапазону 1,81-2,6, який позначає зону невизначеності;

- станом на 2024 р. АТ «ЗЗФ» ще сильніше погіршило показники діяльності. Наразі показник складає 0,37, що означає що підприємство однозначно знаходиться у зоні із високою ймовірністю банкрутства. І за умови збереження поточних темпів роботи, швидше за все комбінат буде змушений вийти із ринку феросплавів.

Проведемо вертикальний аналіз балансу АТ «ЗЗФ» за 2024 р., що дозволить оцінити внесок кожного елементу у його структуру. Проводити такий

аналіз за інші роки недоречно, адже тільки останній є найбільш показовим. Результати подані у табл. 2.3.

Аналіз дає підстави стверджувати, що у 2024 р. активи підприємства на 69,9% формуються за рахунок оборотних ресурсів. Це свідчить про значну мобільність, адже всі кошти перебувають в обігу. Проте це також показує нестабільність фінансової структури, зважаючи що АТ «ЗЗФ» виробниче, а не торговельне підприємство.

Таблиця 2.3

Вертикальний аналіз балансу АТ «ЗЗФ» за 2024 р.

Показник	Значення станом на 31.12.2024 р.	Питома вага у структурі балансу, %
Актив (тис. грн.)		
Необоротні активи, всього	1 457 823	30,1
- основні засоби	680 028	14,0
Оборотні активи, всього	3 388 267	69,9
- запаси	1 381 945	28,5
- дебіторська заборгованість (усі види)	1 896 110	39,1
- грошові кошти та їх еквіваленти	75 629	1,6
- інші оборотні активи	34 583	0,7
Баланс (валюта)	4 846 090	100
Пасив (тис. грн.)		
Власний капітал	2 052 166	42,3
- нерозподілений прибуток (збиток)	1 824 384	37,6
Довгострокові зобов'язання	271 806	5,6
Поточні зобов'язання	2 522 118	52,2
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 739 207	35,9
- інші поточні зобов'язання	678 702	14,2
Баланс (пасив)	4 846 090	100

*Примітка. Складено автором на базі даних поданих на рис. Е.1-Е.24 (див. додаток Е)

Тривожним є показник частки основних засобів у структурі активів, Тільки 14% припадає на цю групу активів. Це показує, що потужності завантажені не повністю або значно зношені. Слід відмітити, що після кризи 2023 р. комбінат тільки на 7% відновив свою активність [82].

У структурі пасивів переважають зобов'язання (52,5%) – це показник високої короткострокової залежності. Він показує наскільки підприємство є залежним від чинників які можуть змінюватись дуже швидко, що ускладнює планування грошових потоків, адже підприємство може бути поставлене у ситуацію коли необхідно швидко вивільнити обігові кошти для виплати по зобов'язанням.

Частка власного капіталу складає 42,3% що є гарним показником, але якщо порівняти із даними попередніх періодів, можна помітити що і цей показник демонструє тенденцію до зниження.

Відповідно до отриманих результатів можна відмітити, що АТ «ЗЗФ» потребує перегляду стратегії розвитку з огляду нові реалії. Зокрема щоб залишитись на ринку слід переглянути конкурентну стратегію. Підґрунтям для цього стане аналіз чинників зовнішнього середовища що здійснюють вплив на показники роботи феросплавного комбінату.

2.2 Аналіз впливу зовнішнього середовища на конкурентну стратегію підприємства

Випускаючи феросплави та продаючи їх у багато країн світу АТ «ЗЗФ» відчуває на собі значний вплив різноманітних чинників зовнішнього середовища. Маючи потенціал для розвитку та тривалу історію функціонування фахівці заводу повинні виявляти та аналізувати ті чинники, які можуть мати негативний вплив на результати роботи, а також виділяти та враховувати при удосконаленні конкурентної стратегії ті із них, що здатні створити нові можливості для розвитку.

Для аналізу зовнішнього середовища у межах роботи буде використано дві моделі:

- модель PEST-аналізу, дозволить структурувати основні чинники середовища за групами які мають найбільш сильний вплив на галузь. Відмітимо що аббревіатура показує які саме чинники мають найбільший вплив у країнах із

нестабільною економікою. Так, для України характерний найбільший вплив політичних чинників (P), економічний (E), соціально-культурних (S) та техніко-технологічних (T). Незважаючи на те, що для виробництва феросплавів рівень розвитку технології має дуже велике значення, проте їх зміна не настільки динамічна, щоб поставити цю групу факторів у пріоритет під час проведення аналізу зовнішнього середовища;

- модель SWOT-аналізу дозволить поєднати виділені під час проведення PEST-аналізу факторів та внутрішні сили й слабкості АТ «ЗЗФ». Такий підхід покаже, як може підприємство скористатись внутрішніми чинниками для використання чи нівелювання впливу зовнішній. Відмітимо, що не всі чинники можуть бути об'єктивно проаналізовані у межах роботи через їх велику кількість, крім того вплив низки чинників, як от війна, може створювати для Заводу феросплавів як можливості так і погрози. Також політичний фактор через значний взаємний вплив політичної та правової сфер в Україні розширено у політико-правову групу.

Модель PEST-аналізу передбачає аналіз чотирьох різноманітних показників як поєднуються у чотири групи та впливають на можливість реалізації конкурентної стратегії. Результати аналізу подані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати PEST-аналізу для АТ «ЗЗФ» *

Група факторів зовнішнього середовища	Показники
1	2
Політико-правові	<ul style="list-style-type: none"> - військове положення; - політична нестабільність; - законодавчі ініціативи; - міжнародні відносини; - блокування портів; - розслідування Бюро економічної безпеки (БЕБ); - корупція.
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - загальний стан економіки України; - інфляція; - вартість енергоресурсів; - відсутність інвестицій.

Продовження табл. 2.4

1	2
Соціально-культурні	<ul style="list-style-type: none"> - брак кадрів; - непривабливість галузі для молоді; - складні умови праці; - розвиток системи профільної освіти; - демографічні диспропорції.
Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - рівень інноваційності; - енергозберігаючі технології; - посилення вимог до екологічності.

*Примітка. Складено автором на базі літератури [2; 12; 14; 25; 27; 82]

Військове положення дуже сильно впливає на роботу АТ «ЗЗФ». З одного боку можна стверджувати, що його вплив має позитивну спрямованість, оскільки для виробництва броні потрібна сталь із додаванням феросплавів, щоб забезпечити її міцність, стійкість та захист для військових. Війна збільшила потребу у феросплавах і могла б позитивно вплинути на роботу заводу якби була деінде, а не поблизу самого підприємства. Натомість комбінат знаходиться дуже близько до лінії розмежування та часто відчуває на собі негативні наслідки військової активності від відключення світла (ворог постійно атакує енергетичну інфраструктуру України) до «прильотів» у виробничі цеха та місця зберігання товару, що позначається на логістиці та ставить під сумнів здатність підприємства випускати продукцію у повному обсязі.

Політична нестабільність проявляється у сумнівах щодо легітимності існуючої влади через те що вибори не були проведені вчасно через військові дії та неможливість забезпечити безпеку на виборчих дільницях чи доступ до голосування онлайн.

Щодо законодавчих ініціатив, то вони у галузі феросплавів на даних момент стосуються переважно екологічної складової. На час військового стану екологічні перевірки крупних підприємств призупинені. Однак АТ «ЗЗФ» навіть в умовах війни піклується про екологічні показники роботи проводячи постійний моніторинг та публікуючи результати перевірок, демонструючи таким чином соціальну відповідальність перед суспільством.

Міжнародні відносини впливають на АТ «ЗЗФ» через квоти. Постачання без квот діяло до червня 2025 р., однак із 2023 р. підприємство майже зупинилось, а станом на початок 2025 р. відновило діяльність тільки на 10-12%. Позитивним моментом могли б бути санкції накладені на рф світовою політичною спільнотою, однак жоден пакет санкцій не включав заборону на постачання феросплавів, а обсяги закупівель цієї продукції у країни-агресора склали за 2024 р. декілька мільярдів євро. У відкритому доступі є тільки структура постачання із рф у країни ЄС. Марганцева руда входить до першої десятки у списку критичних корисних копалин які будуть розробляться США на території України (відповідно до укладеної на початку 2025 р. ресурсної угоди).

Блокування портів ускладнило логістику АТ «ЗЗФ» та підвищило вартість і тривалість перевезень. У 2023 р. було налагоджено зелений коридор для продукції аграрного сектора, однак металургійна галузь такої альтернативи для перевезення не отримала. Наразі організовані перевезення через порти «Великої Одеси». Як альтернатива могли б бути організовані перевезення через Дунай, але це підвищує вартість продукції через низький обсяг завантаження річкових суден. Зараз Дунай використовується тільки для відвантаження продукції у Румунію та постачання руди за старими контрактами.

У 2025 р. вся сировина та готова продукція АТ «ЗЗФ», а також майно виробника потрапило під арешт через те що Бюро економічної безпеки (БЕБ) ініціювало розслідування. За рішенням Шевченківського суду м. Київ було вилучено документи за період 2018-2022 рр. Якщо питання не буде вирішене у найближчий час виробництво феросплавів зупиниться, а отже зупиняться і поставки матеріалів для виготовлення броні. Оскільки АТ «ЗЗФ» єдиний в Україні виробник металевого марганцю то зупинка його роботи ставить під сумнів здатність України стати виробником воєнної техніки.

За умовами вступу до ЄС в Україні мають бути вжиті заходи для подолання корупції. Певні зрушення у цьому напрямку вже є, але ще довго до подолання корупційних схем, які в умовах війни розвиваються ще сильніше.

Загальний стан економіки України є дуже складним, постійно страждає інфраструктура, ускладнились взаємовідносини із постачальниками та клієнтами, падає платоспроможність. Значні вливання та допомога партнерів дозволяють підтримувати поточний стан, але про розвиток мова поки не йде.

Інфляція впливає на розрахунки у міжнародному середовищі. НБУ дотримується жорсткої монетарної політики та намагається утримувати курс національної валюти в межах коридору, однак, можна відмітити що заощадження населення та підприємств постійно зменшуються.

Виробництво феросплавів є дуже енергоємним та сильно залежить від доступності (фізичної та цінової) енергоносіїв. Зараз АТ «ЗЗФ» забезпечено доступом до сонячних станцій, однак це тільки у незначній мірі покриває потреби у енергії. Через проблеми у енергетичній сфері промислові споживачі не тільки мають тариф що у перевищує європейські, але ще й змушені працювати за передплатою.

Через військовий стан та близькість до лінії розмежування інвестори не розглядають АТ «ЗЗФ» як привабливий об'єкт для інвестування, а саме підприємство третій рік поспіль знижує обсяги виробництва, а у 2024 взагалі мало збиток, тож внутрішні можливості для інвестування також відсутні. Могла б допомогти підтримка держави, однак зараз не слід на неї розраховувати.

Окрім обладнання яке дедалі складніше відновлювати через брак запасних частин та рівень пошкодження війна вплинула і на людський ресурс АТ «ЗЗФ», зокрема частину працівників було мобілізовано. Незважаючи на те що завод має 100%-ве бронювання, частина людей мобілізувалась добровільно. Частина працівників разом із родинами виїхали у більш безпечні місця. Це створює проблему нестачі кваліфікованих кадрів для подальшого функціонування.

Молодь також не спішить отримувати освіту та працевлаштовуватись на металургійні підприємства через не високий рівень оплати, складні умови роботи та не престижність робітничих спеціальностей.

Виробництво феросплавів це складний та важкий процес, то ж незважаючи на часткову автоматизацію людям складно працювати на цьому виробництві.

Розвивається система профільної освіти, держава надає багато бюджетних місць у вищій навчальній закладі на ті спеціальності які є критично важливими для розвитку економіки. Однак незважаючи на це частина бюджетних місць залишається незаповненими через відтік студентів за кордон та низьку привабливість робітничих спеціальностей. Ті студенти які отримали фахову освіту далеко не завжди працевлаштовуються за отриманою спеціальністю. З метою перекваліфікації кадрів Державна служба зайнятості надає ваучери на навчання. Зокрема їх можуть отримати люди старше 45 років та переселенці незалежно від віку.

Згідно із звітами міністерства охорони здоров'я населення України не просто стрімко скорочується, у т.ч. за рахунок зовнішньої міграції. Спостерігається перекис у структурі населення – зменшення людей працездатного віку та збільшення пенсіонерів.

АТ «ЗЗФ» оснащено передовим обладнанням для виробництва. До війни було проведено реконструкцію декількох провідних цехів, впроваджено цифрові технології у виробництво та управління, значна увага приділяється енергозберігаючим технологіям та екологічності, впроваджено принципи циркулярної економіки які передбачають повторне використання сировини тощо.

Як видно із наведеної характеристики кожного із включених до PEST-аналізу факторів найбільш сильний вплив справляють політичні. Зокрема ті, які спричинені військовими діями на території України, окупацією частиною території, порушеною логістикою та ризиком потрапляння під обстріли що тягне за собою руйнацію основних засобів, пошкодження сировини, готової продукції та міграцію кадрів.

Щоб зрозуміти які із розглянутих під час проведення PEST-аналізу чинників становлять можливості, а які несуть в собі погрози структуруємо їх у форматі можливості та погрози. А потім проаналізуємо сильні та слабкі сторони АТ «ЗЗФ» тобто використаємо для аналізу середовища та його впливу на

конкурентну стратегію заводу методологію SWOT-аналізу. Результати аналізу подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати SWOT -аналізу для АТ «ЗЗФ» [складено автором]

Можливості	Погрози
<ul style="list-style-type: none"> - законодавчі ініціативи; - міжнародні відносини; - розвиток системи профільної освіти; - рівень інноваційності; - енергозберігаючі технології; - посилення вимог до екологічності. 	<ul style="list-style-type: none"> - військове положення; - політична нестабільність; - блокування портів; - розслідування Бюро економічної безпеки (БЕБ); - корупція; - загальний стан економіки України;- інфляція; - вартість енергоресурсів; - відсутність інвестицій; - брак кадрів; - непривабливість галузі для молоді; - складні умови праці; - демографічні диспропорції
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - найбільший виробник України;- досвід роботи на ринку;- широкий асортимент; - наявність унікальних феросплавів; - лідерські позиції на вітчизняному ринку; - УТП (металевий марганець); - гнучкість у зміні товарного асортименту; - потужна виробнича та логістична інфраструктура; - впроваджені новітні технології; - партнерство із компаніями у суміжних галузях; - стратегічне розташування (доступ до ресурсів); - наявність висококваліфікованого персоналу; - програми соціального захисту та бронювання для працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від політичної та економічної ситуації в країні; - руйнація частини обладнання та помешкань; - низький рівень завантаження потужностей (10-12% станом на жовтень 2025 р.) - залежність від міжнародних ринків; - падіння рівня доходу за останні три роки; - арешт майна через розслідування БЕБ (станом на жовтень 2025 р.); - залежність від енергетичних ресурсів; - потреба у інвестиціях; - жорстка конкуренція на міжнародних ринках.

У третьому розділі роботи на базі аналізу наведеної у таблицях інформації будуть запропоновані конкретні заходи спрямовані на удосконалення конкурентної стратегії АТ «Запорізький завод феросплавів».

Щодо оцінки впливу зовнішнього середовища на конкурентну стратегію АТ «ЗЗФ» то її можна виконати у чотири етапи:

а) на першому етапі відбувається підготовка до оцінювання впливу, зокрема обираються методики, які можуть бути використані для проведення аналізу відповідності існуючої конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища та потенціалу металургійного заводу. У межах роботи було використано методологію PESE та SWOT аналізу; виділяються показники, що можуть бути використані для діагностики. Відповідно до обраних методик проаналізовано політико-правові, економічні, соціально-культурні та техніко-технологічні чинники. Проаналізовано вплив кожного чинника на роботу заводу. Відмічено, що зовнішнє середовище містить у собі більше загроз ніж можливостей, що має бути враховано менеджментом АТ «ЗЗФ» при удосконаленні конкурентної стратегії. Оцінено сильні та слабкі сторони заводу, відмічено що підприємство досить потужний гравець на ринку феросплавів і якби можна було нівелювати погрози, то воно мало б дуже комфортну позицію. Однак удосконалення конкурентної стратегії вимагає урахування усіх факторів. Також для цього етапу важливо вибір еталонних значень для певних показників, таких як рівень доходу, частка ринку, відсоток задіяних потужностей, частка закритих контрактів та виконаних зобов'язань тощо;

б) етап діагностики. Проведення аналізу із використанням обраних моделей;

в) етап зіставлення досягнутих показників базовим;

г) етап коригування.

Крім алгоритму оцінювання впливу зовнішнього середовища на конкурентну стратегію можна скористатись алгоритмом оцінювання впливу яку запропонував Гладун В.Р. Науковець пропонує використовувати метод цепних підстановок для оцінки впливу [15, с. 60].

Для АТ «ЗЗФ» це може бути реалізовано так як подано у табл. 2.6. У таблиці використано наступні позначення: $H_{1...5}$ – фактори зовнішнього середовища опосередкованої дії, $P_{1...5}$ – період дії фактора. M – базове значення, T – поточне значення фактора.

**Оцінка впливу зовнішнього середовища на
конкурентну стратегію АТ «ЗЗФ»**

Група факторів	Період реалізації				
	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄	П ₅
Політико-правові (Н ₁)	М	Т	Т	Т	Т
Економічні (Н ₂)	М	М	Т	Т	Т
Соціально-культурні (Н ₃)	М	М	М	Т	Т
Техніко-технологічні (Н ₄)	М	М	М	М	Т
Інші (Н ₅)	М	М	М	М	М

Таблиця показує як можна адаптувати стратегію протягом період до дії різних чинників. Інтегральний рівень відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища (фактори опосередкованого впливу) можна подати у вигляді функції (формула 2.8).

$$I_{OB}^{3C} = f(H_1, H_2, H_3, H_4, H_5) \quad (2.8)$$

Де, I_{OB}^{3C} – інтегральний показник дії факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу;

$H_{1...5}$ – фактори зовнішнього середовища опосередкованої дії.

Зауважимо, що наведена модель може бути застосована за умови стабільного зовнішнього середовища. Окремі складові кожної групи факторів слід відстежувати та враховувати при удосконаленні конкурентної стратегії постійно. Крім того, аналіз повинен включати детальну оцінку впливу факторів зовнішнього середовища прямої дії, до яких належать постачальники, споживачі (клієнти) та конкуренти. Вивчення їх ролі дає змогу визначити ступінь залежності підприємства від зовнішніх контрагентів, рівень конкурентного тиску на ринку та можливості адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Саме цим аспектам буде присвячено наступний параграф дипломної роботи, у якому

здійснюватиметься ґрунтовний аналіз зазначених факторів та їх впливу на результати діяльності підприємства.

