

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Обґрунтування вибору стратегії металургійного підприємства»

(назва теми)

Виконав: студент 4 курсу, групи БТЕ-0812

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

МАЗУР О.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О. О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КРИШЕНЬ Д. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«22» січня 2026 року

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

МАЗУР Олександр Олегович

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Обґрунтування вибору стратегії металургійного підприємства

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доцент СОПІНА Оксана Олександрівна
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

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

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) «01» червня 2026 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) публікації науковців щодо предмета дослідження, дані світової, європейської та вітчизняної статистики (зокрема звіти Світового банку, інфляційні звіти НБУ), фінансова та управлінська звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2023-2025 роки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1 Теоретико-методологічні основи обґрунтування стратегії підприємства Розділ 2 Стратегічний аналіз господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» Розділ 3 Обґрунтування пріоритетної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» та заходи з її реалізації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 13 рис., 21табл., 72 джерела.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Прийняв виконане завдання
I	СОРІНА О. О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	СОРІНА О. О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	СОРІНА О. О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т. В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	02.03.2026	01.06.2026

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	02.03.2026	02.03.2026
2	Вибір теми	06.03.2026	06.03.2026
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	06.03.2026	06.03.2026
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	13.03.2026	13.03.2026
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2026	01.04.2026
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	06.04.2026	06.04.2026
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	15.04.2026	15.04.2026
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	04.05.2026	04.05.2026
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	14.05.2026	14.05.2026
11	Нормоконтроль	20.05.2026	20.05.2026
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	25.05.2026	25.05.2026
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	01.06.2026	01.06.2026
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	08.06.2026-12.06.2026	08.06.2026-12.06.2026

Студент

Олександр МАЗУР

(підпис)

(ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

Оксана СОРІНА

(підпис)

(ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Обґрунтування вибору стратегії металургійного підприємства»: 117 с., 13 рис., 21 табл., 72 джерела.

Об'єкт дослідження: процес управління стратегічним розвитком промислового підприємства.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні засади обґрунтування і реалізації стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь».

Мета роботи: обґрунтування пріоритетної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» та розробка заходів щодо її реалізації в умовах макроекономічної нестабільності.

Методи дослідження: системний аналіз, PESTLE-аналіз, матриця 5 сил Портера, метод профілю середовища, SPACE-аналіз, QSPM, фінансово-економічний аналіз, дисконтування грошових потоків.

Наукова новизна: полягає у вдосконаленні підходу до формування інвестиційного портфеля на основі інтеграції SPACE-аналізу та QSPM, а також у розробці адаптованої системи BSC для стратегічного контролінгу з метою мінімізації впливу інфраструктурних монополій та екологічних бар'єрів.

Практична значущість: розроблено комплекс заходів енергетичної, логістичної та екологічної оптимізації (будівництво газопоршневих станцій, закупівля вагонів), що дозволяє уникнути касових розривів та гарантує операційну економію.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АВТОНОМІЗАЦІЯ, ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», МАКРОЕКОНОМІЧНІ ШОКИ, SPACE-АНАЛІЗ, QSPM, BSC.

ANNOTATION

Bachelor's thesis: «Justification of the strategy choice for a metallurgical enterprise» : 117 pages., 13 figs., 21 tables, 72 references.

The object of the study: the process of managing the strategic development of an industrial enterprise.

The subject of the study: the theoretical, methodological, and applied foundations for the justification and implementation of PJSC “Zaporizhstal” development strategy.

The purpose of the thesis: to justify PJSC “Zaporizhstal” priority strategy and to develop a set of measures for its implementation in conditions of macroeconomic instability.

Research methods: systems analysis, PESTLE analysis, Porter’s Five Forces matrix, environmental profiling method, SPACE analysis, QSPM, financial and economic analysis, discounted cash flow analysis.

Scientific novelty: lies in improving the approach to forming an investment portfolio based on the integration of SPACE analysis and QSPM, as well as in the development of an adapted BSC system for strategic controlling aimed at minimizing the impact of infrastructure monopolies and environmental barriers.

Practical significance: a set of measures for energy, logistics, and environmental optimization was developed (construction of gas piston power plants, purchase of railcars), allowing the avoidance of cash flow gaps and guaranteeing operational savings.

Keywords: STRATEGIC MANAGEMENT, AUTONOMIZATION, PJSC “ZAPORIZHSTAL”, MACROECONOMIC SHOCKS, SPACE ANALYSIS, QSPM, BSC.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проєкт (роботу)	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретико-методологічні основи обґрунтування стратегії підприємства.....	11
1.1 Еволюція концепцій стратегічного управління промисловими підприємствами.....	11
1.2 Види стратегій та підходи до формування виробничих можливостей підприємства.....	17
1.3 Методичні підходи до обґрунтування, вибору та оцінювання стратегічних альтернатив.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
Розділ 2 Стратегічний аналіз господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь».....	31
2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища та конкурентних позицій підприємства.....	43
2.3 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства.....	56
Висновки до розділу 2.....	65
Розділ 3 Обґрунтування пріоритетної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» та заходи з її реалізації.....	67
3.1 Формування стратегічних цілей та вибір оптимальної стратегії розвитку.....	67
3.2 Розробка комплексу заходів щодо реалізації обраної стратегії.....	74
3.3 Вдосконалення системи оцінювання стратегічних рішень.....	84

Висновки до розділу 3.....	91
Висновки.....	93
Список використаних джерел.....	96
Додатки.....	104
Додаток А Річна фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2023 рік....	105
Додаток Б Річна фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2024 рік....	109
Додаток В Річна фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2025 рік....	113
Додаток Д Алгоритм розрахунку інтегрованої оцінки складової та узагальненого індексу стратегічного потенціалу підприємства (СПП).....	117

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування вітчизняних промислових підприємств характеризуються високим (або критичним) рівнем макроекономічної волатильності. Звичні механізми стратегічного планування, орієнтовані на експансію та завоювання нових ринкових часток, втрачають свою ефективність. Відбувається зсув у структурі транзакційних витрат: на перший план виходять проблеми енергетичного дефіциту, обмежень транспортної логістики та розгортання європейських екологічних регуляцій (механізму транскордонного вуглецевого коригування – СВМ). Зазначені дестабілізуючі фактори формують середовище, у якому традиційні конкурентні переваги підприємств важкої індустрії суттєво послаблюються (зовнішнім тиском).

Вирішення описаної проблематики потребує відмови від застарілих управлінських парадигм і переходу до стратегій виживання та операційної автономізації. ПАТ «Запоріжсталь», будучи одним із ключових генераторів валютної виручки в державі, гостро стикається з необхідністю адаптації виробничого циклу до умов перманентних інфраструктурних обмежень. Відповідно, обґрунтування ефективної стратегії, спрямованої на зменшення залежності комбінату від державних монополій та зовнішніх енергомереж, набуває критичного значення для збереження майнового комплексу. Значний внесок у дослідження теорії стратегічного управління зробили такі іноземні та вітчизняні вчені, як Г. Мінцберг, М. Портер, А. Чандлер, І. Отенко, Г. Ямненко та ін. Проте, проблематика кількісного обґрунтування інвестиційних заходів в умовах одночасного поєднання воєнних, інфраструктурних та екологічних криз залишається недостатньо розкритою.

Мета і завдання дослідження. Мета написання роботи – обґрунтування пріоритетної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» та розробка комплексу заходів щодо її реалізації в умовах макроекономічної нестабільності для забезпечення безперервності операційного циклу підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання наступних **завдань**:

- дослідити еволюцію концепцій стратегічного управління промисловими підприємствами;
- узагальнити види стратегій та підходи до формування виробничих можливостей підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до обґрунтування, вибору та оцінювання стратегічних альтернатив;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПАТ «Запоріжсталь»;
- оцінити вплив факторів зовнішнього середовища та конкурентні позиції підприємства;
- визначити рівень стратегічного потенціалу підприємства;
- сформулювати стратегічні цілі та вибрати оптимальну стратегію розвитку;
- розробити комплекс заходів щодо реалізації обраної стратегії;
- удосконалити систему оцінювання стратегічних рішень.

Об'єкт дослідження – процес управління стратегічним розвитком промислового підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади обґрунтування і реалізації стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь».