2.3 Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку феросплавів

Аналіз поточної конкурентної позиції підприємства на ринку дає можливість оцінити його потенціал до перемоги у конкурентній боротьбі. Портер М. зазначав що на рівень конкурентної боротьби в галузі впливають п'ять основних сил [96] (див. рис. 2.2), тож проаналізуємо силу їх впливу на діяльність АТ «Запорізький завод феросплавів».

Для проведення аналізу конкуренції у галузі виробництва феросплавів було використано такі джерела: аналітичні звіти дослідницької агенції GМК.Center [2; 81], Української асоціації виробників феросплавів [82], річної звітності АТ «Запорізький завод феросплавів» [35-37; 60-64], Центру транспортних стратегій [42], ресурсу Metalmonitor [65], ресурсу Мінпром [23] та інших оглядових публікацій.

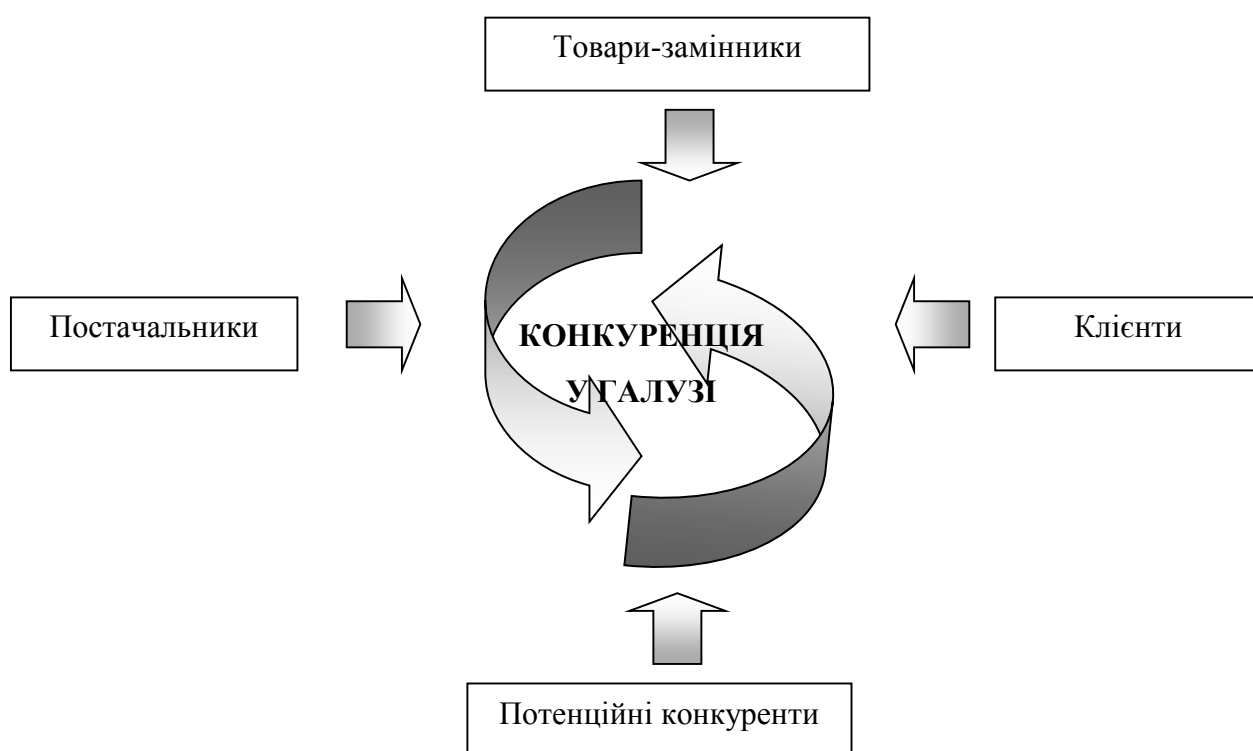


Рис. 2.2 Модель «5 сил конкуренції М. Портера» [96]

Першою силою яку слід проаналізувати це постачальники, вони є першими учасниками ланцюга формування вартості та мають вплив на результати роботи.

Усіх постачальників можна розбити на декілька груп:

а) постачальники. Постачальники сировини є основною групою постачальників, від взаємодії із який багато в чому залежить якість вихідної сировини. Основними постачальниками руди є ВАТ «Марганецький ГЗК» (руда), ВАТ «Покровський ГЗК» (руда), ПрАТ «Товкачівський ГЗК» (руда). Із наведених ГЗК комплекси у Марганці та Покровську зупинили видобуток, але через запаси створені ще до війни їх аглофабрики продовжують функціонувати. Накопичених запасів за такого рівня завантаженості як у АТ «ЗЗФ» є зараз вистачить на рік-півтора. Через те що не вся марганцева руда доступна в Україні залучаються іноземні постачальники. Зараз вони не можуть забезпечити логістику (протягом 2024 р. було здійснено поставку 84,3 тис. т. руди з Гани, у 2025 р. поставок не було), а отже АТ «ЗЗФ» змушене функціонувати виключно на вітчизняній сировині. Важливо відмітити, що АТ «ЗЗФ» майже немає можливостей для торгових маневрів, тобто для зміни постачальника. Їх небагато це ускладнює вибір та можливості для торгів, а отже впливає на вартість продукції.

Серед постачальників сировини є ВАТ «Ясинівський коксохімічний завод (ЯКХЗ)» (кокс), ТОВ «Істек Україна» (кокс), ПРАТ «ДМЗ» (коксівий горішок фракцією 10-25 мм.). Вони постачають коксовугільну продукція яка є складовою частиною кремністих сплавів.

Серед інших важливих постачальників ТОВ «Д.Трейдинг» (вугілля марки Г фракцією 13-100 мм) та ТОВ «Енергоресурс компанії» (вугілля марки Г фракцією 13-100 мм), ПРАТ «Товкачівський ГЗК» (квартацитова сировина, тріска та кварцит) та «WENGA SP. Z O.O.» (вугілля, постачальник із Польщі), ТОВ «Промброк» (промсировина та залізовмісні брикети), АТ «Інтерпайп Дніпровтормет» (сталева стружка) та ТОВ «Новотвор» (сталева стружка), ТОВ «Екомет Плюс» (залізовмісні брикети), Домену руду вітчизняного виробництва постачали ПРАТ «Суша балка» (доменна руда), АТ «Нікопольський

завод феросплавів» (доменна руда), ТОВ «ГАЛТЕХНОПАРК» (вапно). Через призупинення роботи АТ «ЗЗФ» у 2023 р. постачання було призупинено, а та продукція яка була поставлена у виробництво потрапити не була, то ж ці постачання були оформлені як передача на зберігання.

Контроль якості за постачанням здійснюється із залученням інспекторів ІІ «SGS Україна» [63, с. 47].

Друга велика група постачальників від яких залежить робота – це постачальники енергетичних ресурсів. Зокрема основними є ПАТ «Запоріжгаз» (газ), ПАТ «Запоріжобленерго» (електроенергія). Різні види затребувані для виробництва робить АТ «ЗЗФ» дуже залежним від цих постачальників. У структурі собівартості феросплавів енергетичні ресурси можуть становити до 50% вартості вихідної продукції. В умовах сьогодення це робить критичною залежність від постачальників енергії. Спроба нівелювати цей вплив та захиститись від перебоїв через удари по енергетичній інфраструктурі України зроблена шляхом встановлення джерел альтернативної, сонячної, енергетики. Однак це дорого вартісні проекти які потребують значних інвестицій. Проте частково альтернативна енергія є доступною що зменшує залежність заводу.

Менеджмент АТ «ЗЗФ» у річному звіті відмітив що у «питанні зниження вартості електроенергії ми сподіваємося на зміни в державних програмах стимулювання економіки, в рамках яких будуть надані податкові пільги або преференції, наприклад, для прифронтових територій» [63, с. 48]. Проте наразі від держави немає відповіді.

Аналізуючи постачальників слід відмітити що не тільки вони визначають можливість постачання сировини чи енергії. На можливість поставок суттєво впливають логістичні чинники, а отже логістичні посередники також є тією силою яка здійснює вплив на умови та швидкість постачання.

Ще одним постачальником можна назвати заклади освіти які постачають професійно підготовлений персонал для роботи. Але навіть ця сфера, яка користується особливою підтримкою з боку держави, не функціонує у повну силу через невеликий інтерес до робітничих спеціальностей.

В цілому владу постачальників можна визначити як дуже сильну. Оцінюючи її за п'ятибальною шкалою – 5 балів.

Другою силою яка буде проаналізована у межах складання профілю конкурентного середовища за моделлю Портера М. є клієнти.

Серед основних покупців продукції виділяються підприємства металургійної та машинобудівної промисловості. Відмічено, що вони купують 90% із вироблених феросплавів [11, с. 215]. Через військові дії відвантаження продукції за частиною іноземних контрактів було призупинено через порушення логістичних маршрутів. Проте за перше півріччя 2025 р. експорт феросплавів склав 54,8 тис. т, що демонструє зростання проти першого півріччя 2024 р. (+230 % у натуральному вираженні) коли експорт склав тільки 24,2 тис. т. Основні поставки було здійснено у Польщу (28,4%), Алжир (25,8%) і Туреччину (23,2%). У грошовому вимірі обсяг експорту зріс на 210% та склав у першому півріччі 2025 р. \$61,1 млн. [82].

Перевагою експортної політики АТ «ЗЗФ» є те, що продукція заводу не підпадає під розслідування ініційоване ЄС щодо постачання феросплавів, причиною якого стали активізація постачання Казахстаном, а також маскування продукції з РФ під маркою індійської та турецької продукції [1; 81].

Серед клієнтів, що приносять АТ «ЗЗФ» понад 5 % від загальної суми надходжень від продажу є:

- «STALMAG» Sp. z o.o. (Польща);
- «Primeore Trading Sp. z o.o. (Польща);
- «Black Sea Solution LLC» (Грузія);
- «Versala LTD» (Кіпр);
- ПрАТ «Дніпроспецсталь» (Україна);
- АТ «Нікопольський завод феросплавів» (Україна);
- ТОВ «Продакшн Інновейшн Трейдінг» (Україна) [63, с. 46].

Серед клієнтів із меншими обсягами закупівель можна виділити компанії із Молдови, Італії, Франції, Англії, Греції, Туреччини, Іспанії, України.

Відмітимо, що ЄС продовжує закуповувати феросплави у РФ. Продукція є привабливою через низьку цінову політику. Крім того відсутня пряма заборона на постачання феросплавів, тож за 2024 р. у країни ЄС надійшло 4,6 млн. т. продукції країни-агресора на суму понад €2,24 млрд. [42].

Як правило це прямі постачання, оскільки АТ «ЗЗФ» використовує переважно нульові канали збуту, але є і постачання через трейдера.

Не можна оминати увагою втрачених клієнтів. Серед тих компаній, що здійснювали закупівлі у значних обсягах, але зараз зупинили функціонування: Це ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча» (припинив роботу), ПрАТ «Азовсталь» (припинив роботу), ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (функціонує на 45%), ПрАТ «Дніпроспецсталь» (функціонує на 30%). Втрачені ринки країн Балтії та Близького Сходу та Південно-Східної Азії, що стало втратою для АТ «ЗЗФ» [63, с. 50].

Дія цієї сили визначена як значна, проте клієнти мають менший вплив ніж постачальники. Зокрема і тому що Україна починає позиціонувати себе як виробник зброї, що потенційно може призвести до зростання закупівель феросплавів з боку держави. Тож у балах виставлено оцінку 4.

Силою що у деяких галузях може здійснювати сильний вплив є небезпека з боку товарів-субститутів. Однак заміни металевому марганцю не існує. Проте слід відмітити, що компаніям через нестачу сировини доводиться переходити на руди із високим вмістом фосфору. І, навпроти, можуть бути технологічні інновації що зменшать залежність від феросплавів, наприклад винайдуть нові методи легування сталі, або створити технології перероблення феросплавів для повторного використання. Це, потенційно, може знизити попит на первинне виробництво. Тож вплив товарів-замінників мінімальна. У балах дорівнює нулю.

Четверта сила яка впливає конкуренцію в галузі виробництва феросплавів – це поява нових конкурентів. Потенційними конкурентами можуть бути заводи які вже існують у інших країнах, вони можуть продавати свою продукцію в Україну чи поточним покупцями аналізованого підприємства. Також вони можуть розмістити виробництво на території України. Це також можуть

підприємства які зараз ведуть діяльність у інших галузях. Це також можуть бути абсолютно нові підприємства, які можуть бути створені.

Щоб оцінити ймовірність появи нових конкурентів варто оцінити бар'єри входу у галузь виробництва феросплавів:

- значні первинні інвестиції у обладнання, зокрема печі, підключення електропостачання (проведення ліній, купівля обладнання), логістику (склади, транспорт) тощо;

- складна регуляторна база. Потрібно отримати документи для початку роботи. Це можуть бути дозволи від постачальника електроенергії на підключення до мережі, дозвільна документація на роботу, сертифікати що підтверджують екологічність виробництва тощо;

- доступ до сировини. В Україні більшість гірничо-збагачувальних комбінатів закрились, або перебувають на межі закриття. Видобуток зупинили майже усі, а ті що залишились займаються тільки збагаченням руди. Постачання від іноземних постачальників ускладнене через логістику та значний вплив на вартість кінцевого продукту;

- репутація. Усі металургійні заводи які працюють в Україні мають тривалу історію функціонування, свою репутацію, налагоджені зв'язки. Це той нематеріальний актив яким володіє тільки гравець ринку і його складно одразу отримати новачку.

Таким чином, вплив на рівень конкуренції можливий учасників ринку оцінено як мінімальний. У балах – нуль.

Найбільший вплив на конкурентне середовище у галузі здійснюють безпосередні гравці 0 наявні виробники феросплавів. У межах аналізу впливу цієї сили буде проведено два аналізи. По-перше, наведено особливості галузі у якій проводиться діяльність АТ «ЗЗФ». По-друге, надано характеристику безпосереднім конкурентам.

У щорічному звіті про результати роботи АТ «ЗЗФ» подано таку інформацію про особливості галузі:

- наявність постійного попиту на продукцію галузі через її критичність для виробництва багатьох видів продукції;
- зростання обсягів воєнних потреб;
- провадження енергоефективних технологій у виробництво феросплавів та збагачення руди;
- зростання вимог до екологічності продукції. Підвищення уваги до очисних споруд;
- посилення уваги до повторного використання ресурсів, переходу на відновлювальні ресурси, мінімізації відходів;
- посилення конкуренції з боку індійських та китайських виробників;
- галузь перебуває під сильним впливом політичної нестабільності що ускладнює доступ до ринків збуту;
- військові дії негативно впливають на показники роботи усіх без виключення підприємств галузі виробництва феросплавів – від постачальників до покупців [63, с. 48].

Щодо конкурентів на ринку феросплавів, то їх можна поділити на дві великі групи:

а) світові компанії що присутні на ринку України. Виробники із Польщі (34,11%), Норвегії (18,84%) і Казахстану (14,06%) поставили значну частину використаної на вітчизняних підприємствах феросплавів [23]. Якщо подивитись за загальну картину, то АТ «Запорізький завод феросплавів» який є лідером на ринку України на світовому ринку відчуває на собі неабиякий тиск, адже частка України в світовому виробництві феросплавів складає за різними оцінками 1-2% [82]. Основне виробництво феросплавів відбувається у Китаї, Франції та Бразилії. Сумарний обсяг виплавки у цих країнах перевищує 50% [11, с. 215]. Також у річному звіті АТ «ЗЗФ» серед іноземних конкурентів визначено країни Південної Кореї, ЄС, Малайзії, Грузії, Китаю, Росії, Казахстану [63, с. 49].

в) українські компанії. Основним конкурентом є АТ «Нікопольський завод феросплавів». Він також постачає на ринок марганцеві сплави. Серед інших конкурентів:

- ТОВ НФВ «Техносплави» (феромарганець, феросиліцій, ферросиликомарганец, комплексні феросплави);
- ТОВ «Побужський феронікелевий комбінат» (феронікель) [82].

Результат аналізу конкуренції у галузі за моделлю «5 сил конкуренції Портера М.» у вигляді схеми подано на рис. 2.3.

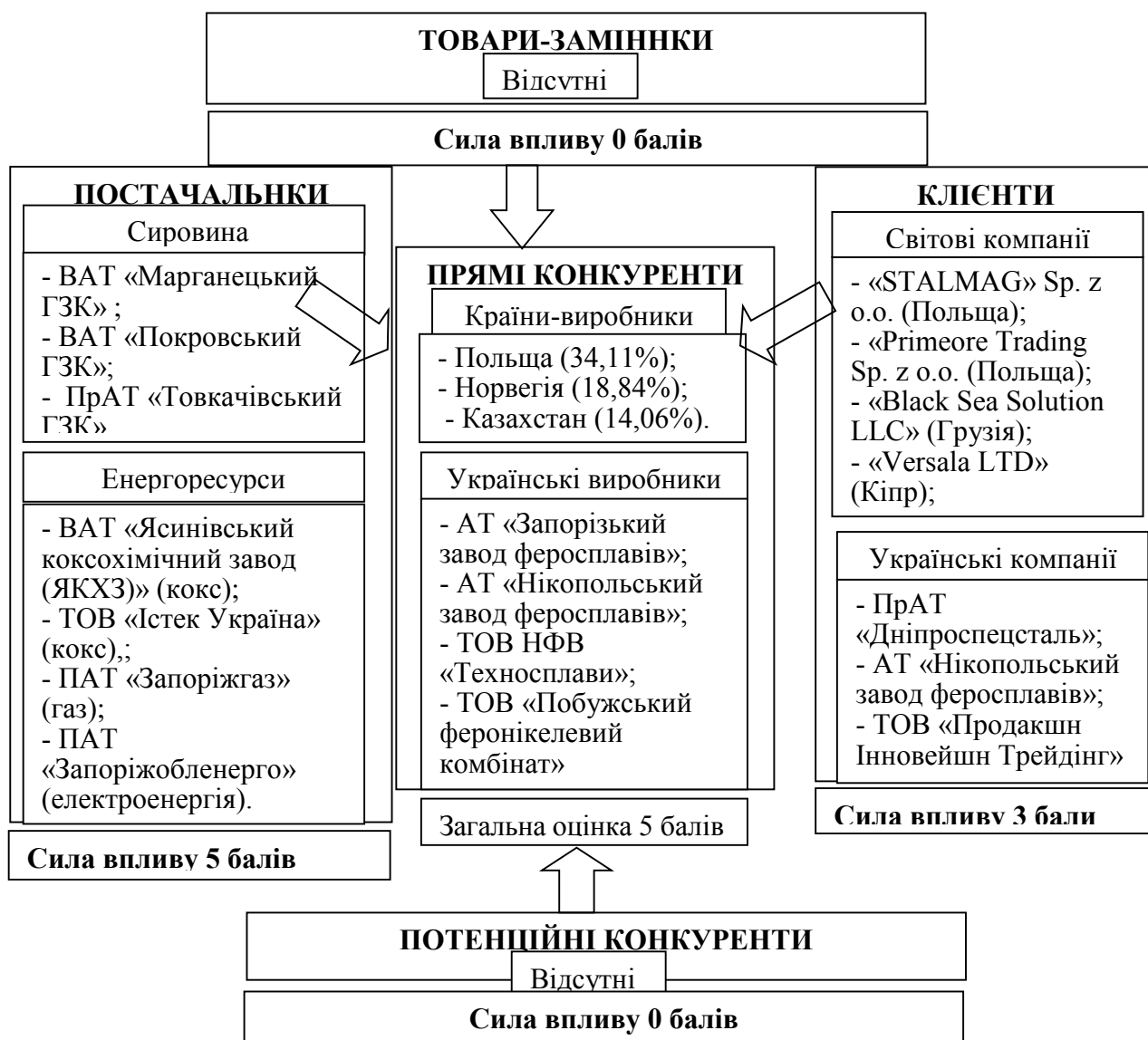


Рис. 2.3 Аналіз галузі виробництва феросплавів України за моделлю «5 сил конкуренції М. Портера» [складено автором]

Як видно галузь виробництва феросплавів відноситься до галузей із високим рівнем конкуренції. Крім того, АТ «ЗЗФ» навіть в умовах війни розглядає перспективи розвитку. На збереження конкурентної позиції спрямовані запуск печі з виробництва феромарганцю та феросілікомарганця.

По закінченню війни планується оновлення виробничих потужностей. Наразі потрібно удосконалити конкурентну стратегію яка могла б забезпечити збереження поточних позицій та створити підґрунтя для подальшого розвитку.

Висновки до розділу 2

Надано організаційно-економічну характеристику АТ «ЗЗФ». Відмічено що завод є провідним підприємством металургійного комплексу України та лідером вітчизняного ринку із виробництва феросплавів. Розглянуто структуру правління заводу, його стратегічні орієнтири, розкрито участь у інших юридичних особах. Розраховано ймовірність банкрутства за Z-моделлю Альтмана. Відмічено, що у 2022 р. підприємство перебувало у комфортній зоні. У 2023 р. воно змістилось у зону невизначеності. У 2024 р. завод потрапив у зону високої ймовірності банкрутства. Здійснено вертикальний аналіз балансу, який показав що підприємство дуже залежить від короткострокових кредитів.

Для аналізу зовнішнього середовища використано методи PEST та SWOT-аналізу. За результатами PEST-аналізу відмічено, що найсильніший вплив на діяльність АТ «ЗЗФ» здійснюють політичні чинники, зокрема труднощі спричинені війною. При проведенні SWOT-аналізу аналізовані чинники розділені на дві групи – ті що створюють можливості для роботи та ті, що несуть погрози. Також проаналізовано внутрішні сильні та слабкі сторони феросплавного заводу, та відмічено до підприємство володіє значною кількістю сильних сторін щоб розвиватись за умови зміни конкурентної стратегії, але також має слабкі сторони, які потрібно захистити від погроз. Оцінено вплив кожного чинника середовища на конкурентну стратегію;

Проведено аналіз конкуренції у галузі за моделлю М. Портера. Розкрито особливості галузі, проаналізовано вплив кожної сили на конкурентну позицію. Виявлено, що постачальники мають дуже сильний вплив на конкуренцію, оскільки від постачання залежить можливість функціонувати. Клієнти також є сильною силою, однак через значну потребу у феросплавах як в Україні так і у світі їх вплив середній. Товарів заміників не існує, а ризик появи нових конкурентів невеликий через значні вхідні бар'єри. Найбільший вплив мають існуючі конкуренти. При цьому в Україні АТ «ЗЗФ» займає лідерську позицію. Однак на світовій арені завод відчуває тиск з боку із Індії, Китаю та Казахстану.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АДАПТАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 SPACE-аналіз стратегічних перспектив АТ «Запорізький завод феросплавів»

Розроблення рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємства повинне починатися із визначення його положення на ринку. Як було визначено наразі конкурентна стратегія АТ «Запорізький завод феросплавів» може бути визначена як стратегія диференціації (відповідно до класифікації М. Портера) та лідерства у галузі (відповідно до класифікації Ф. Котлера) однак її потрібно переглянути через негативний вплив зовнішнього середовища. Щоб розуміти у яку сторону рухатись, адаптуючи стратегію варто скористатись інструментом SPACE-аналізу.

Назва методу має на увазі стратегічний простір компанії від англ. «space» і є аббревіатурою від Strategic Position and Action Evaluation (стратегічна оцінка положень і дій) [13, с. 3-5].

Виходячи із аббревіатури можна зробити висновок що SPACE-аналіз відноситься до багатокритеріальних моделей, тобто його результати базуються на аналізі багатьох чинників, що робить її висновки досить об'єктивними та прийнятними для прийняття подальших управлінських рішень щодо удосконалення конкурентної стратегії чи певних тактичних заходів.

Багато науковців та практиків сходяться у думці що SPACE-аналіз є продовженням SWOT-аналізу, оскільки він також ґрунтується на оцінці чинників зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, які наносяться на графік у вигляді чотирьох координат. Для аналізу використовуються групи показників які відображають:

а) фінансову стійкість (financial strength, FS). Показник що характеризує потенціал підприємства до фінансового забезпечення можливостей функціонування, вирішення стратегічних чи тактичних завдань, здатності нав'язувати свої умови у веденні конкурентної боротьби. Аналізуються показники які характеризують майновий стан, рівень ділової активності, коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, рентабельності, співвідношення прибутку та рівня витрат, а також інші показники які здатні проілюструвати фінансове положення підприємства;

б) конкурентне становище (competitive advantage, CA) відображає положення підприємства на ринку та описує його конкурентні переваги. Зокрема це можуть бути показники частки ринку, динаміку обсягів продажу, ефективність програм зі збуту, залучення та утримання клієнтів, еластичність попиту, кількість споживачів, якість продукції, наявність додаткового сервісу тощо;

в) привабливість галузі (industry strength, IS). Оцінюється потенціал галузі до розвитку. Галузі які активно розвиваються є більш привабливими для підприємств оскільки у них достатньо місця для кожного конкурента. Якщо галузь знаходиться у стадії зрілості то основні конкуренти вже визначені і вести конкурентну боротьбу досить складно. Привабливість галузі у значній мірі впливає на конкурентну стратегію підприємства. Показниками які демонструють привабливість галузі можна визначити : прибутковість суб'єктів господарювання у галузі, їх кількість, динаміка інвестиції, стадія життєвого циклу галузі;

г) стабільність середовища (environmental stability, ES). Серед показників що можуть свідчити про стабільність середовища у якому функціонує АТ «ЗЗФ» в українському економічному просторі можна виділити чинники наведені у підсумковій таблиці PEST-аналізу (див. табл. 2.4, § 2.2): політико-правові економічні, соціально-культурні та техніко-технологічні. Для аналізу узято найбільш впливові показники.

Із сутності груп показників видно, що координати FS та SA позначають внутрішній стратегічний потенціал (Internal Strategic Position), а координати ES та IS – зовнішню стратегічну ситуацію (External Strategic Position).

Зазвичай для оцінки показників залучаються експерти, бажано декілька, що була можливість нівелювати суб'єктивність. Загальноприйнятою є використання шестибальної шкали оцінювання, де 1-2 бали позначають слабкий прояв фактору, 3-4 – середній, 5-6 сильний [13, с. 3-5].

Для визначення стратегічних перспектив АТ «ЗЗФ» SPACE-аналіз буде проведено силами автора на базі інформації що розміщена у відкритих джерелах та результатів власного дослідження, результати якого висвітлені у другому розділі дипломної роботи.

Проведемо оцінювання окреслених груп показників для визначення координат. Оцінка фінансової стійкості подана у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати оцінювання фінансової стійкості (FS) АТ «ЗЗФ»

Показник	Ваговий коефіцієнт	Шкала для оцінювання			Оцінка, балів	Зважена оцінка
		Невисока	1...6	Висока		
Оборотність оборотних фондів	0,1	Невисока	1...6	Висока	6	0,6
Рентабельність власного капіталу	0,1	Невисока	1...6	Висока	3	0,3
Фінансова автономія	0,2	Незначна	1...6	Значна	1	0,2
Стабільність отримання прибутку	0,3	Незначна	1...6	Значна	1	0,3
Рентабельність продукції	0,2	Невисока	1...6	Висока	3	0,6
Величина втрат у разі виходу із ринку	0,1	Значна	1...6	Незначна	2	0,2
Разом за показником FS						2,20

Як вже було відмічено у другому розділі роботи, положення АТ «ЗЗФ» на ринку феросплавів залежить від регіону. Так в Україні феросплавний завод займає позицію лідера. У довоєнний час це була позиція кращого в галузі виробника, орієнтованого на інноваційність та підтримку партнерських зв'язків.

З початку 2022 р. коли країну сколихнула війна, багато підприємств зазнали на собі її руйнівний вплив. Тепер АТ «ЗЗФ» є скоріше підприємством що вижило, і продовжуючи залишатись лідером підприємство чітко розуміє що його основні конкуренти відчувають складності, проте вони будуть подолані по закінченню війни і на ринку феросплавів України з новою силою розгорнеться конкурентна боротьба. Тож потрібно зараз створювати собі додаткові конкурентні переваги та не втрачати наявні.

Щодо світового ринку то частка України у світовому ринку феросплавів складає 2 %. Зважаючи що Запорізький завод феросплавів є єдиним який пропонує найбільш популярні марки феросплавів, зокрема металевий марганець (один із марганцевих феросплавів) в Україні, то можна відмітити, що світова частка це здобуток аналізованого підприємства. Проте, порівнюючи із світовими конкурентами, конкурентна позиція АТ «ЗЗФ» є скоріше такою що відповідає стратегії диференціації у ніші, аніж лідера. Тож акцентуємо увагу на тому, що конкурентне становище аналізується для вітчизняного ринку феросплавів.

Оцінка конкурентного становища АТ «ЗЗФ» на ринку феросплавів в Україні подана у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати оцінювання конкурентного становища (СА) АТ «ЗЗФ»

Показник	Ваговий коефіцієнт	Шкала для оцінювання			Оцінка, балів	Зважена оцінка
		3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7
Якість феросплавів	0,2	Низька	1...6	Висока	6	1,2
Ринкова частка	0,1	10%	1...6	100%	5	0,5
Стадія ЖЦТ	0,05	Розробка	1...6	Зрілість	5	0,25
Складність переключення на іншого постачальника	0,15	Легко	1...6	Складно	2	0,3
Рівень вертикальної інтеграції	0,2	Значна	1...6	Незначна	2	0,4
Ширина асортименту	0,05	Незначна	1...6	Значна	6	0,3
Імідж та репутація виробника	0,15	Слабка	1...6	Сильна	6	0,9

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Можливість впливу на рівень витрат	0,1	Мінімальна	1...6	Значна	2	0,2
Разом за показником СА						4,05

Як видно конкурентне середовище у галузі виробництва феросплавів на українському ринку сприятливе для діяльності АТ «ЗЗФ». Аналізуючи конкуренцію на світовому ринку також можна відмітити що продукція запорізького виробника користується попитом і підприємство продовжує постачання за укладеними раніше контрактами, проте логістичні проблеми зменшують рентабельність роботи.

Оцінка привабливості галузі виробництва феросплавів в Україні подана у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Результати оцінювання привабливості галузі виробництва
феросплавів (IS)**

Показник	Ваговий коефіцієнт	Шкала для оцінювання			Оцінка, балів	Зважена оцінка
		Непри-ваблива	1...6	Приваблива		
Інвестиційна привабливість галузі	0,3	Непри-ваблива	1...6	Приваблива	2	0,6
Стадія життєвого циклу галузі	0,1	Зрілість	1...6	Станов-лення	2	0,2
Рівень технологічності	0,15	Низький	1...6	Високий	4	0,6
Захисні бар'єри для входу у галузь	0,1	Низькі	1...6	Високі	5	0,5
Потенціал зростання	0,2	Незначний	1...6	Значний	3	0,6
Підтримка з боку держави	0,2	Незначна	1...6	Потужна	2	0,4
Забезпеченість кадрами відповідної кваліфікації	0,25	Незначна	1...6	Достатня	2	0,5
Разом за показником IS						3,40

Оцінка стабільності середовища в феросплавів в якому веде діяльність АТ «Запорізький завод феросплавів» подана у табл. 3.4. Для подальших розрахунків

скористаємось формулами визначення координат для вектора що позначає квадрант який описує поточну стратегічну позицію АТ «ЗЗФ» у галузі виробництва феросплавів.

$$X = IS - CA \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES \quad (3.2)$$

Таблиця 3.4

**Результати оцінювання стабільності середовища
функціонування для АТ «ЗЗФ» (ES)**

Показник	Ваговий коефіцієнт	Шкала для оцінювання			Оцінка, балів	Зважена оцінка
		Значна	1...6	Мінімальна		
Зміна попиту	0,15	Значна	1...6	Мінімальна	5	0,75
Тиск конкурентів	0,25	Значний	1...6	Незначний	3	0,75
Рівень інноваційного розвитку та НТП	0,1	Незначний	1...6	Значний	4	0,4
Маркетингові та збутові можливості	0,2	Незначні	1...6	Значні	4	0,8
Сезонні коливання попиту	0,1	Значні	1...6	Відсутні	6	0,6
Рівень впливу іноземного капіталу	0,2	Значний	1...6	Відсутній	4	0,8
Разом за показником ES						4,10

Узагальнені оцінки подано у табл. 3.5

Таблиця 3.5

Результати SPACE-аналізу для АТ «ЗЗФ»

Позначення	Показник	Значення
FS	Фінансова стійкість	2,20
CA	Конкурентне становище	4,05
IS	Привабливість галузі	3,40
ES	Стабільність середовища	4,10

Здійснимо розрахунки відповідно до формул 3.1 та 3.2

$$X = IS - CA = 3,40 - 4,05 = - 0,65$$

$$Y = FS - ES = 2,20 - 4,10 = -1,9$$

Подамо результати розрахунків графічно. Для цього нанесемо дані на координатну сітку. Перша координата $O(0;0)$, друга координата $P(-0,65; -1,9)$. Розташування вектора покаже ту зону у якій наразі перебуває АТ «ЗЗФ». Графічно позиція металургійного комбінату подана на рис. 3.1.

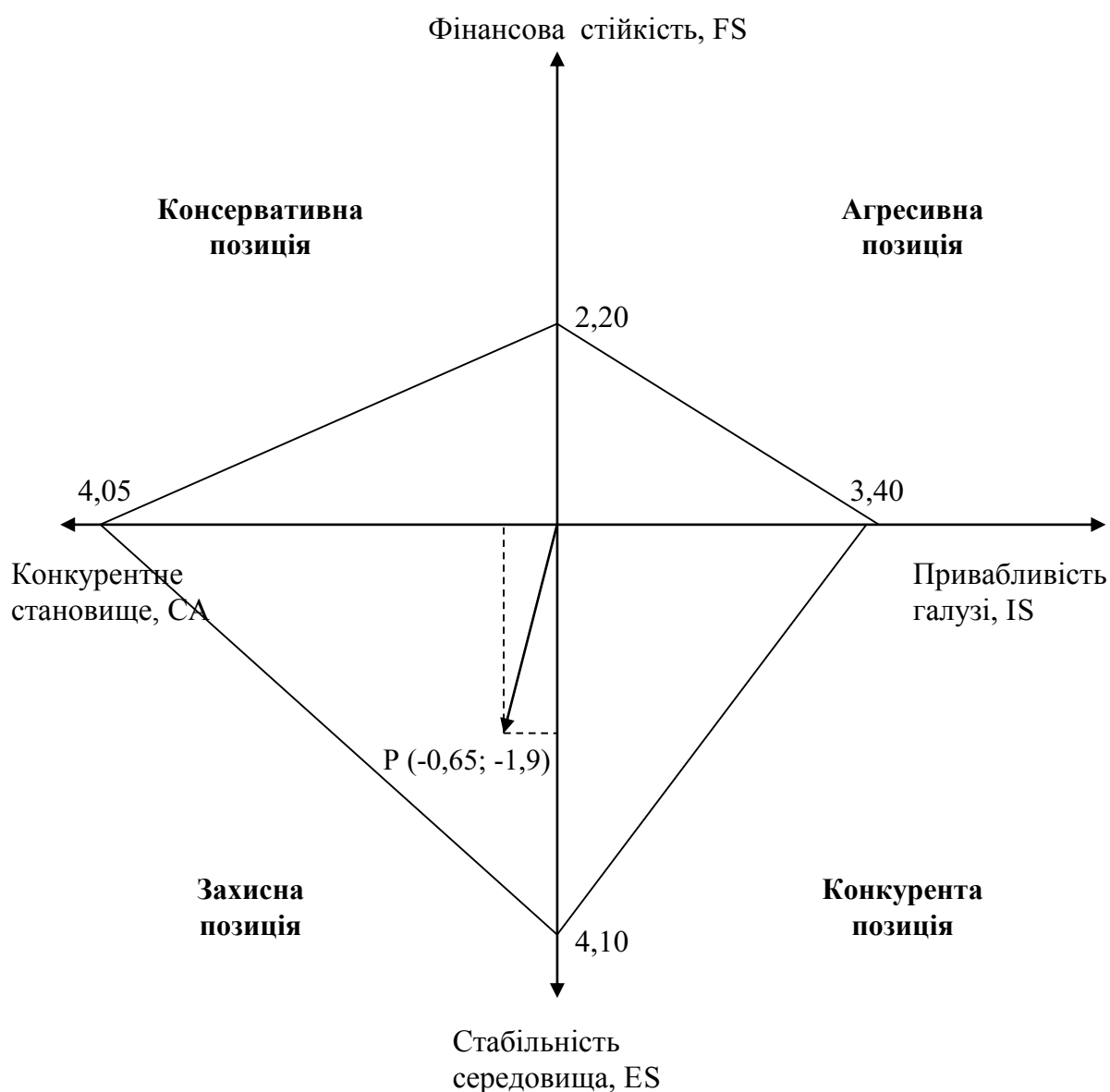


Рис. 3.1 Позиція АТ «ЗЗФ» відповідно до моделі SPACE-аналізу

Як видно із визначеної на графіку SPACE-аналізу позиції, АТ «ЗЗФ» перебуває у квадранті що описує захисну позицію. Така позиція притаманна підприємствам що функціонують у привабливій галузі, однак вони відчувають гостру потребу у фінансових коштах та повинні посилити конкурентоспроможність власної продукції, або адаптуватись до умов щоб максимально використати наявні переваги.

Виходячи із цього удосконалення конкурентної стратегії потрібно починати із прийняття того факту, що металургійному комбінаті перш за все потрібно захистити поточні позиції на ринку феросплавів як в межах України та і на світовому захистити поточні позиції, а отже потрібно розробити адекватні реактувальні дії на усунення чи мінімізацію наслідків найбільш впливу найбільш впливовий чинників.