Методи дослідження. Застосовано загальнонаукові та спеціальних методів: абстрагування та узагальнення (під час систематизації теоретичних концепцій); фінансово-економічного аналізу (під час розрахунку показників ліквідності та рентабельності); метод PESTLE-аналізу та матрицю 5 сил Портера (для діагностики середовища); метод профілю середовища (для розрахунку індексу стратегічного потенціалу); SPACE-аналіз та QSPM (для обґрунтування вектора розвитку); дисконтування грошових потоків (для оцінки окупності).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні методичного підходу до формування стратегії промислового підприємства в умовах критичної нестабільності, який, на відміну від існуючих, базується на інтеграції кількісної матриці QSPM та розрахунків операційної автономізації;

набула подальшого розвитку система стратегічного контролінгу шляхом модифікації збалансованої системи показників (BSC) із включенням еколого-кадрових та логістично-енергетичних тригерів.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні висновки та запропоновані методичні підходи доведені до рівня конкретних прикладних рекомендацій. Впровадження комплексу інвестиційних заходів (зокрема, будівництва газопоршневої генерації та оновлення логістичного парку) дозволяє ПАТ «Запоріжсталь» нівелювати загрози аварійних відключень електроенергії, уникнути касових розривів та забезпечити операційну економію коштів в умовах розгортання механізму СВМ.

Інформаційною базою дослідження слугують нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, офіційна статистична інформація, аналітичні звіти Національного банку України та Світового банку, а також офіційна фінансова та управлінська звітність ПАТ «Запоріжсталь».

Апробація результатів дипломної роботи. Публікації:

- Соріна О. О., Мазур О. О. Соціальна відповідальність підприємств в економіці України. Конкурс наукових робіт. 2024.

- Нечаєва І. А., Мазур О. О. Операційне управління виробничим процесом: підходи до забезпечення якості продукції. *Тиждень науки*: щорічна науково-практична конференція. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка» С. 172-175.

- Соріна О. О., Мазур О. О. Формування стратегії металургійного підприємства в контексті принципів-ESG та сталого розвитку. *Синергія науки і бізнесу 2026*: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. 2026.

- Горбань С. В., Мазур О. О. Оцінка ефективності ЗЕД підприємства. *Тиждень науки*: щорічна науково-практична конференція. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка». 2025. С. 289-292.

Структура дипломної роботи бакалавра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок основного тексту. Матеріал містить 13 рисунків, 21 таблицю. Список використаних джерел налічує 72 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Еволюція концепцій стратегічного управління промисловими підприємствами

Високий ступінь мінливості зовнішніх факторів змушує керівництво компаній шукати орієнтири для довгострокової роботи. Відмова від виключного фокусування на поточних прибутках стала об'єктивною необхідністю для виживання у зовнішньому середовищі. Побудова довгострокових векторів розвитку перетворюється на базовий процес для промислових виробництв. Забезпечення стійкої позиції на ринку залежить від розуміння того, як узгодити внутрішні ресурси з тиском зовнішнього середовища, що показано на рис. 1.1.

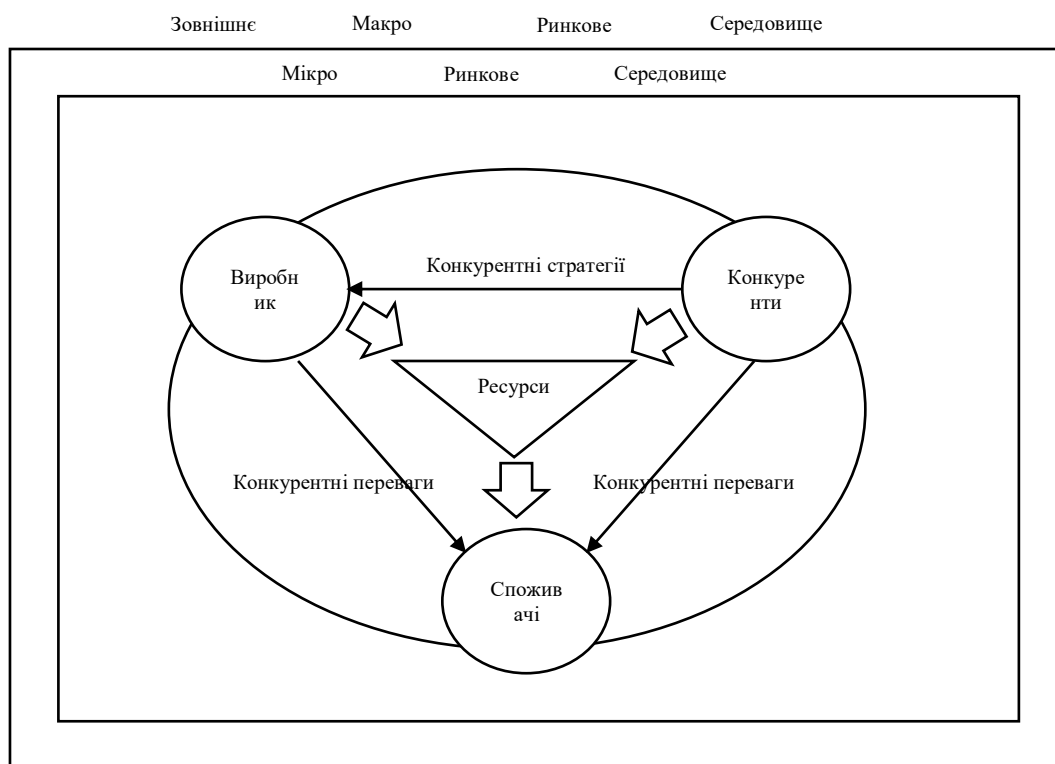


Рис. 1.1 Модель стратегічного управління організацією [13, с. 12]

Зміст наведеної моделі підтверджує, що стратегічне управління не зводиться до окремого планового рішення, а становить безперервний процес узгодження потенціалу підприємства з динамікою ринку. Через цю модель простежується логіка переходу від аналізу зовнішніх умов до формування управлінських рішень, орієнтованих на довгостроковий результат. Єдиного трактування базових понять у цій сфері не існує, оскільки управлінська наука розвивалася під впливом різних академічних традицій і пройшла певну еволюцію. Перший концептуальний підхід належить А. Чандлеру, якого вважають одним із піонерів сучасного стратегічного мислення [68; 42]. У його розумінні вибір курсу завжди диктує організаційну структуру, тобто «структура слідує за стратегією».

Другий вектор можна знайти у працях П. Друкера, який перемістив фокус на цілепокладання та децентралізацію рішень, трактуючи довгостроковий напрямок як розуміння майбутніх наслідків поточних дій [68; 43]. Третій погляд заклав М. Портер, який дещо звузив фокус і почав розглядати поведінку компанії виключно через призму конкуренції та пошуку унікальної ринкової позиції [69; 60].

Четвертий напрямок формувався як реакція на надмірну формалізацію попередніх років. Його яскравим представником є Г. Мінцберг, який критикує жорстке планування і зазначає, що воно не дорівнює стратегічному мисленню [55]. Згідно з його логікою, інтуїція керівника та синтез ідей відіграють значно більшу роль, ніж сухий аналіз.»

Базою для втілення будь-яких намірів виступає стратегічний потенціал. Його трактування також зазнало значної еволюції. Дослідники І. Отенко та О. Даневич вказують, що «економічні реалії сьогодення визначають знання як найцінніший ресурс, а управлінську компетентність і як обов'язкову умову стратегічного розвитку» [17]. З позиції системного аналізу, цей потенціал описується як взаємозалежна сукупність локальних можливостей та специфічних нематеріальних факторів, що створюють передумови для готовності фірми до ринкових змін [49]. Г. Ямненко розширює цю дефініцію,

додаючи фактор часу. Вона пояснює стратегічний потенціал як відображення базових здібностей і компетенцій, що виникли в процесі розвитку і гарантують підприємству довгострокову економічну вигоду [72]. У подальших підрозділах стратегічний потенціал розглядатиметься як сукупна здатність організації мобілізувати ресурси для досягнення довгострокових цілей.

Історія становлення наукових підходів до вивчення цих понять налічує кілька ключових періодів. До початку 1960-х років компанії керувалися виключно принципами фінансового бюджетування. Головним орієнтиром виступав фінансовий рік, а планування обмежувалося розподілом коштів між існуючими відділами. Після Другої світової війни масштаби виробництва зросли, а зовнішнє середовище стало складнішим. Це призвело до виникнення першої великої парадигми – Раціональної школи.

Архітекторами Раціональної школи стали дослідники з корпоративного сектору та військового управління. Відбувся перехід від терміну «корпоративне планування» до концепцій «корпоративної» та «бізнес-стратегії» [68; 45]. На рівні підприємств почали впроваджувати матричні структури. Процес мав суворо технократичний характер: рада директорів встановлювала політичні цілі, а топменеджмент за допомогою аналізу шукав способи ліквідації розриву між цими цілями та поточними фінансовими результатами. Для усунення такого розриву застосовували диверсифікацію виробництва або вихід на нові ринки. Інструментальною вершиною цієї епохи стала система PPBS (планування, програмування, бюджетування), яку активно використовували у Міністерстві оборони США за часів Роберта Макнамари [68; 53].

Наприкінці 1960-х і протягом 1970-х років відбулося зміщення наукового фокуса, що зумовило формування (або поширення) Аналітичної школи позиціювання. Цікавим фактом є те, що цей напрямок просували переважно консалтингові фірми, а не академічні кола [68]. Ключову роль відіграла Бостонська консалтингова група (BCG) на чолі з Б. Хендерсоном [Henderson]. Консультанти розробили кількісні інструменти для визначення позиції товарів відносно конкурентів. В основу їх розрахунків лягла крива досвіду – концепція,

що базувалася на ефекті зниження витрат при збільшенні обсягів випуску (вперше виявлена на заводах компанії Boeing) [68]. Увага менеджменту перейшла від внутрішнього розподілу бюджетів до управління життєвими циклами товарів.

Розширення аналітичного інструментарію призвело до появи складніших класифікацій. Г. Мінцберг систематизував історичний досвід і виділив десять шкіл думки. Три з них він відніс до прескриптивного (нормативного) підходу, а інші сім – до дескриптивного (описового) [68; 55]. Нормативні школи диктують, як саме має відбуватися процес. Школа дизайну розглядає конструювання плану як неформальний процес узгодження внутрішніх сил і зовнішніх можливостей. Школа планування вимагає максимальної формалізації, поділу роботи на етапи зі складанням детальних чек-листів. Школа позиціонування спирається на жорсткі аналітичні дані та багатовимірні матриці.

Дескриптивні школи виникли як реакція на надмірну механістичність ранніх теорій. Підприємницька школа будується на візіонерстві одного лідера, який приймає рішення на основі інтуїції. Когнітивна школа заглиблюється в ментальні карти керівників, досліджуючи психологічні упередження під час обробки інформації [68]. Школа інкременталізму розглядає процес як серію адаптивних, дрібних кроків, що виникають у відповідь на непередбачувані події. Політична школа пояснює вибір курсу через призму внутрішньої боротьби за владу та компромісів між групами впливу.

Окреме місце посідають школа культури та школа зовнішнього середовища. Представники культурного напрямку наголошують на силі традицій, які часто перешкоджають впровадженню інновацій. Школа середовища займає пасивну позицію, стверджуючи, що зовнішні умови діють як об'єктивний фільтр: виживають лише ті організації, які випадково або свідомо підлаштовуються під вимоги ринку [68]. Десятою є конфігураційна школа, до якої тяжів сам Г. Мінцберг [55]. Її прихильники намагалися об'єднати попередні концепції, розглядаючи життєвий цикл організації як чергування тривалих етапів стабільності та коротких фаз швидкої трансформації.

Критика конфігураційної моделі ґрунтується на її зайвій жорсткості. У реальній роботі промислового підприємства періоди спокою та криз часто перетинаються. На цьому стику виникає конфлікт між двома типами траєкторій розвитку. Зумисна лінія поведінки формується керівництвом під час перехідних етапів. Спонтанна лінія виникає всередині колективу природним шляхом під час відносної стабільності [47]. Успішне управління підприємством вимагає балансування між запланованими показниками та неочікуваними можливостями.

Досягнення такого балансу неможливе без розуміння принципів побудови довгострокових планів. Першим принципом є системність. Згідно з системним підходом, спочатку формуються вимоги до вихідних параметрів, таких як якість виробу або його ціна. Лише після цього визначаються потреби у ресурсах на вході. Налагодження зворотного зв'язку між постачальниками та кінцевими споживачами дозволяє швидко переналаштовувати виробництво [72], що формує замкнений цикл стратегічного управління (рис. 1.2).

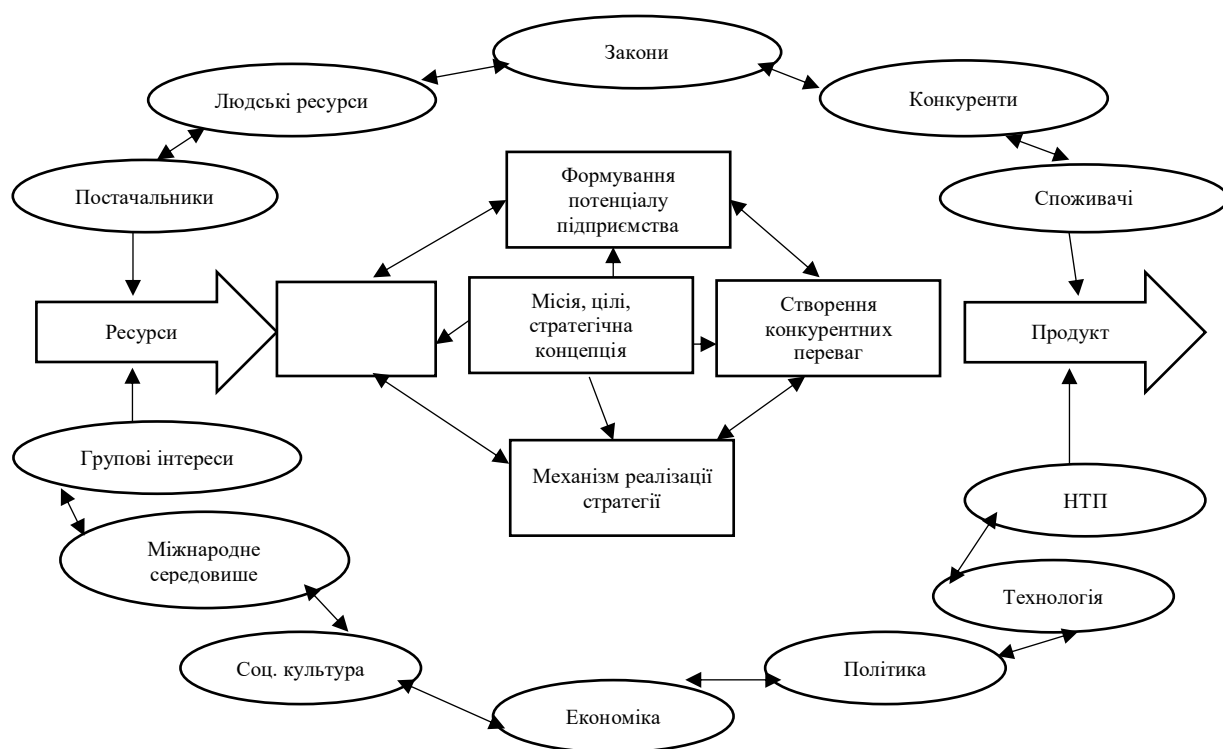


Рис. 1.2 Взаємозв'язок основних етапів стратегічного управління [16]

Відповідно до логіки схеми, стратегічний процес не є ізольованим, а охоплює визначення цілей, аналіз середовища, розроблення альтернатив, вибір наряду дій і подальший контроль результатів. Кожна із зазначених процедур безпосередньо впливає на кінцеву якість управлінського рішення. Другим базовим принципом є безперервність.

Під впливом технологічних інновацій структурні зрушення в можливостях організації відбуваються постійно. Підприємство має нарощувати свою спроможність щодня. Перехід від орієнтації на максимізацію короткострокових фінансових результатів до формування довгострокового стратегічного потенціалу забезпечує стаке економічне зростання [72]. Третій принцип – гнучкість організаційної структури. Гнучкість надає динамічного характеру всім процесам, гарантуючи здатність швидко реагувати на агресивні дії конкурентів.

Втілення цих принципів залежить від структури стратегічного потенціалу підприємства (SPE). Він не розраховується як проста сума окремих активів. Загальний показник оцінюється як інтегральний результат взаємодії всіх локальних можливостей з урахуванням синергетичного ефекту. Математично це представлено формулою, де SPE є сумою інтегралів взаємодії елементів ($p_1, p_2, p_3 \dots p_n$) [49].

Сучасна наука виділяє сім основних внутрішніх компонентів цього потенціалу. Перший – виробничо-майновий компонент. До нього входять обсяги сировини, технічний стан фондів, наявність обладнання та патентів. Ця матеріальна база створює фізичні умови для випуску продукції. Другий компонент – трудовий, який часто називають креативним людським капіталом. Він охоплює кваліфікацію співробітників та їх здатність створювати нові види послуг. Саме креативність працівників визнається головним шляхом підвищення конкурентоспроможності [49].

Третім елементом є маркетингова здатність. Це спроможність аналітиків проводити глибокі дослідження споживчих настроїв. Якість роботи цього відділу визначає рівень сприйняття корпоративного іміджу на ринку [49]. Четверта складова – фінансова. Вона інтерпретується як «інтегральна здатність суб'єкта

господарювання формувати, накопичувати та залучати внутрішні й зовнішні фінансові ресурси» [22]. Правильне управління запозиченнями гарантує достатній рівень ліквідності у кризові періоди.

П'ятим компонентом виступає інформаційна інфраструктура. Організація повинна вміти генерувати та обробляти великі масиви даних. Шостим є інноваційний блок. Він передбачає постійне оновлення технологічної бази на основі свіжих наукових досягнень. Сьомий компонент – організаційно-управлінський. Це якість корпоративної культури, яка безпосередньо впливає на швидкість прийняття рішень та рівень транзакційних витрат [49].