3.2 Інтеграція інновацій у конкурентну стратегію

Для розроблення конкретних пропозицій спрямованих на удосконалення конкурентної будуть використані результати проведеного у другому розділі дипломної роботи аналізу та визначена відповідно до методики SPASE-аналізу поточна ринкова позиція. І почати потрібно із перегляду бачення розвитку металургійного комбінату в умовах що склались.

Пропонована автором модель процесу удосконалення поточної конкурентної стратегії нішевої диференціації для АТ «ЗЗФ» наведена на рис. 3.2.

Модель будується на тому що підприємства позиція яка потребує захисту. Класичними рекомендаціями могли б стати перегляд товарного асортименту, зниження витрат, скорочення позицій та навіть вихід із ринку.

Натомість враховуючи що у таку позицію вітчизняне металургійне підприємство потрапило не через поганий менеджмент, а через загальну ситуацію у країні яка спричинена війною, то пропозиції будуть адаптовані то поточного стану галузі.

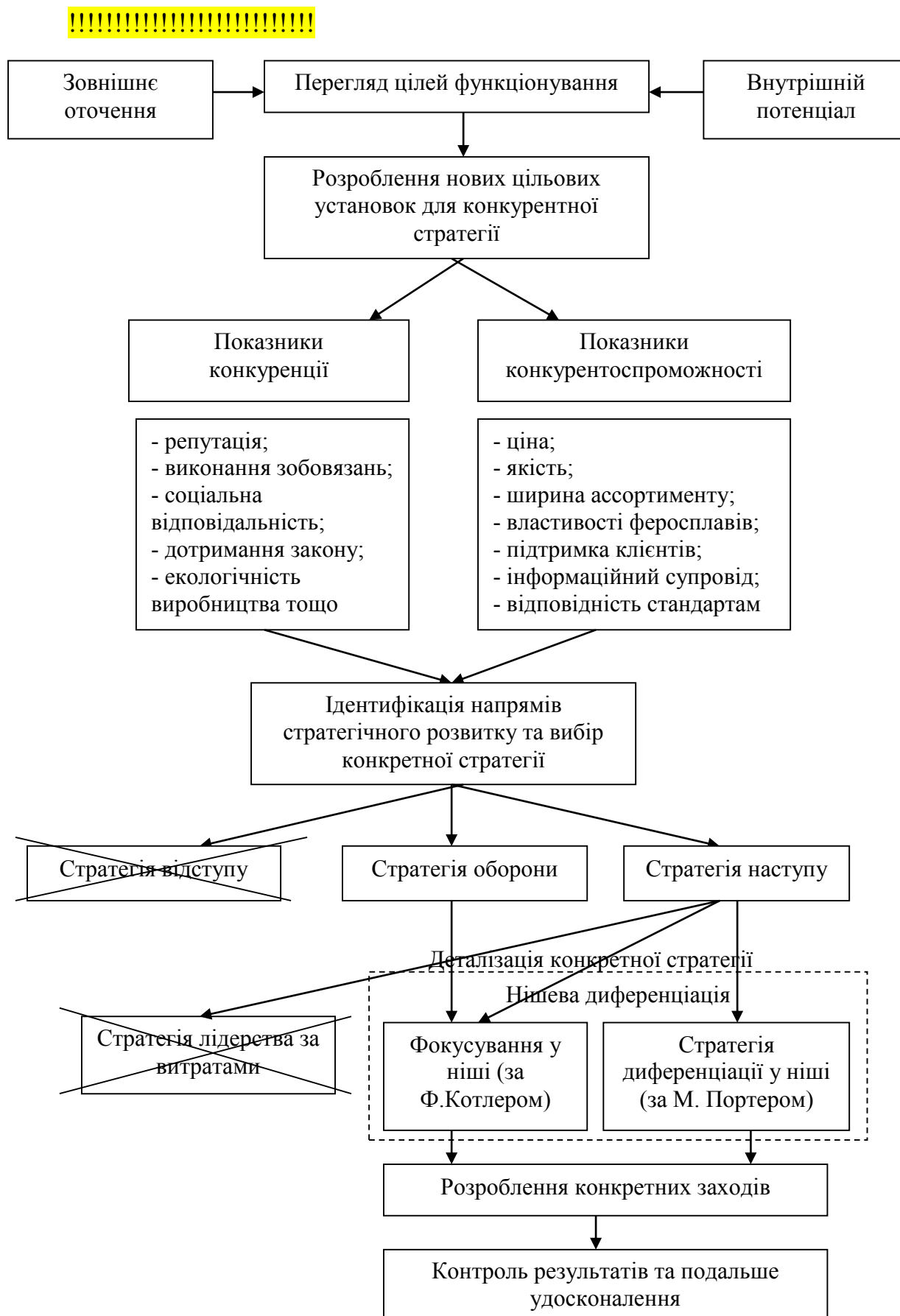


Рис. 3.2 Модель удосконалення конкурентної стратегії
АТ «ЗЗФ» [розробка автора]

Перегляд цілей функціонування означає їх адаптацію до поточних умов. Якщо раніше Запорізький феросплавний завод працював на повну потужність, отримував прибуток достатній для оновлення основних фондів, то зараз його мета – виживання. Натомість, метою має стати орієнтація на тривалу перспективу. Зокрема компанія повинна планувати свою діяльність таким чином щоб у тривалій перспективі залишити за собою наявні конкурентні переваги. Тим більше що їх можна зберегти, зокрема ті що стосуються товару та відносин із партнерами.

Цільові установки витікають із цілей та здійснюють вплив на конкурентну стратегію. Зокрема серед цільових установок для АТ «ЗЗФ» можна виділити наступні:

- збереження наявного потенціалу;
- збереження конкурентоспроможності продукції та підтримка ширини асортименту;
- збереження партнерських відносин із постачальниками та партнерами;
- підтримка персоналу та соціальних зв'язків;
- відкритість до суспільства;
- безпека про екологію;
- орієнтація на розвиток.

АТ «ЗЗФ» не може вплинути на зовнішнє середовище, проте менеджмент заводу повинен окреслити ті орієнтири досягнення яких має передбачає конкурентна стратегія.

Показники конкуренції позначають ті сильні сторони та можливості якими володіє феросплавний комбінат у поточний момент часу. Так відповідно до результатів аналізу можна відмітити, що серед сильних сторін достатньо багато таких на які зовнішнє середовище впливає не дуже сильно. Зокрема це репутація, імідж надійного постачальника, репутація підприємства який здатен запропонувати індивідуальні рішення у співробітництві. У якості прикладу можна навести такий: через окупацію частини Запорізької області деякі платіжні системи заблокували платежі із усієї області, у т.ч. платежі АТ «ЗЗФ».

Підприємство знайшло рішення для цієї проблеми шляхом звернення до банків та контрагентів. Тобто, це проблема спричинена війною, яку менеджмент був здатен вирішити самотужки. Це позитивно впливає на взаємовідносини із контрагентами, не тільки із позиції дотримання платіжної дисципліни, а й з позиції готовності до вирішення нестандартних проблем які знаходяться не зовсім у площині менеджменту феросплавного комбінату.

Показники конкурентоспроможності продукції які здатен зберегти комбінат. Багато в чому підприємство залежне від постачальників, проте дотримання технології, інноваційність, фізико-механічні властивості продукції, через наявність запасів підтримати наявний асортимент підприємство цілком здатне.

Ця якість продукції вкупі із цільовими орієнтирами дають можливість обрати групу конкурентних стратегій які можуть бути прийнятні для АТ «ЗЗФ» в умовах що склались. Зокрема, використання стратегій відступу навіть не розглядається. Через вихідні бар'єри , наявний потенціал які підприємство здатне розвивати, та високу потребу в Україні та світі ця група стратегій не рекомендована для використання.

Оскільки АТ «ЗЗФ» знаходиться у позиції що позначає захист (див. SPASE-аналіз, рис. 3.1) то підприємству слід використовувати стратегії орієнтовані на збереження наявних позицій. Однак, зважаючи на потенціал підприємства воно повинне розвиватись – тож група стратегій наступу також прийнятна для використання, а тому повинна потрапити у поле зору менеджменту.

Щодо конкретної стратегії лідерства у витратах яку могло б використовувати підприємство то вона є непринятною через:

- логістичні проблеми;
- перебої до доступу та висока вартість енергоносіїв;
- високий рівень дебіторської заборгованості;
- значний відсоток короткострокових кредитів у підприємства.

Тому змінити стратегію підприємство не має можливості, тож залишається удосконалювати наявну стратегію диференціації, якої дотримується АТ «ЗЗФ».

Таким чином розглянемо конкретні інновації які можуть втілені у конкурентній стратегії АТ «ЗЗФ» вони можуть стосуватись різних аспектів діяльності підприємства. Зокрема пропоновані напрями можуть бути поєднані у групи наведені на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Напрями інтеграції інновацій у конкурентну стратегію АТ «ЗЗФ»

Усі пропоновані рекомендації розроблено із урахуванням поточної позиції АТ «ЗЗФ» на ринку та розрахункової ймовірності настання банкрутства за моделлю Z-аналізу Альтмана. Логіка подання наступна: частина рекомендацій об'єднана у функціональні групи: товарні, виробничі, логістичні. Натомість такі

рекомендації як управлінські та цифрові охоплюють більше процесів від конкретних операцій за окресленими чи іншими функціями до управління підприємством на стратегічному рівні.

Товарні інновації включають у себе:

- розроблення нових феросплавів. Зокрема мова йде по покращення хімічного складу феросплавів. Так у підсумку додавання такого феросплаву може покращити показник корозостійкості або жаростійкості сталі;

- точне коригування вмісту марганцю у феросплавах (на прикладі феромарганцю) дозволить забезпечити відповідні умовам використання якості товару;

- введення нових легуючих матеріалів, які можуть суттєво покращити властивості феросплавів;

- зменшення домішок. Перевищення вмісту форфору та сірки впливає на якість феросплавів, однак феросплави із збільшеним вмістом є більш дешевими у виробництві та можуть скласти конкуренцію на ринку. Зокрема такої якості надходить на ринок продукцію із Китаю та Казахстану;

- функціоналізація феросплавів. Розроблення феросплавів для конкретних галузей. Зокрема зараз Україна має надвисоку потребу у сталі для виготовлення броні. Маючи значні здобутки у галузі виготовлення зброї та засобів захисту Україна по закінченню війни може стати провідним виробником зброї у світі. Для цього знадобляться феросплави із заданими інноваційними характеристиками. Слід починати розроблення дослідних зразків вже зараз. Це виробництво яке буде штучним та не потребує значних інвестицій. Окрім через те, що товар потенційно буде орієнтований на державу як основного покупця вже можна заключати угоди на інноваційні розробки;

Виробничі інновації включають у себе:

- інноваційні методи виробництва. Нові способи відновлення марганцю із рудних матеріалів, які дозволять знизити енергетичні витрати та зберегти

властивості феромарганцю. Наприклад використання відновлювальних газів (метану чи водню) замість традиційних вуглецевих відновлювачів;

- електротермічні процеси частково замінити на метало термічні (використання тепла що виділяється під час хімічних реакцій відновлення оксидів алюмінієм, силіцієм, іноді кальцієм, магнієм і натрієм або електролітичні (електроліз водних розчинів або розплавлених солей. Застосовують цей спосіб для отримання особливо чистих металів) [70];

- відновлювальна енергетика;

- використання відходів;

- автоматизація виробничих процесів дозволить замінити персонал брак якого відчуває на собі комбінат.

Логістичні інновації особливо актуальні для АТ «ЗЗФ» оскільки саме через логістику виникли такі проблеми у діяльності підприємства.

- забезпечити функціонування транспортного коридору на зразок зернового. Однак це можливе тільки у співпраці із підприємствами та урядами інших країн.

Із більш реальних рішень:

- розроблення нової упаковки, яка забезпечить збереження властивостей продукту. Спеціалізована упаковка для феромарганцю захищатиме його від вологості та окислення під час транспортування. Зважаючи на збільшення тривалості часу доставки цей захід видається доцільним;

- впровадження системи управління запасами, щоб розуміти реальні потреби та реальні можливості підприємства у кожен конкретний момент часу;

Цифрові інновації можуть стосуватись усіх аспектів роботи АТ «ЗЗФ» наприклад:

- це можуть бути платформи для продажу та взаємодії із клієнтами.

Впровадження CRM-систем дозволить забезпечити кращий сервіс клієнтам;

- впровадження цифрових можливостей для підвищення ефективності прийняття рішень,

- використання великих даних для прогнозування, що покращить точність прогнозування і дозволить краще врахувати обставини які залежать від підприємства та на які воно здатне вплинути;

- ІІІ прорик у всі сфери управління. Промислові підприємства традиційно більш повільно реагують на такі новинки, натомість в сфері В2С та у сфері послуг ІІІ вже зайняв вагоме місце. У діяльності феросплавного комбінату ІІІ можна використовувати для пошуку слабких місць у формулах феросплавів, чи прогнозування експлуатаційних характеристик нових розробок(формул матеріалів чи мікроструктури).

Управлінські інновації стосуються таких напрямів як перехід до концепції сталого розвитку, соціальна відповідальність, інновації у безпеку праці, забезпечення прозорості та відкритості у комунікаціях. Вони спрямовані підтримку іміджу та приведення стандартів роботи АТ «Запорізький завод феросплавів» до світового рівня.

Запропоновані інновації дозволять удосконалити стратегію диференціації яку зараз використовує феросплавний комбінат, а також надає можливість поглиблюватись у конкретних нішах. Зокрема у ніші феромарганцю, де завод є лідером. У ніші можуть бути здійснені спроби зробити мінімізувати витрати або запропонувати унікальні «під замовлення» феросплави.

Однак стратегія нішевої диференціації несе у собі ризик, зокрема більшість покупців можуть віддати перевагу стандартним феросплавам за більш привабливу ціну. Тобто пожертвувати частиною бажаних властивостей заради вигоди чи дешевшої відпускної ціни. Потреба у диференційованих товарах може бути не настільки значною щоб занадто диференціювати товар. Зараз феромарганець дуже умовно можна вважати нішевим товаром. У разі погіршення позицій АТ «ЗЗФ» на ринку конкуренти можуть скористатися цим і зайняти його ринковий сегмент, посиливши власні конкурентні переваги та витіснивши підприємство з окремих напрямів діяльності.

3.3 Прогнозування розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Прогнозування розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища є складним завданням для підприємства, яке дуже сильно від нього залежить. Зокрема АТ «ЗЗФ» відчуває на собі сильний вплив з боку політичних та економічних чинників. Запропоновані заходи удосконалення конкурентної стратегії спрямована на те, щоб не просто забезпечити виживання у поточний момент, а забезпечити можливість розвиватись у перспективі.

Оскільки було виявлено найбільш критичні чинники, що здійснюють вплив на АТ «ЗЗФ», то і прогноз із розвитку та впливу на реалізацію конкурентної стратегії буде здійснено із урахуванням чинників (див. рис. 3.4).

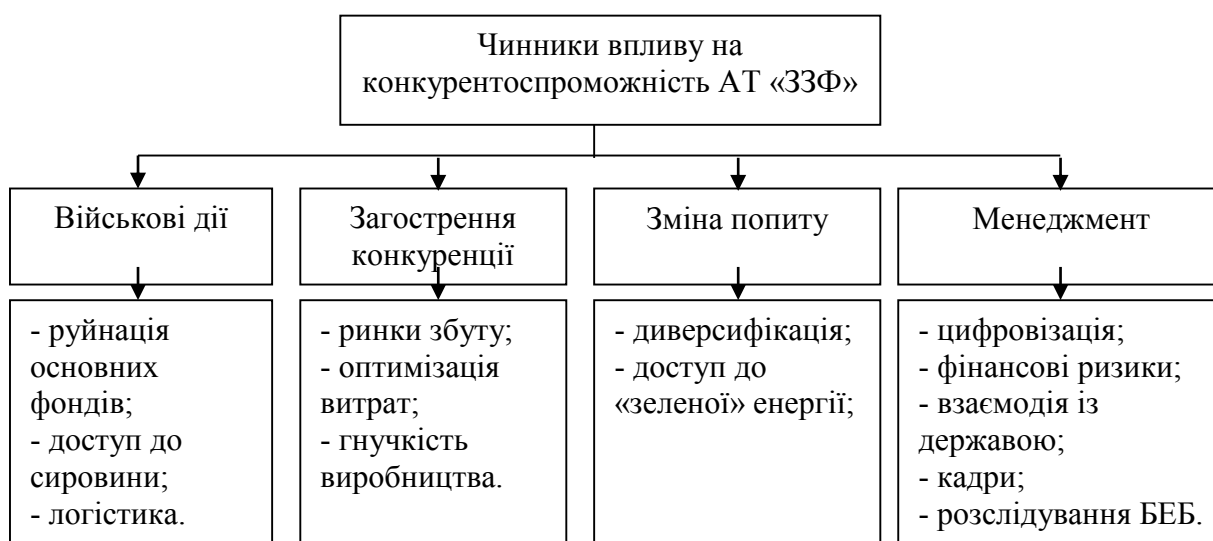


Рис. 3.4 Прогнозування розвитку чинників впливу на конкурентоспроможність АТ «ЗЗФ»

Прогноз щодо закінчення війни зробити майже неможливо через значну кількість конфліктних інтересів, які її спричинили та підтримують. Війна давно вийшла із протистояння РФ-Україна. До неї підключились міжнародні спільноти, офіційні міжнародні організації (ООН, Червоний хрест) більшість із яких довели

свою неспроможність впливати на її перебіг, знову створені угруповання, наприклад «Коаліція охочих» які надають нашій країні військову, фінансову, інформаційну тощо підтримку. Значний вплив мають політичні лідери країн (Трамп, Орбан інші). Багато сторін ніби розкачують човен під назвою «війна в Україні» у різні сторони, угоди на постачання зброї то анонсуються то відміняються. Це робить майже непридатним надання точного прогнозу. Однак вже на цьому етапі можна із упевненістю сказати, що галузь виробництва феросплавів відчує на собі у повній мірі наслідки воєнних дій. Зокрема це пов'язане із фізичним знищенням основних фондів (у наслідок обстрілів), із падінням обсягів виробництва, із втратою міжнародних ринків збуту. Коли б не закінчилась війна – процеси відновлення будуть тривалими та побудуть потребувати значних інвестицій. Однак, що раніше вона закінчиться, то більше ймовірність що залишиться принаймні те що залишилось.

Через зупинку видобутку на українських підприємствах АТ «ЗЗФ» скоро почне відчувати проблему із постачанням сировини. Наразі воно забезпечене запасами, який за поточних обсягів виробництва (потужності завантажені на 12%) вистачить на рік-півтора. Закупівля у інших постачальників робить сировину дуже дорогою через вартість доставки.