Глобальні екологічні проблеми зумовили появу восьмої, зовнішньої складової. Вміння компанії працювати без шкоди для довкілля поступово стає обов'язковою умовою доступу до міжнародних ринків капіталу. Разом ці вісім блоків формують фундамент.

Організація може обирати напрямок розвитку лише в межах обмежень, продиктованих станом її компонентів. Наприклад, спроба вийти на ринок високотехнологічної продукції при низькому показнику інноваційного та трудового блоків призведе до марнотратства фінансових ресурсів. Відповідно, управлінська ланка стикається з необхідністю чіткої структуризації своїх намірів, що обумовлює необхідність застосування детальної класифікації можливих напрямків роботи.

1.2 Види стратегій та підходи до формування виробничих можливостей підприємства

Складність управління багатoproфільним промисловим підприємством вимагає впорядкування можливих дій. Рівні та елементи стратегічного планування відображають ієрархічну побудову стратегічних рішень на підприємстві. Корпоративний, бізнесовий і функціональний рівні утворюють єдину систему, у межах якої загальні орієнтири деталізуються до конкретних напрямів діяльності окремих підрозділів. Стратегічне планування має

багаторівневий характер, а узгодженість між рівнями є необхідною умовою ефективного розвитку підприємства (рис. 1.3).

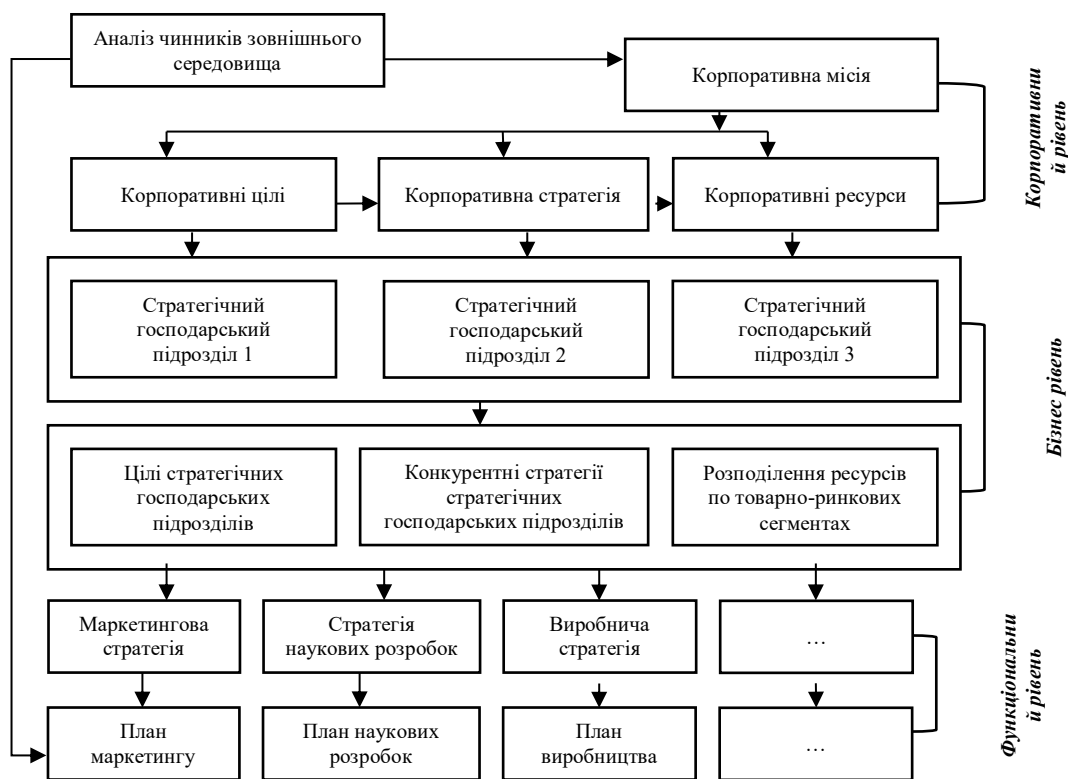


Рис. 1.3 Рівні та елементи стратегічного планування [15, с. 160]

Відсутність на підприємстві чіткої таксономії, подібної до наведеної вище, спричиняє хаос в операційній роботі підрозділів. Працівники фінансового та маркетингового відділів можуть ставити перед собою суперечливі цілі, якщо відсутній загальний орієнтир. Для розв'язання цієї проблеми використовується ієрархічний підхід, який поділяє плани на три рівні: корпоративний, бізнес-рівень (конкурентний) та функціональний.

Корпоративний рівень охоплює найвищу ланку прийняття рішень і визначає напрямок руху всього підприємства. Менеджмент на цьому етапі розробляє загальну стратегію розвитку (яка є предметом даного дослідження), вирішує питання портфельного балансування та розподілу фінансових потоків. Класична теорія виділяє три базові групи корпоративних стратегій: розвитку (зростання), стабілізації (утримання позицій та економія) і скорочення (збір

врожаю, скорочення витрат або ліквідація побічних бізнесів). Стратегії розвитку, у свою чергу, поділяються на три підгрупи: 1) концентроване зростання (посилення позицій на існуючому ринку); 2) інтегроване зростання (пряма та зворотна вертикальна інтеграція, коли викупується постачальник сировини чи канал збуту, а також горизонтальна інтеграція); 3) диверсифіковане зростання (вихід у нові суміжні або непов'язані сфери бізнесу).

На рівні окремого господарського підрозділу розробляється конкурентний вектор дій – ділова (або бізнес) стратегія. Вона є обов'язковою для підприємств із широким асортиментом продукції. Наприклад, багатoproфільний металургійний комбінат може застосовувати різні манери поведінки: для базових марок сталі лідирувати за витратами, а для спеціалізованих сплавів – застосовувати диференціацію. Зазначений документ деталізує, яким чином конкретний продукт завойовуватиме прихильність споживачів. Фундаментальні підходи до ринкового позиціювання сформулював М. Портер. Він виділив три базові альтернативи: абсолютне лідерство у витратах, диференціація та фокусування [69; 60].

Досягнення лідерства у витратах вимагає жорсткого контролю за постійними витратами та максимального завантаження виробничих ліній. Компанія отримує прибуток не за рахунок високої ціни, а завдяки масовому продажу стандартизованого товару. Диференціація, навпаки, орієнтована на створення унікальних властивостей продукту. Покупець погоджується платити преміальну ціну за ексклюзивний дизайн або надвисоку надійність. Стратегія фокусування звужує сферу конкуренції до масштабів окремої ринкової ніші. Фірма обирає специфічну цільову аудиторію і пропонує їй продукт, який великі корпорації вважають занадто дрібним для масового випуску.

Функціональний рівень забезпечує операційне виконання директив вищих ланок. Кожен вузькопрофільний відділ розробляє власну послідовність кроків. С. J. Carps III та співавтори виділяють шість основних функціональних площин: виробництво, маркетинг, управління трудовими ресурсами, фінанси, науково-дослідна робота (R&D) та інформаційні системи [41]. Кожна з цих площин має

власний набір інструментів оптимізації.

Особливу увагу приділяють маркетинговому напрямку в контексті просування новітніх розробок. Управління збутом інноваційної продукції визначається як своєчасна, раціональна та ефективна доставка товарів від місця створення до місця використання [2]. В основу такого збуту закладається логістична концепція. Менеджери адаптують товарні канали до мінливості зовнішнього середовища, створюючи гнучкі ланцюги постачання, які дозволяють максимізувати прибуток навіть при різкому падінні попиту.

Управління трудовими ресурсами зосереджується на створенні систем винагород. Фінансова служба розраховує оптимальне співвідношення власного та позичкового капіталу для уникнення касових розривів. Дослідницький відділ концентрує зусилля на пошуку дешевших аналогів сировини. Процес розробки цих функціональних політик спирається на глибинні підходи до формування потенціалу.

Загалом дослідники класифікують 14 стратегічних підходів до нарощування можливостей фірми. Кожен з підходів є специфічним алгоритмом, через який керівництво впливає на наявні активи [72; 4].

Перший підхід – системний. Згідно з його логікою, організація розглядається як єдиний механізм. Будь-яка зміна у відділі постачання миттєво впливає на показники відділу збуту. Другий підхід – маркетинговий. Його застосування вимагає підпорядкування всіх процесів компанії прогнозуванню майбутніх потреб ринку.

Кожен етап виробництва оцінюється виключно за тим, наскільки він зменшує витрати часу кінцевого споживача. Третій підхід – функціональний. Представники цього напрямку розглядають технічну потребу не як монолітний об'єкт, а як набір окремих корисних функцій. Це дозволяє інженерам знаходити нетривіальні, дешевші способи виконання тієї самої роботи [72; 4].

Четвертим є відтворювальний підхід. Він базується на ідеї безперервного оновлення парку верстатів. Лише через постійну закупівлю новітнього обладнання можна досягти меншої ресурсоемності продукції порівняно з

пропозиціями конкурентів. П'ятий, інноваційний підхід, тісно пов'язаний з відтворювальним, але зміщує фокус на нематеріальні активи. Активізація наукових досліджень стає головним вектором інвестицій. У період становлення «економіки знань» саме інтелектуальні ресурси забезпечують найбільшу маржинальність [72; 4].

Шостий підхід – нормативний. Його сутність зводиться до розробки жорстких внутрішніх стандартів для кожної операції. Відхилення від еталонних показників суворо контролюється та підлягає адміністративному реагуванню. Сьомий, адміністративний підхід, також тяжіє до обмежень. Він передбачає тотальну регламентацію прав та обов'язків працівників через формальні інструкції та методи примусу.

Восьмий підхід, поведінковий, пропонує протилежну філософію. Його прихильники стверджують, що сукупна потужність організації зростає виключно завдяки підвищенню ефективності кожного працівника шляхом заохочень та делегування повноважень [72; 4].

Дев'ятий комплексний підхід вимагає одночасного врахування технічних, екологічних, економічних та психологічних аспектів. Десятий, інтеграційний підхід, вивчає способи посилення зв'язків між розрізненими відділами. Одинадцятий підхід – динамічний. Він спирається на математичне моделювання. За допомогою аналізу історичних даних відстежуються причинно-наслідкові зв'язки, що дозволяє прогнозувати майбутні кризи.

Дванадцятий оптимізаційний підхід перетворює будь-яке економічне явище на математичну функцію для знаходження ідеального балансу між витратами і доходами [72; 4].

Тринадцятий ситуаційний підхід відкидає довгострокове планування на користь швидкої адаптації. Увага фокусується виключно на поточних обставинах та пошуку найшвидшого шляху до мети. Останній, структурний підхід, базується на ранжуванні елементів підприємства за рівнем їх важливості для розподілу дефіцитних матеріалів. Зведену інформацію щодо механіки роботи окремих підходів наведено у табл. 1.1

Типологія стратегічних підходів до формування виробничих можливостей підприємства

Назва підходу	Об'єкт фокусування	Механізм впливу на показники організації
Маркетинговий	Прогнозування потреб цільової аудиторії	Адаптація технічних характеристик виробу для мінімізації витрат часу та коштів кінцевого покупця
Функціональний	Техніко-економічна оптимізація складових	Декомпозиція готового виробу на базові функції для розробки найдешевших інженерних альтернатив їх виконання
Відтворювальний	Оновлення матеріальної виробничої бази	Зниження частки енергоносіїв у собівартості через систематичну закупівлю обладнання нового покоління
Динамічний	Історичні тренди розвитку систем	Побудова ретроспективних моделей для розрахунку реакції підприємства на майбутні агресивні дії конкурентів
Оптимізаційний	Кількісні та просторові залежності	Застосування методів статистичного аналізу для узгодження обсягів випуску з пропускнуою здатністю логістичних каналів
Ситуаційний	Поточний стан непередбачуваності	Відмова від жорстких бюджетів на користь алгоритмів швидкого перегруповання ресурсів у точці виникнення проблеми

*Примітка. Джерело: побудовано автором на основі [72; 4]

За даними з табл. 1.1 бачимо значну розбіжність в інструментарії менеджменту. Якщо динамічний підхід вимагає наявності великих баз історичних даних, то ситуаційний підхід розрахований на роботу в умовах повної відсутності інформації. Використання лише одного механізму в чистому вигляді неможливе. Практична робота полягає у комбінуванні цих підходів. Наприклад, відділ логістики може працювати за оптимізаційною моделлю, тоді як відділ продажів керується поведінковими принципами.

Оцінка якості обраної комбінації відбувається через аналіз рівня досягнення поставлених орієнтирів. Якщо компанія постійно недоотримує прибуток, проблема часто ховається не у поганому виконанні наказів працівниками, а у помилковій ідентифікації напрямку. Аналіз розриву (gap analysis) дозволяє оцінити об'єктивну відстань між бажаними цілями та реальними можливостями [11]. Спроба виробника дешевого масового продукту раптово змінити підхід і випускати преміальні вироби без оновлення

технологічної бази призведе до втрати старих клієнтів і несприйняття новими. Для уникнення таких помилок застосовуються спеціалізовані математичні інструменти, які формалізують процес вибору напрямку діяльності.

1.3 Методичні підходи до обґрунтування, вибору та оцінювання стратегічних альтернатив

Прийняття рішень щодо довгострокового розвитку підприємства не може базуватися на інтуїції або узагальнених спостереженнях. Наслідком неефективних стратегічних рішень на промислових ринках є прямі фінансові збитки через іммобілізацію (або заморожування) капіталу в незатребуваному обладнанні. У межах даного дослідження важливо розмежовувати поняття окремих аналітичних методів та комплексних методичних підходів. Під останніми розуміється цілісний алгоритм дій, який поєднує певну послідовність кроків та комбінацію різних інструментів для вирішення конкретної стратегічної задачі.

Натомість базою для формування будь-якого підходу слугують окремі інструменти просторового сканування, які доцільно розглянути першочергово. Для мінімізації ризиків використовують комплексні процедури аналізу широкого макросередовища, вузького мікросередовища (галузі) та внутрішнього стану самої фірми. Моніторинг зовнішнього простору має бути безперервним, оскільки навіть найменші зміни створюють передумови для появи нових вікон можливостей або виникнення критичних бар'єрів [51; 50].

Оцінювання макросередовища найчастіше проводять за допомогою PESTEL-аналізу. Цей метод структурує великий обсяг інформації, розподіляючи зовнішні сили на шість категорій: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові (законодавчі) фактори. Ключовою характеристикою цих факторів є їх об'єктивність: підприємство не здатне їх змінити, воно має лише адаптуватися до них [62; 40].

Політичний блок відстежує рівень стабільності інститутів влади, вектор

зовнішньої політики та ймовірність запровадження торговельних ембарго. Політичні рішення щодо державної підтримки певних секторів економіки формують клімат довіри інвесторів. Економічний зріз фіксує динаміку валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, кредитні ставки банків та валютні коливання. Зміна відсоткової ставки центральним банком безпосередньо позначається на вартості обслуговування кредитів підприємства, визначаючи його здатність фінансувати інновації [62; 40].

Соціальна група факторів виявляє демографічні процеси. Сюди належать старіння населення, зміни у моделях споживання та рівень грамотності. Технологічна категорія показує темпи автоматизації виробництв, кількість патентних заявок та обсяги державного фінансування наукових центрів. Екологічний блок стає дедалі важливішим.

Він враховує доступність водних ресурсів, норми утилізації відходів та кліматичні зміни. Останній, правовий блок, формує рамки дозволеного через вимоги антимонопольного законодавства та правила захисту прав споживачів. Обмеженість цього інструменту полягає в ізольованому розгляді факторів. На практиці зростання податків (економіка) є наслідком зміни уряду (політика), а поява нових стандартів переробки (право) диктується кліматичними зсувами (екологія) [62].

Після картування глобальних трендів фокус аналітиків звужується до мікросередовища. Для цього використовують модель п'яти конкурентних сил Портера. Особливість підходу полягає в тому, що він оцінює привабливість галузі через структуру взаємодій між різними групами учасників, а не через внутрішні переваги самої компанії [62].

Загальний потенціал прибутковості індустрії формується під тиском п'яти сил: загрози появи нових гравців, загрози товарів-замінників, переговорної сили постачальників, переговорної сили покупців та рівня жорсткості внутрішньогалузевого суперництва. Візуалізація структури впливу цих факторів на привабливість ринку наведена на рис. 1.4.