Логістика має чи не найсильніший вплив, оскільки через війну втрачено звичні логістичні маршрути, а створення нових проблематичне.

Другий великий блок чинників розвитку яких слід прогнозувати – це чинники що впливають на рівень конкуренції у галузі, а отже і на можливість реалізувати розроблену конкурентну стратегію.

Закон збереження на прикладі ринкових процесів полягає у тому що коли одне підприємство виходить із ринку, його місце одразу займає інше. Якщо до війни АТ «ЗЗФ» підтримував свою ринкову позицію, то після війни підприємство буде змушене її знову завойовувати. Товар майже стандартизований (у межах марок феросплавів є чіткі стандарти до хімічного складу сплавів), а отже вартість заміни постачальника невелика. Конкуренція ведеться на рівні ціни та обслуговування. Вже зараз можна надати прогноз щодо

розвитку ринків збуту. Частина з яких буде втрачена. Як превентивний захід слід розвивати контракти на інших ринках світу та особливо на внутрішньому ринку. Найбільш потужним покупцем в Україні можуть стати виробники оборонно-промислового комплексу.

АТ «ЗЗФ» повинне реалізувати конкурентну стратегію покладаючись тільки на власні ресурси: відмінну якість продукції, широкий асортимент, інноваційність та репутацію на ринку. Ці властивості дозволять залучити інвестиції, а також розраховувати на підтримку держави. Проте конкурентні переваги слід зберегти щоб мати можливість користуватись зовнішніми надходженнями.

Вже зараз слід розробляти програми пов'язані із оптимізацією витрат. Усі витрати, від сировини, енергії до збутових та адміністративних, слід проаналізувати на доцільність. Зайві усунути. Це надасть можливість конкурувати за ціною. Через високу вартість електроенергії лідерства на поточний момент досягти не вдасться (що важливо для світового ринку), проте це збереже вартість продукції на прийнятному для внутрішнього покупця ринку.

Щодо третьої групи факторів які пов'язані із попитом, то можна надати наступний прогноз:

- у більшості галузей попитом будуть користуватись феросплави стандартної якості, а конкуренція зміститься у сторону цінової. Таку конкуренцію АТ «ЗЗФ», особливо на перших порах по закінченню війни, підтримати не зможе. Через це акцент слід зробити на нові матеріали. Попит на них буде в меншому обсязі, але за їх хімічну чистоту та нові властивості покупці будуть готові заплатити. Вже зараз феросплавний комбінат повинен інвестувати у нові розробки;

- під час війни АТ «ЗЗФ» почав впроваджувати програми по забезпеченню виробництва електроенергією із альтернативних джерел. Слід розвивати ці програми і надалі. Використання «зеленої» або відновлювальної енергії є однією із важливих умов для отримання доступу до ринків феросплавів ЄС.

Четверта група факторів узагальнююча та включає в себе рішення прийняття яких залежить від менеджменту. Дуже важливо слідкувати за інноваційними технологічними рішеннями, щоб по закінченню війни не опанувати заново те що весь світ вже застосовує. За відсутності фінансування АТ «ЗЗФ» не зможе впроваджувати технологічні інновації на рівні із іншими країнами, однак у ТОП-керівництва повинен бути план першочергового впровадження на час стабілізації ситуації в країні.

Зробити прогноз впливу фінансових ризиків на реалізацію конкурентної стратегії феросплавного комбінату нескладно, адже значна частина із них вже настали. Через високі ризики неповернення інвестори не спрямовують інвестиції у галузь, підприємство не має прибутку із якого могло б фінансувати свою діяльність, немає контрактів, виконання яких у майбутньому могло б принести доход. Зараз необхідно аналізувати витрати та створювати фонди для підтримки виробничої діяльності в умовах кризи. Також варто розглянути можливість забезпечення дебіторської заборгованості заставою, зараз підприємство не робить цього та втрачає можливість користуватись заставними коштами до оплати. Оскільки жодна діяльність не застрахована від фінансових ризиків потрібно розглянути можливість використання страхових продуктів для покриття можливих збитків від руйнування інфраструктури чи зупинки виробництва. Слід окреслити критичні напрями та проаналізувати ринок страхових пропозицій.

Позитивний прогноз можна дати на розвиток співпраці із державою, зокрема феросплави будуть користуватись попитом у виробників продукції воєнного призначення. Крупним покупцем може стати держава. Однак не тільки у якості покупця потрібно розглядати державу. При виході на нові ринки саме держава може стати гарантом забезпечення постачань та розрахунків, адже навряд чи АТ «ЗЗФ» зможе у повній мірі оплачувати сировину. Принаймні держава може забезпечити доступ до електроенергії без передоплати. В рамках програм із повоєнного відновлення урядові організації та установи можуть надавати субсидії, створювати привабливий інвестиційний клімат для галузі

виробництва феросплавів, відкривати кредитні лінії у державних банках, сприяти отриманню фінансової допомоги від міжнародних партнерів тощо.

Кадрова політика знаходиться у полі зору менеджменту АТ «ЗЗФ» тривалий час. Про це свідчить той факт що навіть в умовах коли підприємство веде збиткову діяльність, воно у повній мірі фінансує фонд виплат для людей які вийшли на пенсію за пільговими умовами. «Підприємство має зобов'язання по державному пенсійному плану з встановленими виплатами, іменованого як «пільгові пенсії» [63]. Крім того, про увагу до кадрів опосередковано може свідчити і той факт, що на заводі працюють цілі династії працівників. Увага до людського ресурсу, надання гарантій стабільності, підтримка командного духу підвищить мотивацію та забезпечать стабільну корпоративну культуру всередині колективу.

Ще один ризик наслідки якого важливо спрогнозувати правильно – це розслідування, ініційоване БЕБ. Станом на жовтень 2025 р. основні фонди, сировина та готова продукція АТ «ЗЗФ» залишаються під арештом, що зовсім паралізує роботу феросплавного комбінату. Очевидно, що довше буде зберігатись така ситуація, то складніше заводу буде оговтатись від неї.

Звісно, не можливо точно спрогнозувати подальший розвиток ситуації в Україні. Однак можна адаптуватись до дії чинників зовнішнього середовища. Продемонструємо на прикладі політико-правових чинників. Наприклад, можна привести нормативну базу металургійного підприємства під загальне законодавство. Зокрема ще у 2015 р. було виділені цілі сталого розвитку, але ще у 2025 р. АТ «ЗЗФ» не втілив їх у нормативних документах. Окрім кодексу етики та звітів про результати моніторингу екології інших дій не виконано. Слід подавати пропозиції до Верховної Ради щодо збереження режиму вільної торгівлі феросплавами із країнами ЄС. Наведемо цілі сталого розвитку [92] які здатен досягти феросплавний завод:

- ціль 7 «доступна та чиста енергія». Забезпечується поступовим переходом на відновлювальну енергію та підвищення енергоефективності

процесів, зниженням енергоспоживання під час здійснення виробничої діяльності;

- ціль 8 «гідна праця та економічне зростання». Ця ціль частково виконана шляхом участі у пенсійному забезпеченні пільгових категорії пенсіонерів. Також слід переглянути політику оплати праці та мотивації для існуючих працівників, забезпечення безпеки праці та доступу до навчання та підвищення кваліфікації;

- ціль 9 «інновації та інфраструктура». Може бути досягнута шляхом модернізації обладнання. Інновації можуть стосуватись оновленням фільтраційних систем, провадженням цифрових рішень для моніторингу виробничих процесів тощо;

- ціль 12 «відповідальне споживання» передбачає впровадження рециклінгу та повторного використання матеріалів, а також вживання інших заходів для зменшення екологічного сліду;

- ціль 13 «боротьба зі зміною клімату». Орієнтується на зменшення викидів CO₂ та міжнародну співпрацю у цій сфері;

- ціль 16 «мир та справедливість». Підтримка відновлення інфраструктури може бути важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності ФТ «ЗЗФ» може підтримувати локальні ініціативи або залучати частину своїх ресурсів для реалізації гуманітарних проєктів ініційованих державою;

- ціль 17 «партнерство заради сталого розвитку». Конкуренція може спричинити розроблення конкурентних стратегій що передбачають співпрацю із іншими підприємства задля досягнення синергійного ефекту та стати поштовхом для утворення кластерів. Кластери представляють собою групи підприємств що сконцентровані на одній території чи працюють у одній галузі, а також тих які так чи інакше можуть бути пов'язані між собою, наприклад вищих учбових заклад та завод який потребує спеціалістів конкретного профілю. Входження у кластер сприяє спрощенню до знань, досвіду та можливостей його учасників. Плідна взаємодія членів кластеру створює підґрунтя для розвитку та впровадження інновацій [59]. Це позитивно впливає на конкурентоспроможність кожного члена угруповання. Вона допомагає промисловим підприємствам не

тільки впроваджувати якісні перетворення поліпшуючи своє становище на ринку, але й здійснювати стратегічні заходи в рамках реалізації конкурентної стратегії, спрямовані на виживання усіх підприємств кластеру в умовах технологічних змін, нестабільного зовнішнього середовища та глобалізації.

Досягнення цілей сталого розвитку дозволить створити потужну конкурентну перевагу та вдало конкурувати на ринку.

АТ «ЗЗФ» може покращити економічні показники своєї роботи. Зокрема, можна розробити пропозиції для зовнішніх інвесторів, слід оптимізувати запаси, у яких «заморожені» обігові кошти. Слід переглянути умови роботи із покупцями, та скоротити термін дебіторської заборгованості. Можна більш оптимально завантажувати обладнання. Тобто металургійне підприємство має ресурси для оптимізації, потрібен час та грамотний менеджмент щоб їх втілити.

Також підвищенню конкурентоспроможності буде сприяти посилення відповідальності перед персоналом. Зокрема потрібно: посилити внутрішню соціальну відповідальність, впровадити медичне страхування, підвищити безпеку праці, запропонувати гідний рівень оплати праці для ключових виробничих професій, переглянути систему мотивації, запропонувати оплачуване навчання для працівників чи дітей працівників із умовою обов'язкового працевлаштування на АТ «ЗЗФ», це підтримає традицію працювати на заводі поколіннями.

Прогнозування стану зовнішнього середовища та оцінка впливу його чинників на конкурентну стратегію АТ «ЗЗФ» дозволить швидше та ефективніше використовувати можливості та вчасно розробляти заходи для нівелювання погроз.

Висновки до розділу 3

Завдяки використанню методики SPACE-аналізу виявлено, що АТ «ЗЗФ» перебуває у квадранті що позначає захисну позицію. Така позиція притаманна підприємствам що функціонують у привабливій галузі, однак вони відчують

гостру потребу у фінансових коштах та повинні посилити конкурентоспроможність власної продукції. Через війну підприємство втратило конкурентну позицію що призвело до необхідності удосконалення конкурентної стратегії АТ «ЗЗФ» із урахування необхідності збереження захисної позиції, як на вітчизняному так і на світовому ринках.

Розроблено модель процесу удосконалення поточної конкурентної стратегії нішевої диференціації для АТ «ЗЗФ», реалізація якої починається із окреслення нових цілей діяльності та визначення цільових установок та охоплює дії необхідні для отримання конкурентних переваг. Модель виключає неперспективні стратегії та залишає тільки ті реалізація яких дасть заводу можливість конкурувати як зараз так і у перспективі. Окреслено напрями впровадження удосконалень у розрізі функціональних зон: товарної, виробничої, логістичної та загальних сфер впливу – цифрової та управлінської. У розрізі кожного із напрямів наведено конкретні заходи орієнтовані на інтеграцію інновацій у конкурентну стратегію АТ «ЗЗФ»;

Прогнозування розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища є складним завданням для підприємства яке дуже сильно залежить від його стану. Зокрема АТ «ЗЗФ» відчуває на собі сильний вплив з боку політичних та економічних чинників. Запропоновані заходи удосконалення конкурентної стратегії спрямовані на те щоб не просто забезпечити виживання у поточний момент, а забезпечити можливість розвиватись у перспективі. Окреслено чинники, які здійснюють найбільший вплив на можливість реалізації конкурентної стратегії АТ «ЗЗФ» та здійснено прогноз їх розвитку та впливу на діяльність феросплавного комбінату.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених перед магістерською дипломною роботою цілі та завдань було отримано наступні висновки:

- розкрито сутність та надано класифікацію конкурентних стратегій промислового підприємства. Відмічено, що промислові підприємства є потужними учасниками ринкових відносин та здійснюють суттєвий вплив на конкуренцію у галузі. Оскільки вони є самостійним, організаційно та економічно відособленим суб'єктом господарювання то повинні приймати рішення які забезпечать розвиток і ефективність функціонування. Виокремлено особливості конкуренції на сучасному етапі ринкових відносин, що склало наукову новизну роботи. Запропоновано визначення поняття «конкурентна стратегія» як комплексу взаємопов'язаних дій, що реалізуються у довгостроковому періоді та спрямовані на підтримання конкурентоздатності промислового підприємства. Конкурентна стратегія орієнтована на ефективне використання внутрішніх переваг та ресурсів, а також тих можливостей що їх надає зовнішнє середовище та здатна забезпечити утримання конкурентних переваг. Висвітлено характеристики конкурентної стратегії;

- висвітлено методичні підходи до оцінювання конкурентного середовища як чинника впливу на конкурентну стратегію. Виявлено, що єдиного визначення поняття «конкурентне середовище» не існує, однак його можна визначити як певну сукупність сил що діють на підприємство впливаючи на його можливості успішно функціонувати на обраному ринку. Наведено класифікацію конкурентного середовища. Відмічено, що оцінка конкурентного середовища важлива для формування ефективної конкурентної стратегії. Складено алгоритм дослідження конкурентного середовища та висвітлено найбільш прийнятні для проведення аналізу моделі. Вибір конкретного методу залежить від специфіки галузі, ринкових умов та кваліфікації дослідника. Врахування результатів аналізу конкурентного середовища дозволяє створити конкурентну стратегію що

найкращим чином відповідає вимогам і забезпечує стабільне становище на ринку;

- наведено механізм розроблення конкурентної стратегії. Відмічено, що формування та реалізація конкурентної стратегії повинні носити системний характер.. Підкреслено, що розроблення конкурентної стратегії є складним процесом який охоплює стратегічні орієнтири, має певну послідовність етапів що передують формуванню стратегії та включає менеджмент підприємства. Окреслено принципи та визначено підходи до формування конкурентної стратегії. Запропоновано удосконалений механізм формування, який ґрунтується на детальному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, власних переваг та потенціалу для їх створення у майбутньому, ресурсного забезпечення та вмотивованого персоналу. Підкреслено важливість зворотного зв'язку, який забезпечує відповідність отриманих результатів запланованим та дає можливість своєчасно коригувати хід реалізації, або навіть саму стратегію;

- здійснено організаційно-економічну характеристику АТ «Запорізький завод феросплавів»). Відмічено що АТ «ЗЗФ» є провідним підприємством металургійного комплексу України та лідером вітчизняного ринку із виробництва феросплавів. Загалом внесок України в структуру світового виробництва феросплавів складає 2%. Розглянуто структуру правління заводу, його стратегічні орієнтири, розкрито участь АТ «Запорізький завод феросплавів» у юридичних особах із часткою участі. Розраховано ймовірність банкрутства розраховано із використанням Z-моделі Альтмана. Для аналізу обрано період 2022-2024 р. Аналіз здійснено на базі опитуваної інформації, яка розміщена на сторінці АТ «ЗЗФ» у мережі Інтернет. Відмічено, що у 2022 р. підприємство перебувало у дуже комфортній зоні що позначала відмінне фінансове становище та потенціал для розвитку. У 2023 р. підприємство зупинилось що негативно вплинуло на його фінансові показники. Незважаючи на зупинку були відвантажені вже виготовленої продукції, то ж рік закінчився із невеликим, проте прибутком. Однак підприємство змістилось у зону невизначеності. У 2024 р. ситуація погіршилась. АТ «ЗЗФ» мав збиток від діяльності. Незважаючи на запуск виробництва, завантаження потужностей склало лише 12%. Відповідно

до моделі завод потрапляє у зону високої ймовірності банкрутства. Здійснено вертикальний аналіз балансу, який показав що підприємство дуже залежить від короткострокових кредитів. Це потребує детального аналізу зовнішнього оточення та конкурентного середовища для оцінки їх впливу на конкурентну стратегію;

- проведено аналіз впливу зовнішнього середовища на конкурентну стратегію підприємства. Для аналізу середовища використано методи PEST та SWOT-аналізу. За результатами PEST-аналізу відмічено, що найсильніший вплив на діяльність АТ «ЗЗФ» здійснюють політичні чинники, зокрема труднощі спричинені війною. Відповідно до результатів SWOT-аналізу виявлені чинники розділені на дві групи – ті що створюють можливості для роботи та ті, що несуть погрози. Також проаналізовано внутрішні сильні та слабкі сторони феросплавного заводу, та відмічено до підприємство володіє значною кількістю сильних сторін щоб розвиватись за умови зміни конкурентної стратегії, але також має слабкі сторони, які потрібно захистити від погроз. Оцінено вплив кожного чинника на конкурентну стратегію;

- надано оцінку конкурентних позицій підприємства на ринку феросплавів. Проведено аналіз конкуренції у галузі за моделлю «5 сил конкуренції М. Портера». Розкрито особливості галузі, проаналізовано вплив кожної сили на конкурентну позиції. Зокрема виявлено, що постачальники мають дуже сильний вплив на конкуренцію у галузі, оскільки від їх постачання залежить можливість випускати феросплави заданої якості та властивостей, а також дотримуватись термінів постачання. Наразі майже всі ГВК припинили свою роботу, однак ще збагачують видобуту раніше руду. Це ставить АТ «ЗЗФ» у значну залежність від імпорту. Клієнти також є сильною силою, однак через унікальність продукції заводу їх вплив середній, через значну потребу у феросплавах як в Україні так і у світі. Товарів замінників не існує, а ризик появи нових конкурентів невеликий через значні вхідні бар'єри у галузі. Найбільший вплив мають існуючі конкуренти. Хоча тут ситуація склалась наступним чином. В Україні АТ «ЗЗФ» займає лідерську позицію, він є єдиним підприємством яке поставляє на ринок увесь спектр феросплавів. Його прямі конкуренти

спеціалізуються на одному чи декількох видах. Однак на світовій арені завод відчуває на собі тиск з боку продукції із Індії, Китаю, Казахстану які пропонуючи низькі ціни та відмінну логістику поступово перебирають на себе частину контрактів які не може задовольнити АТ «ЗЗФ»;

- проведено SPACE-аналіз стратегічних перспектив АТ «Запорізький завод феросплавів». Відповідно до результатів SPACE-аналізу виявлено, що АТ «ЗЗФ» перебуває у квадранті що позначає захисну позицію. Така позиція притаманна підприємствам що функціонують у привабливій галузі, однак вони відчувають гостру потребу у фінансових коштах та повинні посилити конкурентоспроможність власної продукції. Підкреслено необхідність удосконалення конкурентної позиції АТ «ЗЗФ» із урахування необхідності збереження захисної позиції як на вітчизняному так і на світовому ринках;

- запропоновано заходи спрямовані на інтеграцію інновацій у конкурентну стратегію. Запропоновано модель процесу удосконалення поточної конкурентної стратегії нішевої диференціації для АТ «ЗЗФ» та окреслено напрями які можуть бути здійснені для досягнення конкурентних переваг. Напрями поділено на функціональні зони: товарна, виробнича, логістична, та виділено загальні сфери впливу: цифрова та управлінська. У розрізі кожного із окреслених напрямів наведено конкретні заходи орієнтовані на інтеграцію пропонуваніх інновацій у конкурентну стратегію АТ «ЗЗФ»;

- здійснено прогнозування розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Прогнозування розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища є складним завданням для підприємства яке дуже сильно залежить від його стану. Зокрема АТ «ЗЗФ» відчуває на собі сильний вплив з боку політичних та економічних чинників. Запропоновані заходи удосконалення конкурентної стратегії спрямована на те щоб не просто забезпечити виживання у поточний момент, а забезпечити можливість розвиватись у перспективі. Окреслено чинники які здійснюють найбільший вплив на можливість реалізації конкурентної стратегії АТ «ЗЗФ» та здійснено прогноз їх розвитку та впливу на діяльність феросплавного комбінату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз конкурентів. *Школа Бізнесу Нова Пошта*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/analiz-konkurentiv-yak-uhvalyuvati-strategichni-rishennya-na-osnovi-danih> (дата звернення 17.10.2025)
2. Аналітичні огляди. *GMK.Center*. URL: <https://gmk.center> (дата звернення 11.11.2025)
3. Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3-7 URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf> (дата звернення 05.10.2025)
4. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № (43). URL: <https://surl.li/txifde> (дата звернення 19.10.2025)
5. Башинська І.О. Відмінності промислового ринку від споживчого з точки зору комунікацій. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1574> (дата звернення 17.10.2025)
6. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6-13. URL: <https://surl.li/dfmvit> (дата звернення 08.10.2025)
7. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 86-93. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/119/135> (дата звернення 25.10.2025)
8. Бі Ті Солюшинс, ТОВ. URL: <https://btsol.com.ua/> (дата звернення 01.11.2025)
9. Божидай І.Г. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траектория науки*. 2016. №1(6).

URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/definitiya-ponyattya-konkurentna-strategiya-ta-yiyi-mistse-v-upravlinskiy-ierarhiyi-strategiy> (дата звернення 04.10.2025)

10. Бойко К.О. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17(2). С. 64-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17%282%29_18 (дата звернення 13.10.2025)

11. Боровик С.С., Кравченко О.А., Стеба А.А. Проблеми та перспективи розвитку експортного вантажопотоку феросплавів з України морським транспортом. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. 2023. Т.34 (73). № 6. С. 215-219. URL: https://tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/31.pdf (дата звернення 01.11.2025)

12. В Україні заблокували роботу єдиного заводу, який виготовляє компоненти для броні. *TCH*. URL: <https://surl.li/ggexvq> (дата звернення 13.11.2025)

13. Вівчар О. І. Концептуальні підходи спресе-методики при діагностиці та оцінці економічної безпеки підприємств. URL: <https://surl.li/dytoum> (дата звернення 02.12.2025)

14. Виробництво на феросплавних підприємствах у 2024 році зменшилось вдвічі. URL: <https://delo.ua/news/virobnictvo-na-ferosplavnix-pidprijemstvax-u-2024-roci-zmensilos-vdvici-skilki-produkciyi-vigotovili-441595/> (дата звернення 11.11.2025)

15. Гладун В.Р. Оцінка відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища. 2018. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/94/90> (дата звернення 10.10.2025)

16. Горват О., Феєр О.В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Освіта і наука*. 2023 Вип. 2(35). С. 289-294. URL: <https://surl.lu/mqgzvp> (дата звернення 01.10.2025)

17. Григорчук Т.В. Маркетинг. Дослідження конкурентного середовища : навч. посіб. Київ: Університет «Україна». 2007. URL: <https://surl.li/gepggf> (дата звернення 10.10.2025)

18. Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Чорнобровка І.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ. 2008. Ч. 1. 45 с. URL: <https://surl.li/qapbcx> (дата звернення 03.10.2025)
19. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства. Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. Ч. 1. 58 с. URL: <https://surl.li/uhkdba> (дата звернення 08.10.2025)
20. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства : навч. посіб. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
21. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274> (дата звернення 19.10.2025)
22. Дяченко Т.А., Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 203–208
23. Експорт феросплавів з України впав у 4,7 раза, імпорту зріс у 10 разів. *Мінпром*. URL: <https://minprom.ua/news/319307.html> (дата звернення 21.11.2025)
24. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3. С. 29-34. URL: <https://surl.li/ciiona> (дата звернення 07.10.2025)
25. За підсумками 2024 р. феросплавні підприємства України скоротили випуск продукції. URL: <https://surl.li/fxbjgy> (дата звернення 01.11.2025)
26. Закон України «Про захист економічної конкуренції». № 2210-III, від 11.01.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 09.10.2025)
27. Запорізький завод феросплавів, АТ. Офіційна сторінка у мережі Інтернет. URL: <http://zfz.com.ua/> (дата звернення 01.11.2025)
28. Запорізький завод феросплавів, АТ. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/00186542> (дата звернення 01.11.2025)

29. Запорізький завод феросплавів, АТ. *YOUCONTROL*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00186542/ (дата звернення 01.11.2025)
30. Захаров В.А. Конкурентне середовище промислового підприємства та його вплив на операційний менеджмент. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. Т. 24, Вип. 1. С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_1_12 (дата звернення 13.10.2025)
31. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL: http://zfz.com.ua/p_178 (дата звернення 01.11.2025)
32. Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В. Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024 . № 85. URL : <http://btie.kart.edu.ua/article/view/306327> (дата звернення 05.10.2025)
33. Кобилецький В.Р. Горизонтальний аналіз звітності. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL : <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku/88-horizontalny-analiz-zvitnosti> (дата перегляду: 09.10.2025)
34. Кодекс корпоративної етики АТ «ЗФЗ». URL: http://zfz.com.ua/p_kodeks-korporativnoy-etiki (дата звернення 01.11.2025)
35. Консолідована фінансова звітність АТ «ЗФЗ». Звіт Незалежного аудитора за 2022 рік. http://zfz.com.ua/upload/files/fin_zvit_komsolid_2022.pdf. URL: (дата звернення 08.11.2025)
36. Консолідована фінансова звітність АТ «ЗФЗ». Звіт Незалежного аудитора за 2023 рік. URL: http://zfz.com.ua/upload/files/fin_zvit_komsolid_2023.pdf (дата звернення 08.11.2025)
37. Консолідована фінансова звітність АТ «ЗФЗ» за 2024 рік. http://zfz.com.ua/upload/files/2024_consolid_fin_zvit.pdf RL: (дата звернення 08.11.2025)
38. Коротунова О.В., Пуліна Т.В., Ляховець С.О. Обґрунтування напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємства металургійної

промисловості. *Держава та регіони*. 2014. № 3 (78). С.75-80. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/3_2014/16.pdf (дата звернення 01.11.2025)

39. Корпоративне управління. АТ «Запорізький завод феросплавів». URL: http://zfz.com.ua/p_korporativne-upravlinnya (дата звернення 01.11.2025)

40. Костюк Г.В., Дубровська І.О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/116.pdf (дата звернення 08.10.2025)

41. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 880 с.

42. Країни ЄС у січні-жовтні 2024 року імпортував 4,7 млн тонн металургійної сировини російського походження. *Центр транспортних стратегій*. URL: <https://surl.li/txdorj> (дата звернення 11.11.2025)

43. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с. URL: https://fm.kneu.edu.ua/ua/fm_depts/k_marketynгу/research_kmark/publications_mar_k/fm_kmark_monograph/ (дата звернення 05.10.2025)

44. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/pdf/109-120.pdf> (дата звернення 29.10.2025)

45. Кулакова С.Ю., Масюк Д.О. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства та реалізації його конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3982> (дата звернення 18.10.2025)

46. Лепейко Т.І., Кіна Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2. С. 64-69. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/stories/files/2014/Articles_2/10.pdf (дата звернення 22.10.2025)

47. Ліснічук О.А., Виноградова Є.В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 33. С. 111-116. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/17.pdf> (дата звернення 11.11.2025)
48. Маркетинговий аналіз пріоритетних зовнішніх ринків металургійної галузі на прикладі ринку феросплавів. *Запорізька ТПП*. URL: https://www.cci.zp.ua/app/uploads/2022/09/marketyngovyj-analiz_metallurgiya.pdf (дата звернення 29.10.2025)
49. Наш завод. АТ «Запорізький завод феросплавів». URL: http://zfz.com.ua/p_nash-zavod (дата звернення 01.11.2025)
50. Осіпчук К.Ю., Самодай В.П. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги. *Гуманітарний дискурс суспільних проблем: минуле, сучасне, майбутнє*. 2023. С. 329-334.
51. Оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання: монографія / А.О. Єпіфанов, Н.А. Дехтяр, Т.М. Мельник та ін. / За ред. д.е.н. А.О. Єпіфанова. Суми: УАБС НБУ, 2007. 286 с. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_F/Yepifanov_Dekhtiar_1_Shkol%27nik_.pdf (дата звернення 10.11.2025)
52. Павлішина Н.М. Аналіз маркетингового оточення: моделі та методи. *Review of transport economics and management*. 2024. № 12(28). С. 37-43. URL: <https://pte.ust.edu.ua/issue/view/18710/12459> (дата звернення 01.11.2025)
53. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 8–13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf (дата звернення 02.10.2025)
54. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 821-824. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12_198 (дата звернення 07.10.2025)

55. Проміжна інформація емітента цінних паперів за 1 квартал 2023 року АТ «Запорізький завод феросплавів» URL: http://zfz.com.ua/upload/files/Report_1_kv_2023.pdf (дата звернення 01.11.2025)
56. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва : навч. посібн. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с. URL: <https://ктеп.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Organizacziya-virobnicztva-Prohorov-V.-V..pdf> (дата звернення 15.10.2025)
57. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.
58. Пуліна Т. В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості: монографія. Запоріжжя : Акцент, 2013. 408 с.
59. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. №4. 2022. С 14-19.
60. Річна звітність АТ «ЗЗФ» за 2022 рік. URL : http://zfz.com.ua/upload/files/fin_zvit_okrema_2022.pdf (дата звернення 10.11.2025)
61. Річна звітність АТ «ЗЗФ» за 2023 рік. URL : http://zfz.com.ua/upload/files/fin_zvit_okrema_2023.pdf (дата звернення 10.11.2025)
62. Річна звітність АТ «ЗЗФ» за 2024 рік. URL : http://zfz.com.ua/upload/files/2024_okrema_fin_zvit.pdf (дата звернення 10.11.2025)
63. Річний звіт «Акціонерне товариство «Запорізький завод феросплавів» за 2023 рік». URL: http://zfz.com.ua/upload/files/richna_2023_300925.pdf (дата звернення 07.11.2025)
64. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. URL :

https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf (дата звернення 13.10.2025)

65. Світовий ринок металів. *Metalmonitor*. URL: <https://metalmonitor.com.ua/modules.php?name=News&file=categories&op=newindex&catid=3&show=242> (дата звернення 11.11.2025)

66. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 500-504. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/104.pdf> (дата звернення 19.10.2025)

67. Сіренко М.Ю., Цисар І.О. Конкурентне середовище підприємства – суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 63-65. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/15.pdf> (дата звернення 13.10.2025)

68. Скиба Г.І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2014. Вип. 1 (8), Т.1. С. 310-315. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf> (дата звернення 08.10.2025)

69. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Пер. з англ. Васильєв О., Межевікіна М., Малівський А. Київ: Наш формат. 2018. 572 с. URL : <https://kniga.biz.ua/pdf/8118-Bagatstvo.pdf?srsltid=AfmBOordT4yA8bj-ML2gaPmPa84vqPXaTXk30Mmjex-Tt5-PBdk7TO8j> (дата звернення 30.09.2025)

70. Способи отримання феросплавів. URL: <https://studfile.net/preview/7281403/page:2/> (дата звернення 13.12.2025)

71. Статут АТ «Запорізький завод феросплавів». URL: http://zfz.com.ua/p_korporativne-upravlinnya (дата звернення 01.11.2025)

72. Структура власності АТ «ЗЗФ». URL: http://zfz.com.ua/upload/files/structure_of_owners_zfz.pdf (дата звернення 07.11.2025)

73. Ступак І.О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 684. С. 249–254.
74. Тесленок І.М. Інноваційна складова в теоріях конкурентних переваг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони»*. 2006. №5. С. 293-297.
75. Тесленок І.М., Кримська Л.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с
76. Тесленок І.М., Кузнецов В.Ю. Інтеграція Цілей сталого розвитку у конкурентну стратегію підприємства. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку III Міжнародна науково-практична конференція (20-21 жовтня 2025 р. м. Запоріжжя) (у друці)*
77. Тесленок І.М., Кузнецов В.Ю. Менеджмент змін в епоху невизначеності. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання. III Міжнародна науково-практична конференція (14 листопада 2025 року, м. Рівне) (у друці)*
78. Тесленок І.М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. Стратегія сталого розвитку: концептуальні засади. *Економічний простір*. 2024. № 196. С.111-116. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/321004> (дата звернення: 20.11.2025).
79. Тесленок І.М., Пуліна Т.В., Краснокутський К.А. Визначення впливу зовнішнього бізнес-середовища на стратегічний розвиток металургійного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 13.
80. Тесленок І.М., Соріна О.О., Коваль В.В. Розробка механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 77–81. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.77.
81. Україна у 2024 році скоротила виробництво феросплавів на 49%. URL: <https://gmk.center/ua/news/ukraine-u-2024-roci-skorotila-virobnictvo-ferosplaviv-na-49-r-r/> (дата звернення 01.11.2025)

82. Українська асоціація виробників феросплавів та іншої електрометалургійної продукції. URL: <https://ukrfa.com.ua/> (дата звернення 05.11.2025)

83. Фадєєва І.Г., Паламарчук О.С., Дубовик Н.А. Аналіз дилем створення конкурентного середовища в економіці України: кейси підтримки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Львів, 2023. №38. С. 158-167. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/881> (дата звернення 10.10.2025)

84. Хвостенко О.А. Концептуальні засади класифікації середовища підприємства. *Актуальні проблеми економіки* 2009. № 5 С. 166-173.

85. Чумак Г.М. Обґрунтування складових організаційно-економічного механізму управління еколого-економічною діяльністю промислового підприємства. URL : https://eprints.kname.edu.ua/5900/1/90-96%D0%A7%D1%83%D0%BC%D0%B0%D0%BA_%D0%93%D0%9C.pdf. (дата звернення 27.10.2025)

86. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). С. 77–82.

87. Чухрай Н.І., Довба М.О. Стратегії конкуренції ланцюгів поставок. С. 313-320. URL: <https://vlp.com.ua/files/special/43.pdf> (дата звернення 08.10.2025)

88. Що таке конкурентне середовище? *KorFor. Аналіз ринків України*. URL: <https://korfor.com.ua/konkurentne-seredovyshche/> (дата звернення 15.10.2025)

89. Що таке промислове підприємство? URL: <https://internationalprocessplants.com/uk/what-is-an-industrial-plant-types-of-process-plants/> (дата звернення 13.10.2025)

90. Щурко У. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf (дата звернення 07.10.2025)

91. Як провести аналіз конкурентів та які підходи використовувати на кожному етапі. *Serpstat*. URL: <https://serpstat.com/uk/blog/yak-provesty-analiz-konkurentiv/> (дата звернення 18.10.2025)
92. 17 Цілей сталого розвитку. *Globalcompact*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення 11.12.2025)
93. Ansoff I. *Strategic Management*. Wiley, 1979, 236 p.
94. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London, GBR: Kogan Page Ltd, 2008 URL https://www.usb.ac.ir/FileStaff/5912_2018-10-6-18-43-1.pdf (дата звернення 30.10.2025)
95. Lambin Jean-Jacques, Schuiling Isabelle *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Bloomsbury Publishing. 2012. 624 p.
96. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*. N. Y. : Free Press, 1985. 592 p
97. Putting strategies to the test: McKinsey Global Survey results. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/putting-strategies-to-the-test-mckinsey-global-survey-results> (дата звернення: 10.10.2025)
98. Thompson A., Strickland A. J. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p
99. Tsai H.T., Eisingerich A.B. Internationalization strategies of emerging markets firms. *California Management Review*. 2013. № 53(1). P. 114–135.
100. Sorina O. Features of Forming an Enterprise Strategy Based on the Sustainable Development Concept. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2021. Vol.2 No. 1. PP. 90-95 (IndexCopernicus, Research Papers in Economics)