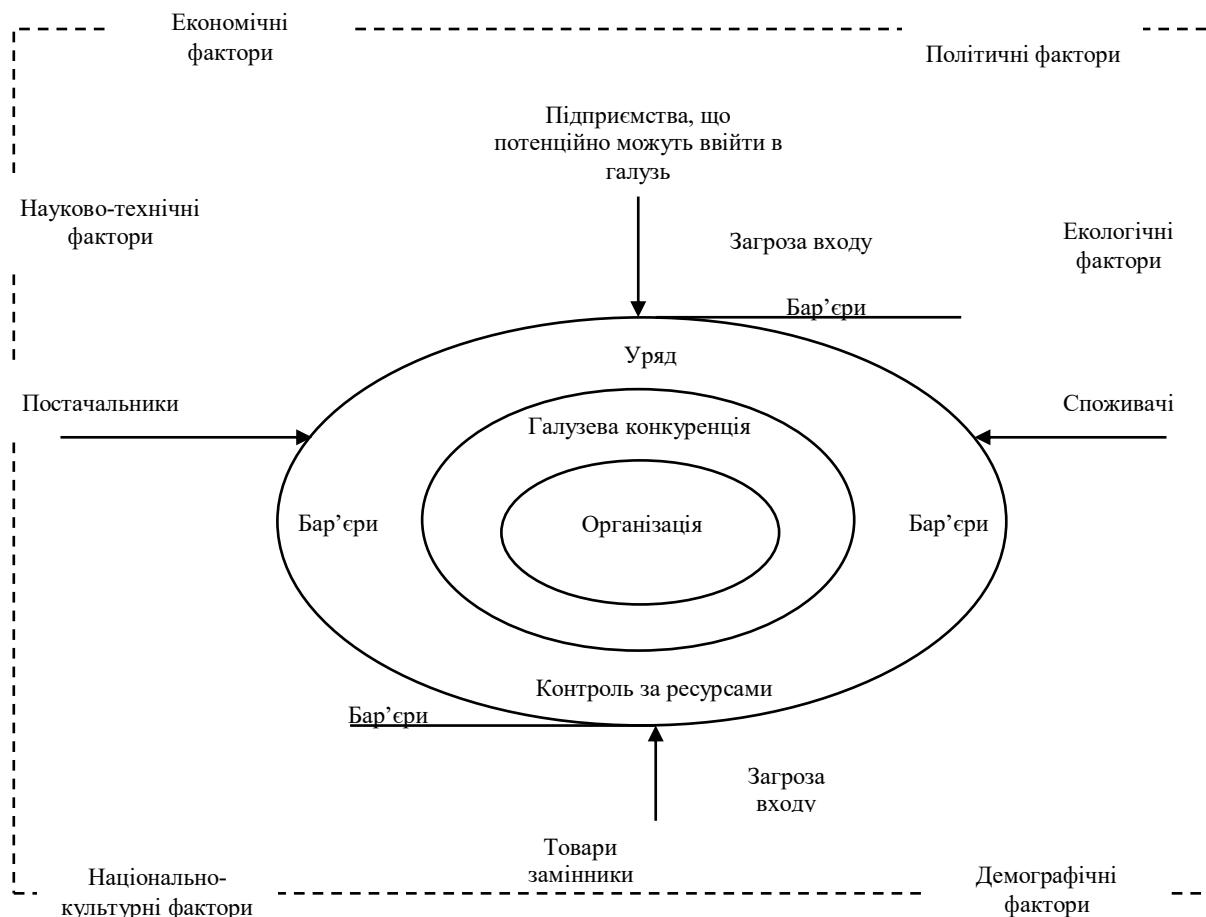


Рис. 1.4 Модель галузевої конкуренції, що базується на підході М. Портера [33]

Стратегічна позиція організації в центрі цієї системи формується не лише внутрішніми ресурсами, а й характером бар'єрів та тиску з боку інших учасників. Наприклад, поява нових підприємств у галузі стримується бар'єрами входу. Висока вартість промислового обладнання, наявність патентів у лідерів ринку та монополізація каналів збуту захищають прибутки старих гравців. Товари-замінники встановлюють жорстку верхню межу цін. Якщо виробник пластикових труб підніме ціни надто високо, будівельні компанії повернуться до використання металевих аналогів. Переговорна сила постачальників зростає у випадку монополізації джерел сировини [60]. Якщо постачальник єдиний у регіоні, він може погрожувати зупинкою відвантаження для підвищення відпускних цін.

Сила покупців набуває критичного значення, якщо ринок складається з кількох великих замовників. Вони отримують можливість диктувати вимоги до

якості та вимагати знижок, використовуючи деталізовану інформацію про витрати виробника [60]. Внутрішньогалузева конкуренція досягає максимальної інтенсивності у періоди стагнації попиту. Коли ринок припиняє зростати, підприємства можуть збільшувати свої доходи лише за рахунок переманювання клієнтів у конкурентів. Високі бар'єри виходу з бізнесу, такі як неможливість продати специфічне обладнання, змушують збиткові фірми залишатися на ринку і демпінгувати ціни [58]. Слабким місцем цієї моделі називають складність визначення чітких меж індустрії, особливо для конгломератів, які працюють одночасно на кількох ринках.

Перехід від аналізу абстрактних сил до вивчення конкретних суперників відбувається за допомогою матриці конкурентного профілю (CPM). Цей інструмент дозволяє порівнювати позицію компанії з її прямими конкурентами на основі оцінки критичних факторів успіху [65]. Критичні фактори успіху розглядаються як специфічні характеристики діяльності, що забезпечують вирішальну перевагу над суперниками у конкретному сегменті [38].

Алгоритм побудови матриці складається з кількох кроків. Спочатку ідентифікують основних суперників. Далі формується перелік критичних факторів для даної галузі: частка ринку, фінансова міцність, якість сервісного обслуговування, лояльність споживачів. Кожному фактору призначається вагова частка (від 0.0 до 1.0), що відображає його ступінь впливу на загальний результат. Сума всіх часток обов'язково дорівнює одиниці. Після цього кожна компанія оцінюється за цими критеріями за чотирибальною шкалою, де 1 означає серйозне відставання, а 4 – абсолютну перевагу [38].

Шляхом множення вагового коефіцієнта на отриманий бал розраховують зважену оцінку для кожного критерію. Додавання всіх зважених оцінок формує інтегральний показник сили підприємства. Цей метод забезпечує високу наочність результатів, вміщуючи складний аналіз на одній сторінці. Недоліком профільної матриці є значний рівень суб'єктивізму під час призначення вагових часток та оцінок [38]. Для усунення математичної слабкості цього підходу науковці рекомендують інтегрувати CPM з методом аналізу ієрархій (АНР) або

багатокритеріальними моделями вибору, такими як ELECTRE III. Крім того, інструментарій розширюють за рахунок побудови окремих матриць для виробничого, маркетингового та фінансового профілів [41].

Кінцевим етапом просторової діагностики є поєднання результатів зовнішнього та внутрішнього моніторингу за допомогою SWOT-аналізу. Цей метод розподіляє виявлені факти на чотири категорії. Внутрішні параметри поділяються на сильні та слабкі сторони. Сильними сторонами виступають технологічні переваги або стабільний грошовий потік. Слабкі сторони – це старе обладнання або низька мотивація персоналу. Зовнішні параметри класифікуються як можливості та загрози [62; 37].

Традиційний якісний SWOT-аналіз зазнає жорсткої критики в академічному середовищі. Його головна проблема полягає у відсутності пріоритетизації виявлених факторів. Без кількісного ранжування керівництво отримує перелік розрізнених тверджень, які не дають розуміння, з якою саме проблемою потрібно боротися в першу чергу [54]. Отримана інформація існує у «плоскому просторі», де жоден фактор не має вимірюваної ваги [61; 63]. Часто такий неструктурований аналіз використовується виключно для виправдання рішень, які керівництво ухвалило ще до початку проведення досліджень.

Виходом із ситуації стає застосування кількісного SWOT-аналізу. Цей підхід оцифровує контрольовані внутрішні параметри та неконтрольовані зовнішні фактори, обчислюючи масштаб їх впливу на майбутні фінансові показники фірми. Кількісний метод є обов'язковим для застосування в умовах високої комплексності, коли менеджмент стикається з десятками або сотнями варіантів дій [61; 63]. Для забезпечення математичної точності кількісний розрахунок поєднують з методом АНР, створюючи гібридну аналітичну конструкцію A'WOT [37]. Це дозволяє уникати когнітивних спотворень під час порівняння абсолютно різнорідних факторів (наприклад, оцінюючи вплив нового податку порівняно з поломкою верстата).

У табл. 1.2 наведено порівняльну характеристику методів обґрунтування напрямку розвитку підприємства.

Порівняльна характеристика методів обґрунтування напрямку розвитку підприємства

Назва інструменту	Простір сканування	Методологічні обмеження та недоліки застосування
PESTEL-аналіз	Глобальне макросередовище	Схильність до стрімкої втрати актуальності даних; хибне відокремлення економічних факторів від політичних
Модель 5 сил Портера	Мікросередовище (конкретна галузь)	Важкість ідентифікації чітких меж індустрії для транснаціональних корпорацій зі змішаним портфелем
CPM	Безпосередні ринкові конкуренти	Сильна залежність кінцевого результату від особистих упереджень експерта при призначенні ваги факторам
Кількісний SWOT	Синтез внутрішніх ресурсів та зовнішніх змін	Необхідність використання допоміжного математичного апарату (АНР) для забезпечення точності висновків

*Примітка. Джерело: побудовано автором на основі [62; 38]

Наведені у табл. 1.2 підтверджують неможливість розробки надійного плану дій із використанням лише одного інструменту. Кожен метод охоплює лише специфічний зріз інформації, що призводить до неповноти аналітичних даних для управлінського апарату. Процес обґрунтування має рухатися каскадним шляхом: від широкого сканування нормативних вимог за допомогою PESTEL до аналізу рівня бар'єрів входу за Портером.