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація конкурентних стратегій

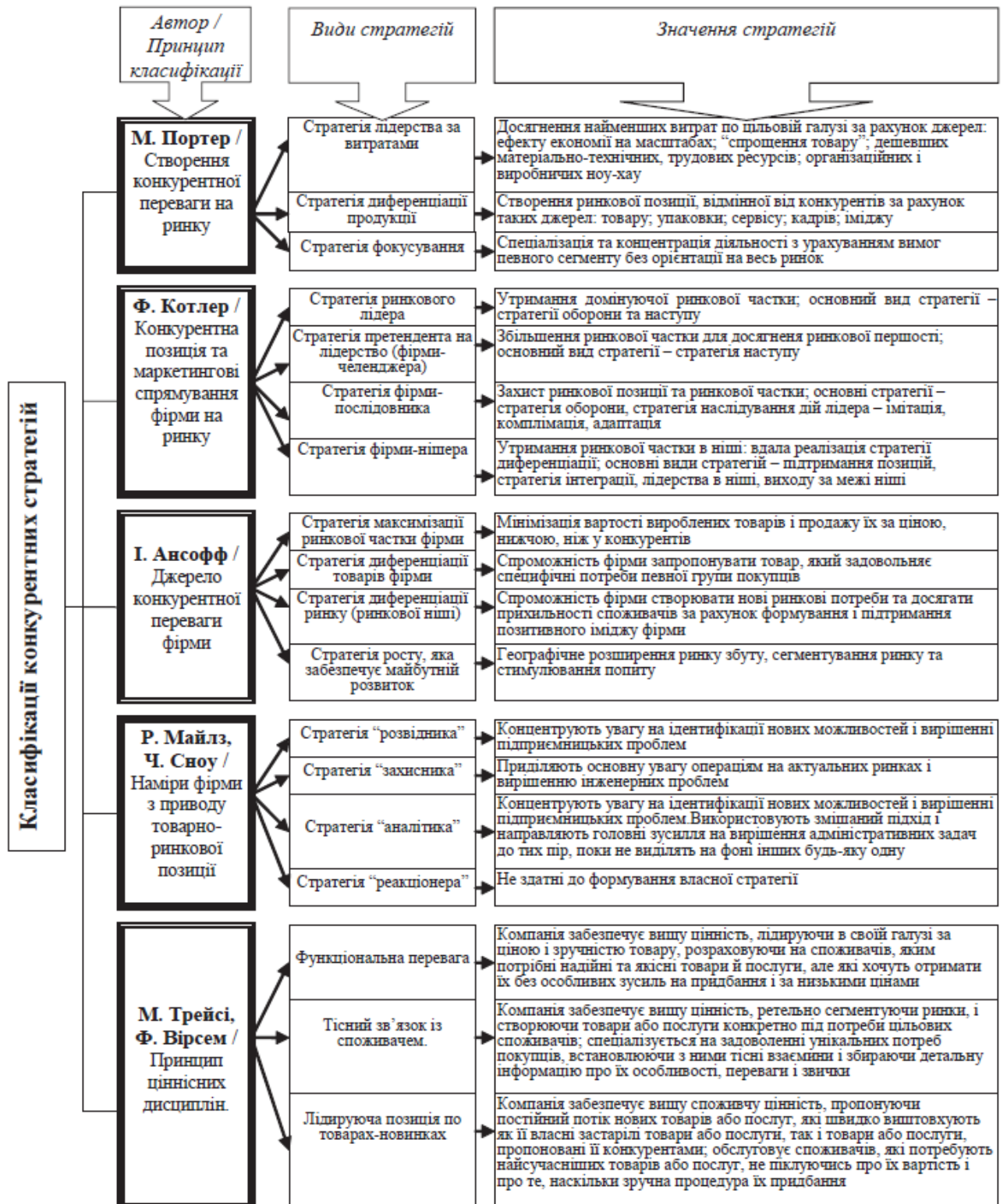


Рис. А.1 Класифікація конкурентних стратегій [18; 64]

Додаток Б

Конкурентне середовище промислового підприємства

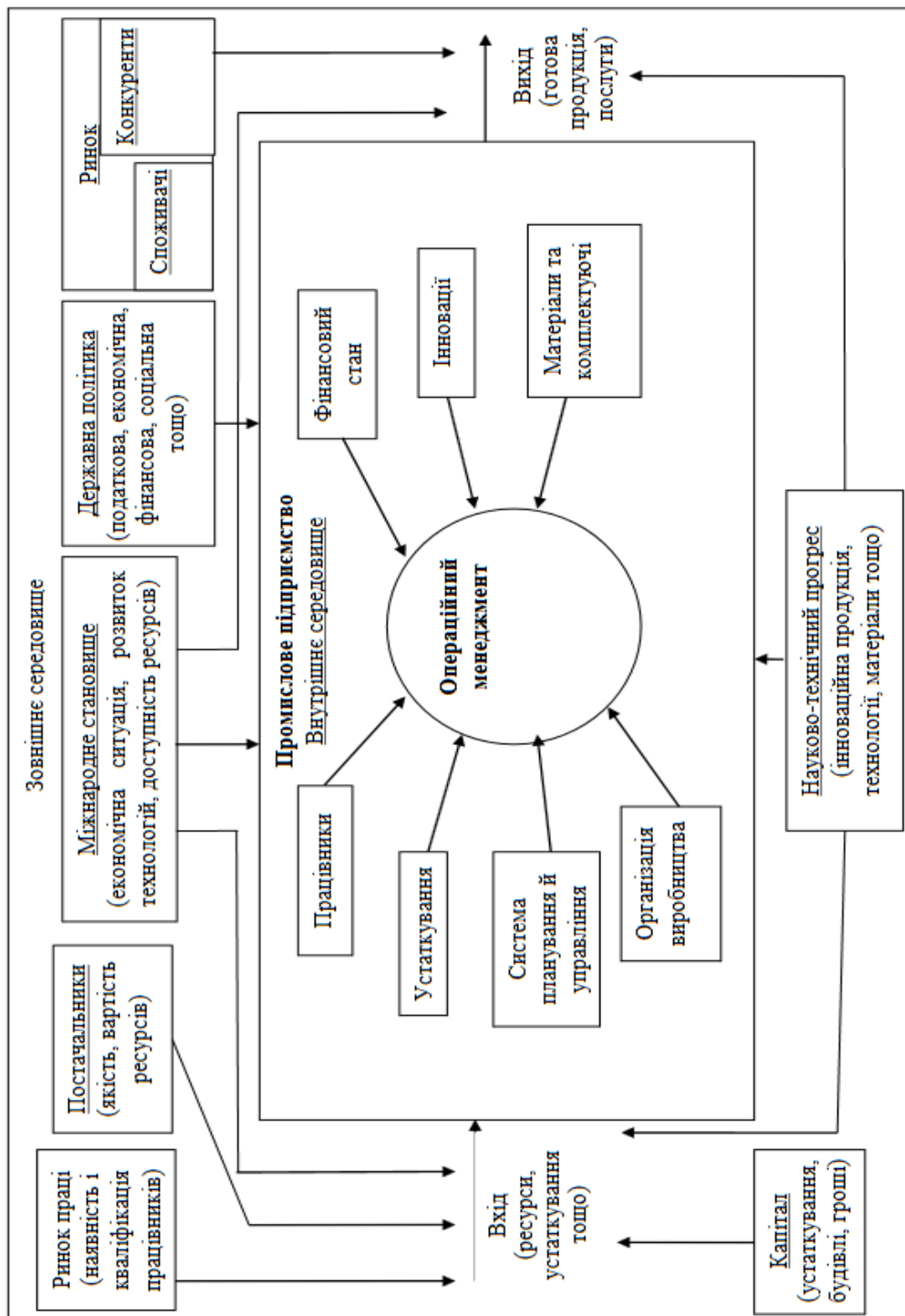


Рис. Б.1. Конкурентне середовище промислового підприємства [30, с. 57]

Додаток В

Дослідження зовнішнього середовища

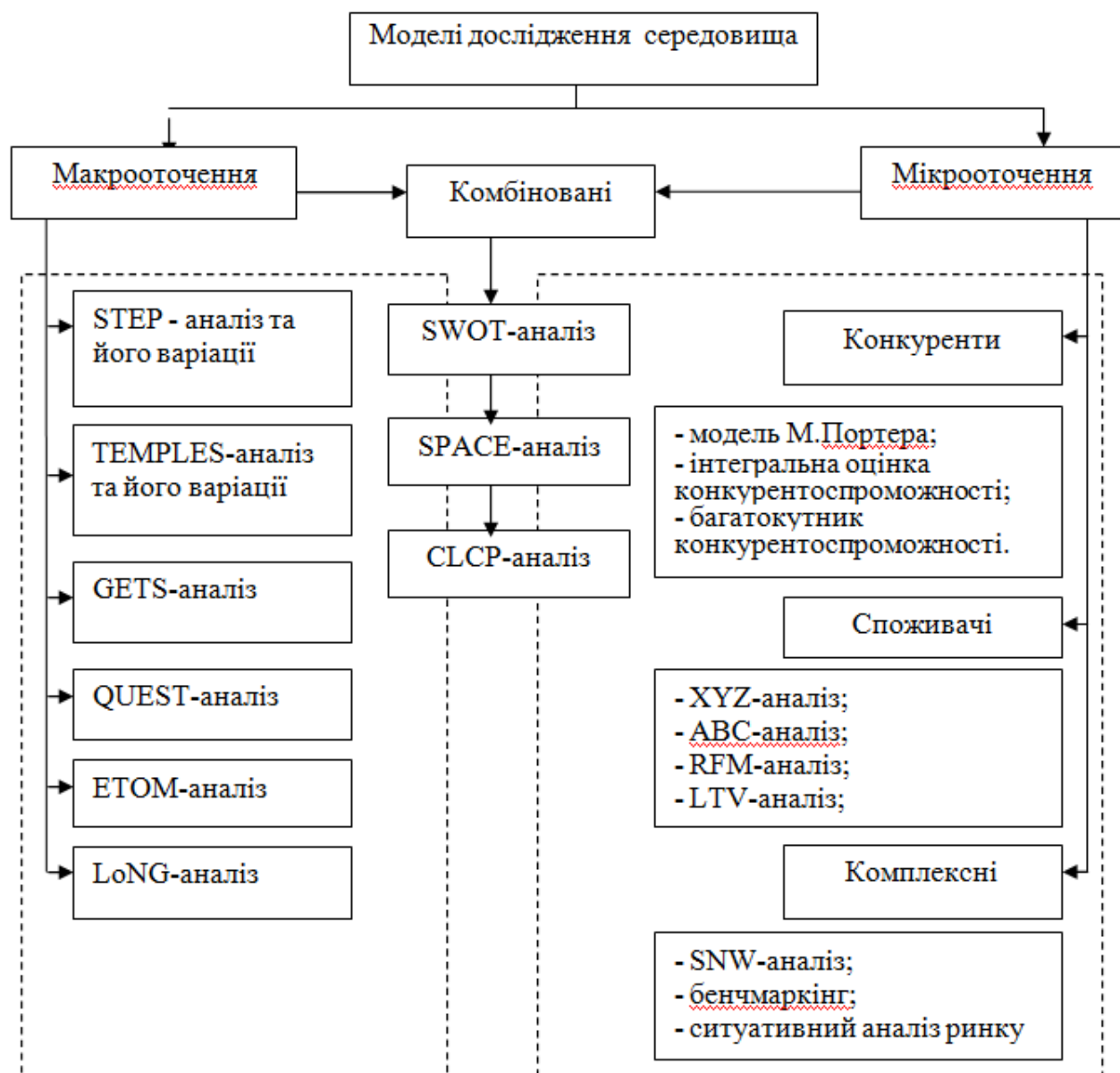


Рис. В.1. Моделі дослідження зовнішнього макро- та мікросередовища [52, с. 38]

Додаток Г
Формування конкурентної стратегії

Автор концепції	Стратегія	Сутність	Необхідні ресурси	Вихідні характеристики	Тип конкуренції
М. Портер, Галузеве позиціонування	Лідрування за витратами	Абсолютне галузеве лідрування за витратами на основі сукупності економічних заходів	Потужності економічно ефективного масштабу, жорсткий контроль витрат, мінімізація невиробничих витрат	Прибуток вище середньогалузевого, захищеність від п'яти сил конкуренції, нижчий рівень витрат, економія на масштабі, висока частка ринку та можливість встановлення ціни нижче конкурентів	Жорстка конкуренція
	Диференціації	Створення унікального продукту в рамках всієї галузі	Масштабні дослідження й конструкторські розробки, високоякісна сировина й матеріали, інтенсивна робота з клієнтами	Прибуток вище середньогалузевого, захищеність від п'яти сил конкуренції, унікальність продукту та високий чистий прибуток	Жорстка конкуренція
	Фокусування	Фокусування на групі покупців, виду продукції чи географічному сегменті ринку для досягнення більшої економічної ефективності	Вибір між рівнем прибутковості та обсягом реалізації	Прибуток вище середньогалузевого, захищеність від п'яти сил конкуренції, нижчий рівень витрат, унікальність продукту та високий чистий прибуток	Жорстка конкуренція
Б. Нейлоф, А. Брандбургер Конкурентне співробітництво	Конкурентне співробітництво	Створення вартості(співробітництво) та перерозподіл її на свою користь (конкуренція)	Пошук та розробка способів розширення ринку	Розширення ринку, збільшення частки ринку	Конкуренція та співпраця
	Лідерство за продуктом	Створення безперервного потоку найчасніших послуг та товарів	Креативність, швидка реалізація ідей, пошук нових рішень вирішених проблем	Унікальність продукції, високий чистий прибуток, ефект масштабу	Жорстка конкуренція
	Операційна досконалість	Лідрування в галузі за ціною та зручністю	Мінімізація витрат, оптимізація виробництва та бізнес-процесів, забезпечення ефективності й надійності обслуговування	Лідрування за ціною, висока частка ринку, економія на масштабі, швидке та недороге обслуговування	Жорстка конкуренція
М. Трейсі, Ф. Вірсем Ціннісні дисципліни	Наближеність до споживача	Задовolenня кожного клієнту без урачування початкових витрат	Гнучкі й оперативні бізнес-процеси, ефективна організаційна структура, моніторинг й аналіз цінностей клієнта	Високий чистий прибуток, унікальна продукція, якісні продукція та обслуговування клієнтів	Жорстка конкуренція
	Економічне зростання	Обґрунтований вибір типу поведінки для розвитку фірми	Кваліфіковані вузакпрофільні спеціалісти, досконала комп'ютерна модель	Конкурентна рівновага, максимізація прибутку та інноваційні технології	Конкуренція та співпраця
	Ресурсна стратегія	Створення компетенцій актуальних в довгостроковій перспективі, що забезпечують лідрування в галузі	Стратегічна архітектура «міграційні доріжки», синтез компетенцій та управління конкурентною взаємодією продукту	Прибуток вище середньогалузевого, вагома частка ринку та унікальність продукту	Жорстка конкуренція

Рис. Г.1 Концепції формування конкурентної стратегії [44, с. 117]

Додаток Е

Показники фінансової діяльності АТ «Запорізький завод феросплавів»

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ"	Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ	КОДИ		
			2022	12	31
	(найменування)		00186542		
Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)					
за Рік 2022 р.					
Форма N2-к Код за ДКУД 1801008					
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 801 249	9 724 160		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
Премії підписані, валова сума	2011	-	-		
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 203 932)	(6 083 893)		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Валовий:					
прибуток	2090	1 597 317	3 640 267		
збиток	2095	(-)	(-)		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	745 848	57 023		
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	(169 518)	(190 241)		
Витрати на збут	2150	(113 461)	(159 199)		
Інші операційні витрати	2180	(1 092 842)	(382 213)		
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	967 344	2 965 637		
збиток	2195	(-)	(-)		
Доход від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	-	1 379		
Інші доходи	2240	1 647	17 020		
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-		
Фінансові витрати	2250	(73 616)	(50 390)		
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)		
Інші витрати	2270	(255 734)	(2 413)		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-		
Фінансовий результат до оподаткування:					
прибуток	2290	639 641	2 931 233		
збиток	2295	(-)	(-)		

Рис. Е.1 Звіт про фінансові результати за 2022 р. [35]

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(116 743)	(529 112)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	522 898	2 402 121
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	105 649	(27 036)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	105 649	(27 036)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	105 649	(27 036)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	628 547	2 375 085
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	522 983	2 402 124
неконтрольованій частці	2475	(85)	(3)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	628 632	2 375 088
неконтрольованій частці	2485	(85)	(3)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 239 738	5 757 107
Витрати на оплату праці	2505	550 909	680 414
Відрахування на соціальні заходи	2510	119 189	145 234
Амортизація	2515	86 715	90 984
Інші операційні витрати	2520	1 461 864	695 132
Разом	2550	5 458 415	7 368 871

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2271995973	2271995973
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2271995973	2271995973
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,23015	1,05727
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,23015	1,05727
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Кравченко Нікола Олександрович

ЦЕЙ ДОКУМЕНТ БУЛО
ВИКОРИСТАНО
ПРИ СКЛАДАННІ

ДИТОВИЩЕ, УКРАЇНА, ВІСЬМИЙ КИЛЬОМЕТР
ВІД ПОВІСІ ДАЛЬШОГО НАМІРНОГО КА ФІРМА
«КРАПТА АУДИТ»


Г. ДЯДЮРА


Рис. Е.2 Звіт про фінансові результати за 2022 р. [35]


Підприємство		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ"		2023 01 01		00186542	
(найменування)		за ЄДРПОУ			
Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)					
за Рік 2022 р.					
Форма N3-к Код за ДКУД 1801009					
Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Надходження від:					
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	6 924 048	8 937 713		
Повернення податків і зборів	3005	20 000	196 975		
у тому числі податку на додану вартість	3006	20 000	196 975		
Цільового фінансування	3010	11 848	14 521		
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	25		
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	211	139		
Надходження від повернення авансів	3020	43 740	439 351		
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	4 896	7 308		
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1 536	2 656		
Надходження від операційної оренди	3040	439	726		
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-		
Надходження від страхових премій	3050	-	-		
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-		
Інші надходження	3095	240 052	456 595		
Витрачання на оплату:					
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 030 448)	(7 563 819)		
Праці	3105	(432 342)	(497 081)		
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(122 610)	(139 640)		
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(228 348)	(429 778)		
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(100 000)	(284 074)		
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(3)	(3)		
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(128 345)	(145 701)		
Витрачання на оплату авансів	3135	(985 865)	(418 295)		
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(100 000)	(222)		
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(6 796)	(1 832)		
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	-		
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)		
Інші витрачання	3190	(937 408)	(832 690)		
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	402 953	172 627		
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження від реалізації:					
фінансових інвестицій	3200	-	-		
необоротних активів	3205	-	-		
Надходження від отриманих:					
відсотків	3215	-	-		
дивідендів	3220	-	-		
Надходження від деривативів	3225	-	-		
Надходження від погашення позик	3230	-	-		
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-		
Інші надходження	3250	4 468	428		


Рис. Е.3 Звіт про рух грошових коштів за 2022 р. [35]

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(55 917)	(81 748)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(4 898)	(12 184)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-56 347	-93 504
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Находження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	(-)	(-)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(1 446)	(2 726)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1 446	-2 726
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	345 160	76 397
Залишок коштів на початок року	3405	85 020	8 750
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	78 999	(127)
Залишок коштів на кінець року	3415	509 179	85 020

Керівник  Кравченко Павло Олександрович

Головний бухгалтер  Гордієнко Тетяна Вікторівна










Рис. Е.4 Звіт про рух грошових коштів за 2022 р. [35]

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ"	Дата (рік, місяць, число)	2022	12	15
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за СДРПОУ	00186542		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КАТОТТГ	UA23060070010385728		
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КОПФГ	230		
Середня кількість працівників	2 2714	за КВЕД	24.10		
Адреса, телефон	вулиця Діагональна, буд. 11, Заводський р-н, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69035		2178901		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
Баланс (Звіт про фінансовий стан)					
на 31 грудня 2022 р.					
Форма №1 Код за ДКУД 1801001					
А К Т И В		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1		2	3	4	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи					
первісна вартість					
накопичена амортизація					
Незавершені капітальні інвестиції					
Основні засоби					
первісна вартість					
знос					
Інвестиційна нерухомість					
первісна вартість інвестиційної нерухомості					
знос інвестиційної нерухомості					
Довгострокові біологічні активи					
первісна вартість довгострокових біологічних активів					
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів					
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств					
інші фінансові інвестиції					
Довгострокова дебіторська заборгованість					
Відстрочені податкові активи					
Гудвіл					
Відстрочені аквізційні витрати					
Валишок коштів у централізованих страхових резервних фондах					
Інші необоротні активи					
Усього за розділом I		1095	1 526 911	1 622 503	
II. Оборотні активи					
Запаси					
виробничі запаси					
незавершене виробництво					
готова продукція					
товари					
Поточні біологічні активи					
Депозити перестраховування					
Векселі одержані					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги					
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами					
з бюджетом					
у тому числі з податку на прибуток					
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів					
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків					
Інша поточна дебіторська заборгованість					
Поточні фінансові інвестиції					
Гроші та їх еквіваленти					
готівка					
рахунки в банках					
Витрати майбутніх періодів					
Частина перестраховки у страхових резервах					
у тому числі в:					
резервах довгострокових зобов'язань					
резервах збитків або резервах належних виплат					
резервах незароблених премій					

Рис. Е.5 Баланс за 2022 р. [60]

інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	74 497	135 051
Усього за розділом II	1195	5 802 130	6 510 878
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	7 329 041	8 133 381

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	227 955	227 955
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довідках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-147 775	-42 127
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	34 193	34 193
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 078 673	4 601 701
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(2 861)	(2 861)
інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	4 190 185	4 818 861
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	352 002	269 344
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1515	113 981	79 353
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Пільове фінансування	1525	-	-
благочинна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Пенсійний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	465 983	348 697
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 299	444
товарами, роботами, послугами	1615	1 247 239	1 756 336
операційними з бюджетом	1620	278 742	346 468
у тому числі з податку на прибуток	1621	267 795	342 174
операційними зі страхування	1625	9 228	3 765
операційними з оплати праці	1630	37 183	15 582
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	100 230	380
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	59 276	74 543
доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
інші поточні зобов'язання	1690	938 676	768 305
Усього за розділом III	1695	2 672 873	2 965 823
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів неформального пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	7 329 041	8 133 381

Керівник		Кравченко Павло Олександрович
Головний бухгалтер		Гордісько Тетяна Вікторівна

1. Класификатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.