Зібрана зовнішня інформація конвертується у вагові коефіцієнти для профільної матриці. Зрештою, всі розрахунки об'єднуються у кількісному синтезі за допомогою A'WOT. Саме така інтеграція розглянутих вище розрізнених інструментів (PESTEL, моделі Портера, матриць та кількісного SWOT) у єдиний послідовний алгоритм і формує повноцінний методичний підхід до вибору стратегії. Такий математичний алгоритм мінімізує вплив людського фактора, трансформуючи процес управління з емпіричного підходу у формалізовану наукову процедуру [11]. Отримана аналітична база слугує фундаментом для розробки прогнозних моделей та формування комплексного методичного підходу до кількісного обґрунтування захисної стратегії підприємства, який буде застосовано та детально розкрито у наступних розділах

роботи.

Висновки до розділу 1

Дослідження еволюції концепцій стратегічного управління підтверджує об'єктивну необхідність переходу промислових підприємств від короткострокового фінансового бюджетування до комплексного довгострокового планування. Управлінська наука пройшла тривалий шлях від жорстких нормативних парадигм до гнучких дескриптивних моделей, котрі враховують безперервний вплив мінливого зовнішнього середовища. Фундаментом для вибору оптимального курсу розвитку виступає стратегічний потенціал, який акумулює виробничі, трудові, фінансові, маркетингові, інноваційні та екологічні ресурси організації. Успішна адаптація компанії до ринкових шоків вимагає перманентного нарощування зазначеного потенціалу та системного узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми загрозами. Відповідне узгодження дозволяє перетворити стратегічне управління з окремого планового рішення на безперервний процес створення довгострокових конкурентних переваг.

Систематизація видів стратегій засвідчує багаторівневий характер планування, який охоплює корпоративний, діловий та функціональний рівні прийняття рішень. Корпоративні стратегії визначають глобальний вектор руху всього майнового комплексу через вибір напрямків концентрованого, інтегрованого чи диверсифікованого зростання, а також стабілізації або скорочення. Ділові стратегії, у свою чергу, формалізують поведінку окремих господарських підрозділів на ринку шляхом досягнення лідерства у витратах, диференціації або фокусування. Операційне втілення обраних орієнтирів відбувається через застосування комбінації з чотирнадцяти підходів до формування виробничих можливостей, серед яких ключову роль відіграють маркетинговий, інноваційний та динамічний підходи. Злагоджена інтеграція всіх рівнів управління гарантує відсутність суперечливих цілей між відділами та

забезпечує максимальну стійкість промислового об'єкта.

Аналіз методичних підходів до обґрунтування стратегічних альтернатив доводить неможливість покладання виключно на інтуїтивні рішення в умовах високої ціни промислових помилок. З метою мінімізації ризиків управлінський апарат зобов'язаний застосовувати каскадний алгоритм просторового сканування. Спочатку глобальне макросередовище оцінюється за допомогою PESTEL-аналізу, після чого фокус звужується до мікросередовища через застосування моделі п'яти сил Портера та матриці конкурентного профілю. Отримана розрізнена інформація синтезується за допомогою методів кількісного SWOT-аналізу, що дозволяє усунути суб'єктивні когнітивні спотворення експертів. Об'єднання перелічених ізольованих інструментів у єдиний послідовний алгоритм формує надійний методичний підхід, який слугуватиме математичною базою для кількісного обґрунтування стратегії підприємства у наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Операційна модель ПАТ «Запоріжсталь» визначається його статусом підприємства із повним металургійним циклом, яке функціонує в умовах макроекономічної нестабільності.

У табл. 2.1 зведено основну організаційну характеристику ПАТ «Запоріжсталь».

Таблиця 2.1

Основна організаційна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Характеристика	Зміст характеристики
Назва підприємства	Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат Запоріжсталь»
Код ЄДРПОУ	00191230
Дата реєстрації	18.04.2000
Уповноважені особи	Шевченко Тарас Григорович
Розмір статутного капіталу	660920444,75 грн
Види діяльності	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Інші види діяльності	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами 49.20 Вантажний залізничний транспорт 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 36.00 Забір, очищення та постачання води 71.20 Технічні випробування та дослідження

*Примітка. Джерело: складено автором на основі [21]

Організаційна структура управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом із чітким виокремленням центрів

відповідальності за основними напрямками діяльності. Розподіл повноважень між загальними зборами акціонерів, радою директорів та профільними комітетами утворює ієрархію прийняття стратегічних рішень. Збереження централізованого контролю над грошовими потоками та інвестиційними бюджетами дозволяє акумулювати ресурси для підтримки критичної інфраструктури комбінату. Схему організаційної структури управління ПАТ «Запоріжсталь» наведено на рис. 2.1.

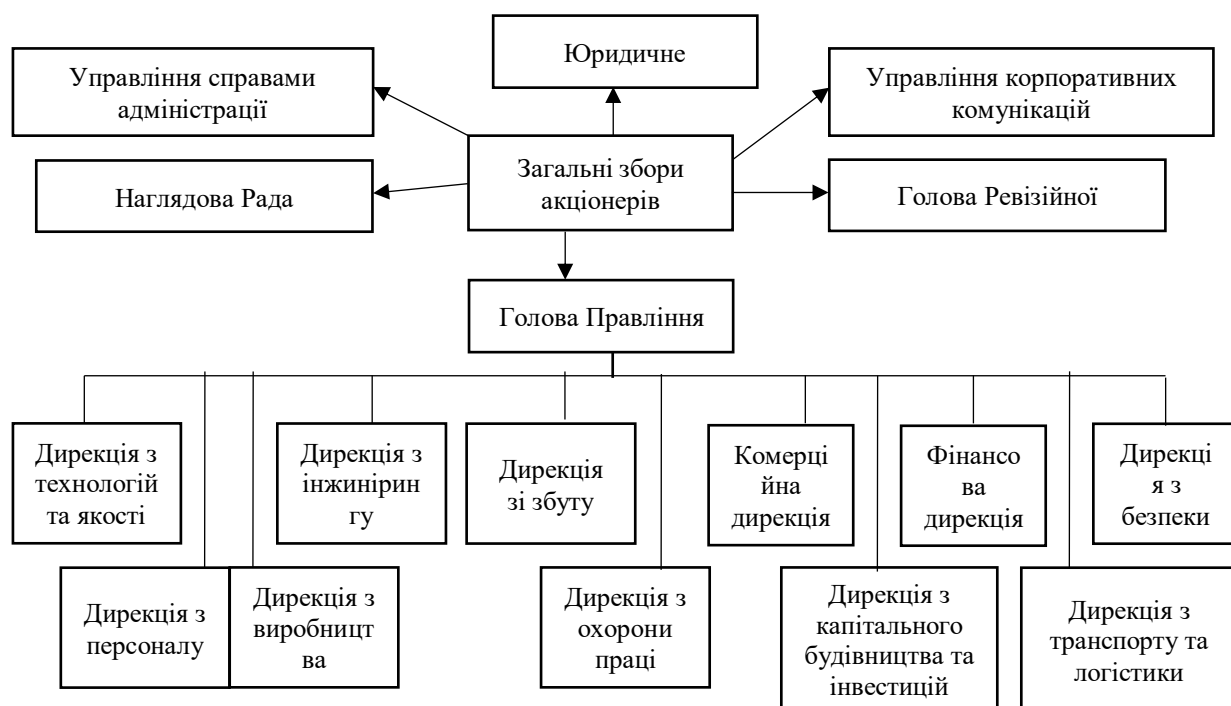


Рис. 2.1 Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь»

*Примітка. Джерело складено автором на основі: [1, с. 37]

Суворі вертикаль підпорядкування дещо знижує швидкість реакції на локальні операційні виклики, оскільки переносить навантаження з оперативного управління на керівників окремих цехів та виробничих підрозділів.

ПАТ «Запоріжсталь» є підприємством із повним металургійним циклом, виробнича структура якого охоплює агломераційний, доменний, сталеплавильний та прокатний переділи. У складі комбінату функціонують сім основних виробничих цехів і розгалужена мережа допоміжних підрозділів

загальною площею промислової зони понад 2300 га. Основу продуктового портфелю становить плаский гарячекатаний прокат – листова та рулонна сталь, – а також холоднокатані смуги і покрита цинком продукція для будівельної та машинобудівної промисловості. До початку повномасштабного вторгнення підприємство щорічно виробляло понад 3,5 млн тонн сталі та постачало продукцію більш ніж до 20 країн світу. Виробничий процес відповідає міжнародним стандартам якості металопрокату EN 10025, дотримання яких є обов'язковою умовою для виходу на ринки Євросоюзу.

Виробнича сфера підприємства зазнала глибокої трансформації внаслідок руйнування суміжних активів у східних регіонах країни. Втрата значної частини національного металургійного потенціалу перетворила комбінат на один із небагатьох уцілілих центрів генерації сталі. V. Lyfar та Y. Sokolova у процесі дослідження галузевих трансформацій [52] фіксують концентрацію виробничого навантаження на обмеженій кількості майданчиків.