Рис. Е.6 Баланс за 2022 р. [60]

Акціонерне товариство "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСІЛІВІВ" за СДРПОУ		Дата (рік, місяць, число)		02.20		12		20	
(найменування)		00186542							
Звіт про власний капітал		Рік 2022		Р-		Форма №4		Код за ДКУД 1801005	
Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (неокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	227 955	-	(147 775)	34 193	4 078 673	-	(2 861)	4 190 185
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	227 955	-	(147 775)	34 193	4 078 673	-	(2 861)	4 190 185
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	523 027	-	-	523 027
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	105 649	-	-	-	-	105 649
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	105 649	-	-	-	-	105 649
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-

Рис. Е.7 Звіт про власний капітал за 2022 р. [35]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Сума чистого прибутку на матеріальне заочечення	4225	-	-	-	-	-	-	-	
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	
Видучення капіталу: Висуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	
Видучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	(1)	-	1	-	-	
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	
Разом змін у капіталі	4295	-	-	105 648	-	523 028	-	628 676	
Залишок на кінець року	4300	227 955	-	(42 127)	34 193	4 601 701	-	(2 861)	4 818 861

Рис. Е.8 Звіт про власний капітал за 2022 р. [35]

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ" (найменування)	за ЄДРПОУ	00186542
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за Рік 2023 р.			
Форма № 2 Код за ДКУД 1801003			
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 497 842	4 801 249
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 532 870)	(3 203 974)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	1 597 275
збиток	2095	(35 028)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	341 362	1 512 265
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(137 244)	(169 070)
Витрати на збут	2150	(114 555)	(113 461)
Інші операційні витрати	2180	(908 368)	(1 859 536)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	967 473
збиток	2195	(853 833)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 006	1 033
Інші доходи	2240	9 063	3 480
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(63 652)	(74 649)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(45 959)	(257 567)
	2275	-	-

Рис. Е.9 Звіт про фінансові результати за 2023 р. [36]

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	639 770
збиток	2295	(953 375)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	38 842	(116 743)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	523 027
збиток	2355	(914 533)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	72 574	105 649
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	72 574	105 649
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	72 574	105 649
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(841 959)	628 676

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	959 102	3 239 738
Витрати на оплату праці	2505	386 836	550 655
Відрахування на соціальні заходи	2510	84 116	119 141
Амортизація	2515	78 690	86 711
Інші операційні витрати	2520	665 678	1 462 026
Разом	2550	2 174 422	5 458 271

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2271995973	2271995973
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2271995973	2271995973
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,40)	0,23
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,40)	0,23
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Кравченко Павло Олександрович

Головний бухгалтер _____ Гордієнко Гелена Вікторівна

ЦЕЙ ДОКУМЕНТ БУЛО _____

Рис. Е.10 Звіт про фінансові результати за 2023 р. [36]

Підприємство		Дата (рік, місяць, число)		
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ" (найменування)		2023	12	31
		за ЄДРПОУ 00186542		
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)				
за Рік 2023 р.				
Форма №3 Код за ДКУД 1801004				
Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 460 290	6 924 048	
Повернення податків і зборів	3005	486 298	20 000	
у тому числі податку на додану вартість	3006	486 298	20 000	
Цільового фінансування	3010	3 082	11 848	
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-	
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	40 668	211	
Надходження від повернення авансів	3020	743 500	43 740	
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	6 119	4 896	
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	721	1 536	
Надходження від операційної оренди	3040	98	439	
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-	
Надходження від страхових премій	3050	-	-	
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-	
Інші надходження	3095	290 146	240 052	
Витрачання на оплату:				
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 746 702)	(4 030 896)	
Праці	3105	(304 183)	(432 144)	
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(87 586)	(122 565)	
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(434 614)	(228 167)	
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(344 802)	(100 000)	
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(-)	
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(89 812)	(128 167)	
Витрачання на оплату авансів	3135	(266 953)	(985 849)	
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(234)	(100 000)	
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(5 394)	(6 796)	
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)	
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)	
Інші витрачання	3190	(643 064)	(937 403)	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-457 808	402 950	
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації:				
фінансових інвестицій	3200	-	-	
необоротних активів	3205	760	-	
Надходження від отриманих:				
відсотків	3215	-	-	
дивідендів	3220	-	-	
Надходження від деривативів	3225	-	-	
Надходження від погашення позик	3230	-	-	
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-	
Інші надходження	3250	4 866	4 468	

Рис. Е.11 Звіт про рух грошових коштів за 2023 р. [36]


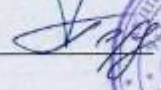

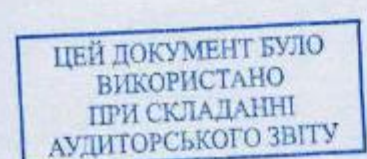

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(19 670)	(55 917)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(4 767)	(4 898)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-18 811	-56 347
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Находження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(3 458)	(1 446)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-3 458	-1 446
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-480 077	345 157
Залишок коштів на початок року	3405	509 172	85 016
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2 017	78 999
Залишок коштів на кінець року	3415	31 112	509 172
Керівник	 <u>Кравченко Павло Олександрович</u>		
Головний бухгалтер	 <u>Гордіснко Тетяна Вікторівна</u>		
			
			
			

Рис. Е.12 Звіт про рух грошових коштів за 2023 р. [36]

Середня кількість працівників ²	2 219		
Адреса, телефон	вулиця Діагональна, буд. 11, Заводський р-н, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69035	2178901	
Скажіть виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №1), прощові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності			<input checked="" type="checkbox"/>
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 р.			
		Форма №1	Код за ДКУД 1801001
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 517	4 544
первісна вартість	1001	7 008	12 823
накопичена амортизація	1002	5 491	8 279
Незавершені капітальні інвестиції	1005	817 759	769 744
Основи засоби	1010	726 746	743 162
первісна вартість	1011	11 268 749	11 339 347
знос	1012	10 542 003	10 596 185
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	881	821
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	75 600	114 442
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 622 503	1 632 713
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 481 432	960 235
виробничі запаси	1101	421 361	284 292
незавершене виробництво	1102	112 584	90 496
готова продукція	1103	938 524	330 052
товари	1104	8 963	255 395
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переотрачування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 428 410	2 002 137
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 125 909	824 045
з бюджетом	1135	378 670	50 411
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	2 628
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	452 234	972 144
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	509 172	31 112
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	509 172	31 112
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
в тому числі в:			

Рис. Е.13 Баланс за 2023 р. [61]

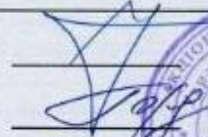



залишок страхових резервів	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	135 051	55 828
Результат за розділом II	1195	6 510 878	4 895 912
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Всього	1300	8 133 381	6 528 625
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
зарегістрований (пайовий) капітал	1400	227 955	227 955
внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
капітал у дооцінках	1405	-	-
дивидендний капітал	1410	-42 127	30 447
чистий дохід	1411	-	-
випадковий курсові різниці	1412	-	-
резервний капітал	1415	34 193	34 193
періодичний збиток (непокритий збиток)	1420	4 601 701	3 687 168
неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
включений капітал	1430	(2 861)	(2 861)
інші резерви	1435	-	-
Результат за розділом I	1495	4 818 861	3 976 902
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
зобов'язання	1505	269 344	205 951
довгострокові кредити банків	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1515	79 353	41 386
довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
інше фінансування	1525	-	-
фінансова допомога	1526	-	-
страхові резерви	1530	-	-
з яких часті:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
інвестиційні контракти	1535	-	-
страховий фонд	1540	-	-
резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Результат за розділом II	1595	348 697	247 337
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
кредитострокові кредити банків	1600	-	-
внески видані	1605	-	-
поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	444	3 208
позички, роботи, послуги	1615	1 756 336	1 329 452
розрахунками з бюджетом	1620	346 468	3 743
з яких часті з податку на прибуток	1621	342 174	-
розрахунками зі страхування	1625	3 765	3 183
розрахунками з оплати праці	1630	15 582	12 230
поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	380	40 915
поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
поточні забезпечення	1660	74 543	60 303
зобов'язання майбутніх періодів	1665	-	-
відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
інші поточні зобов'язання	1690	768 305	851 352
Результат за розділом III	1695	2 965 823	2 304 386
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
часта вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Всього	1900	8 133 381	6 528 625
керівник		Кравченко Павло Олександрович	
головний бухгалтер		Гордієнко Тетяна Вікторівна	
Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад			

Рис. Е.14 Баланс за 2023 р. [61]

		Дата (рік, місяць, число)			2022			12			31		
Підприємство		АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСІЛАВІВ"			за ЄДРПОУ			00186542					
		(найменування)											
		Звіт про власний капітал			за			Рік 2021			р.		
		Форма №4			Код за ДКУД			1801005					
Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Залишок на початок року	4000	227 955	-	(44 580)	34 193	1 675 061	-	(2 861)	1 889 768				
Коригування:													
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-				
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-				
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-				
Скоригований залишок на початок року	4095	227 955	-	(44 580)	34 193	1 675 061	-	(2 861)	1 889 768				
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	2 402 251	-	-	2 402 251				
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	(27 036)	-	-	-	-	(27 036)				
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-				
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-				
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-				
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-				
Інший сукупний дохід	4116	-	-	(27 036)	-	-	-	-	(27 036)				
Розподіл прибутку:													
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-				
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-				
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-				
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-				
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (міжбанку) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-				

Рис. Е.15 Звіт про власний капітал за 2023 р. [35]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	(76 159)	-	1 361	-	-	(74 798)
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом зміни у капіталі	4295	-	-	(103 195)	-	2 403 612	-	-	2 300 417
Залишок на кінець року	4300	227 935	-	(147 775)	34 193	4 078 673	-	(2 861)	4 190 185

Керівник Кравченко Павло Олександрович

Головний бухгалтер Гордієнко Тетяна Вікторівна

ЦЕЙ ДОКУМЕНТ БУЛО ВИКОРИСТАНО ПРИ СКЛАДАННІ АУДИТОРСЬКОГО ЗВІТУ

ДИРЕКТОР ТОВАРИСТВА ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КАПІТАЛ АУДИТ» ДИРЕКТОРА

Рис. Е.16 Звіт про власний капітал за 2023 р. [35]

Підприємство **АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ"** (найменування)
 Дата (рік, місяць, число) **2024 | 12 | 31**
 за ЄДРПОУ **00186542**
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за **Рік 2024** р.
 Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	977 660	1 497 842
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(966 732)	(1 532 870)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	10 928	-
збиток	2095	(-)	(35 028)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	630 095	341 362
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(129 247)	(137 244)
Витрати на збут	2150	(56 078)	(114 555)
Інші операційні витрати	2180	(2 042 569)	(908 368)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(1 586 871)	(853 833)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	888	1 006
Інші доходи	2240	8 936	9 063
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(55 976)	(63 652)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(115 319)	(45 959)

Рис. Е.17 Звіт про фінансові результати за 2024 р. [63]

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(1 748 342)	(953 375)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(114 442)	38 842
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(1 862 784)	(914 533)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(61 952)	72 574
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(61 952)	72 574
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(61 952)	72 574
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1 924 736)	(841 959)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 561 688	959 102
Витрати на оплату праці	2505	324 694	386 836
Відрахування на соціальні заходи	2510	66 470	84 116
Амортизація	2515	70 938	78 690
Інші операційні витрати	2520	1 566 697	665 678
Разом	2550	3 590 487	2 174 422

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2271995973	2271995973
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2271995973	2271995973
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,82)	(0,40)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,82)	(0,40)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник
 Наталія
 Володимирівн

Кравченко Павло Олександрович

Рис. Е.18 Звіт про фінансові результати за 2024 р. [63]

Підприємство **АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ"**
(найменування)

за ЄДРПОУ **00186542**

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за **Рік 2024** р.

Форма №3 Код за ДКУД **1801004**

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 397 267	1 373 287
Повернення податків і зборів	3005	63	486 298
у тому числі податку на додану вартість	3006	63	489 298
Цільового фінансування	3010	1 736	3 082
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	683 458	317 533
Надходження від повернення авансів	3020	811 945	743 779
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	7 067	6 119
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	407	721
Надходження від операційної оренди	3040	1 241	98
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	278 164	100 006
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(660 415)	(1 059 400)
Праці	3105	(243 773)	(304 184)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(71 957)	(87 586)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(75 247)	(434 614)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(344 802)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(75 247)	(89 812)
Витрачання на оплату авансів	3135	(1 028 920)	(976 223)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(40 067)	(234)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(5 011)	(5 394)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(991 003)	(625 863)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	64 955	-462 575
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	931	760
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	4 866

Рис. Е.19 Звіт про рух грошових коштів за 2024 р. [63]

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(19 654)	(19 670)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-18 723	-14 044
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(376)	(3 458)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-376	-3 458
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	45 856	-480 077
Залишок коштів на початок року	3405	31 112	509 172
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(1 339)	2 017
Залишок коштів на кінець року	3415	75 629	31 112

Керівник
АТ "ЗФЗ"
Головний бухгалтер
Електронна
печатка
00186542

Павло
Кравченко
Наталія
Ковальова
Володимирівна

Кравченко Павло Олександрович

Ковальова Наталія Володимирівна

Рис. Е.20 Звіт про рух грошових коштів за 2024 р. [63]

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ"	за ЄДРРНОМ	UA23060070010385728
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за МІСЦІТІ	230
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	24.10
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД	
Середня кількість працівників	1 636		
Адреса, телефон	вулиця Діагональна, буд. 11, ЗАВОДСЬКИЙ р-н, м. ЗАПОРІЖЖЯ, Запорізька, ЗАПОРІЗЬКИЙ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69035, Україна		2178901

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 544	1 303
первісна вартість	1001	12 823	2 896
накопичена амортизація	1002	8 279	1 593
Незавершені капітальні інвестиції	1005	768 950	775 671
Основні засоби	1010	743 162	680 028
первісна вартість	1011	11 339 347	11 339 894
знос	1012	10 596 185	10 659 866
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	821	821
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	114 442	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 631 919	1 457 823
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	960 235	1 381 945
виробничі запаси	1101	284 292	255 328
незавершене виробництво	1102	90 496	95 965
готова продукція	1103	330 052	775 332
товари	1104	255 395	255 320
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 002 137	640 170
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	684 774	20 410
з бюджетом	1135	50 411	113 171
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 628	2 628
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	972 144	1 122 359
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 112	75 629
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	31 112	75 629
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

Рис. Е.21 Баланс за 2024 р. [63]

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	47 710	34 583
Усього за розділом II	1195	4 748 523	3 388 267
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 380 442	4 846 090

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	227 955	227 955
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	30 447	-31 505
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	34 193	34 193
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 687 168	1 824 384
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(2 861)	(2 861)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	3 976 902	2 052 166
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	205 951	270 529
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	41 386	1 277
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	247 337	271 806
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 208	47 385
товари, роботи, послуги	1615	1 329 452	1 739 207
розрахунками з бюджетом	1620	3 743	10 740
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3 183	3 874
розрахунками з оплати праці	1630	12 230	14 090
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	34 108	2 218
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	60 303	25 902
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	709 976	678 702
Усього за розділом III	1695	2 156 203	2 622 118
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
IV. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	6 380 442	4 846 090

AT "ЗФЗ"
Керівник

Електронна
підпис

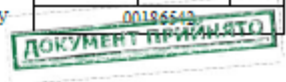
П.П. Кравченко
Олександрівна
Наталія
Володимирівна

Кравченко Павло Олександрович

Ковальова Наталія Володимирівна

Рис. Е.22 Баланс за 2024 р. [63]

Підприємство **АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ"** за ЄДРПОУ **00186542**
(найменування)



Звіт про власний капітал
за Рік 2024 р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Видучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	227 955	-	30 447	34 193	3 687 168	-	(2 861)	3 976 902
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	227 955	-	30 447	34 193	3 687 168	-	(2 861)	3 976 902
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(1 862 784)	-	-	(1 862 784)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	(61 952)	-	-	-	-	(61 952)
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	(61 952)	-	-	-	-	(61 952)
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних цільових фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-

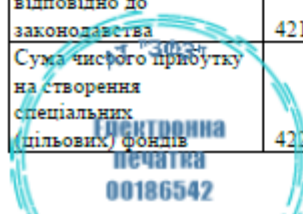


Рис. Е.23 Звіт про власний капітал за 2024 р. [63]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	(61 952)	-	(1 862 784)	-	-	(1 924 736)
Залишок на кінець року	4300	227 955	-	(31 505)	34 193	1 824 384	-	(2 861)	2 052 166

Керівник "ЗФЗ"
 Ілля Ковальов
 Наталія Володимирівна

Кравченко Павло Олександрович

Головний бухгалтер
 Ілюміна
 печатка
 00186542

Ковальова Наталія Володимирівна

Рис. Е.24 Звіт про власний капітал за 2024 р. [63]

Додаток Ж

Стан феросплавної галузі України



Рис. Ж.1 Випуск феросплавів на підприємствах України [1]



Рис. Ж.2 Експорт феросплавів з України [1]