Завантаження доменного та сталеплавильного переділів на пряму лімітується графіками постачання електроенергії та стабільністю роботи національної енергосистеми. Через перманентні ризики знеструмлення технологи змушені розробляти складні алгоритми екстреного переведення агрегатів у режим гарячої консервації. Повторний запуск зупинених доменних печей потребує значних витрат природного газу та коксу, що невідворотно збільшує собівартість кожної тонни виплавленого чавуну. Фокусування на підтримці безперервності базових процесів відсуває на другий план масштабні проєкти з екологічної модернізації агломераційного виробництва.

Маркетингова діяльність комбінату здійснюється профільним управлінням збуту та маркетингу, до функцій якого входять формування асортиментної політики, управління відносинами з клієнтами та аналіз кон'юнктури зовнішніх ринків. До початку 2022 року географія продажів охоплювала ринки Євросоюзу, Близького Сходу, Африки та Південно-Східної Азії. Підприємство виконувало зобов'язання за довгостроковими контрактами з прокатними та трубними заводами Румунії, Болгарії та Словаччини, забезпечуючи регулярні

відвантаження гарячекатаного рулону і листової сталі. Портфель довгострокових контрактів гарантував передбачуваний обсяг замовлень для підтримки операційного ритму виробничого циклу.

Маркетингова політика комбінату еволюціонувала від експансії на глобальних ринках до стратегії виживання через фокусне утримання європейських споживачів. Втрата доступу до традиційних покупців у країнах Близького Сходу та Північної Африки зумовила необхідність пошуку нових ніш. S. Kovalchuk та співавтори [48] розглядають переорієнтацію на європейський вектор як єдиний можливий механізм збереження експортної виручки. Збутові підрозділи стикаються з високою конкуренцією з боку внутрішніх виробників Євросоюзу, чия продукція не обтяжена ризиками зриву термінів постачання. Проникнення на ринки Східної Європи вимагає бездоганного дотримання стандартів якості (зокрема EN 10025) та гнучкої цінової політики. Формування довгострокових контрактів з дочірніми прокатними та трубними заводами у Румунії чи Болгарії є захисним буфером, який гарантує мінімально необхідний обсяг замовлень для підтримки операційного ритму підприємства.

Система матеріально-технічного забезпечення підприємства функціонує в тісній взаємодії з іншими учасниками холдингу «Метінвест». Постачання залізничного концентрату та агломерату здійснюється з гірничо-збагачувальних підприємств криворізького басейну залізничним транспортом. Для зменшення залежності від щоденних відвантажень підприємство підтримує запаси сировини, достатні для безперебійної роботи доменного цеху протягом кількох тижнів. Взаємодія із залізничним перевізником і транспортно-логістичними операторами регулюється довгостроковими угодами. До початку воєнних дій система забезпечення функціонувала у штатному режимі, гарантуючи ритмічну роботу всіх виробничих переділів.

Логістичний блок (матеріально-технічне забезпечення) перетворився на найбільш вразливу ланку у ланцюгу створення вартості. Обмежена пропускна здатність західних прикордонних переходів призводить до накопичення вагонів та збільшення тривалості операційного циклу. Експерти Світового банку [71]

підтверджують неможливість повної компенсації втрачених обсягів морської перевалки за рахунок альтернативних маршрутів. Необхідність перевантаження металопрокату на європейську вузьку колію супроводжується додатковими фінансовими втратами та пошкодженням товарного вигляду продукції. Транспортні тарифи національного залізничного оператора демонструють стійку тенденцію до зростання, нівелюючи будь-які зусилля менеджменту зі зниження виробничої собівартості. Залежність від безперебійного постачання коксівного вугілля з прифронтових шахт змушує формувати надмірні страхові запаси сировини на складах підприємства. Заморожування коштів у неліквідних запасах створює штучний дефіцит грошових ресурсів для поточних розрахунків.

Управління фінансами комбінату характеризується жорстким нормуванням витрат та пошуком внутрішніх резервів ліквідності. Традиційні підходи до ціноутворення втратили свою актуальність через непередбачуваність інфляційних стрибків. S. Pasichnyk та T. Malikhova акцентують увагу на тому, що у ПАТ «Запоріжсталь» постійне перевантаження витрат на матеріали та енергоносії щорічно призводить до перевищення 85% загальних операційних витрат [57]. Впровадження інструментів функціонально-вартісного аналізу допомагає ідентифікувати приховані збитки на етапі внутрішньозаводського переміщення напівфабрикатів.

Паралельно відбувається поглиблена цифровізація облікових процесів для мінімізації помилок ручного введення даних. N. Roprozman та співавтори [59] виявляють статистично значущий зв'язок між швидкістю генерування фінансової звітності та здатністю компанії ухилятися від касових розривів. Зокрема, автори вказують, що Впровадження систем ERP дозволило скоротити час обробки транзакцій з 24 до 4 годин та зменшити кількість помилок у бухгалтерському обліку на 84,6% [59]. Централізація казначейських функцій на рівні холдингу дозволяє перекривати короткострокові дефіцити коштів за рахунок внутрішньогрупових позик.

Станом на початок 2022 року кількість персоналу ПАТ «Запоріжсталь» перевищувала 11000 осіб, що відносило підприємство до категорії найбільших

роботодавців регіону. На комбінаті функціонує власний навчальний центр, що забезпечує підготовку та перекваліфікацію робітників і технічних спеціалістів за профільними програмами металургійного напрямку. Система оплати праці побудована на галузевій тарифній сітці з надбавками за кваліфікаційний рівень і колективними преміями за виконання виробничих показників. Підприємство реалізує програми соціальної підтримки працівників, зокрема організовує оздоровлення, медичну допомогу та підтримку у вирішенні житлових питань. Соціальна відповідальність перед персоналом і мешканцями регіону є пріоритетом корпоративної стратегії холдингу «Метінвест».

У межах кадрової політики підприємство адаптується до складної демографічної ситуації. Мобілізаційні процеси призводять до відтоку найбільш працездатної частини робітничого колективу, що змушує відділ кадрів знижувати кваліфікаційні вимоги під час найму. Наукові дослідження у сфері сталого розвитку [40] показують зміщення фокуса соціальних пакетів з рекреаційних програм на медичне забезпечення та психологічну реабілітацію.

Підприємство бере на себе функції утримання міської інфраструктури, що розглядається як інструмент збереження лояльності персоналу, який залишається працювати в індустріальному регіоні. Програми дуальної освіти та стипендіальної підтримки студентів технічних спеціальностей дають відкладений ефект, не вирішуючи проблему нестачі досвідчених майстрів у моменті. Зростання фонду оплати праці виступає не стільки мотиваційним стимулом, скільки інструментом індексації втраченої купівельної спроможності працівників.

У сфері науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) відбулось звуження горизонту планування від фундаментальних розробок до прикладних інновацій із миттєвим періодом окупності. Замороження масштабних інвестиційних програм не скасовує потреби в оптимізації металургійних процесів. До прикладу, V. Lyfar та Y. Sokolova [52] ілюструють спроби застосування машинного навчання для контролю геометрії прокату та виявлення поверхневих дефектів слябів. Інтеграція комп'ютерного зору на лініях

безперервного лиття заготовок знижує відсоток відбраковування металу на наступних етапах обробки. Залучення алгоритмів прогнозування відмов обладнання допомагає формувати точніші графіки попереджувальних ремонтів, замінюючи дорогі європейські комплектуючі доступнішими аналогами. Такі точкові технологічні втручання не здатні повністю нівелювати моральне старіння основних фондів, проте вони суттєво розширюють межі їх експлуатаційної придатності.

Комплексна оцінка ефективності функціонування розглянутих сфер неможлива без аналізу фінансової звітності. Аналіз динаміки абсолютних показників дозволяє оцінити масштаб майнової бази та здатність комбінату генерувати грошові потоки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників ПАТ «Запоріжсталь» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. від. 2024/2023	Відн. від. 2024/2023, %	Абс. від. 2025/2024	Відн. від. 2025/2024, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи	2176946 1	3284509 5	3046507 7	1107563 4	50,88	-2380018	-7,25
Оборотні активи	5584775 5	6143929 2	6543423 0	5591537	10,01	3994938	6,50
Баланс (Активи)	7761748 3	9428465 2	9589957 2	1666716 9	21,47	1614920	1,71
Власний капітал	3672122 8	4739577 0	4957138 0	1067454 2	29,07	2175610	4,59
Довгострокові зобов'язання	1780289	4777167	4397649	2996878	168,34	-379518	-7,94
Поточні зобов'язання	3911595 6	4211171 5	4193054 3	2995759	7,66	-181172	-0,43
Пасиви сумарно	7761748 3	9428465 2	9589957 2	1666716 9	21,47	1614920	1,71
Чистий дохід від реалізації	5639503 7	7030793 3	7201415 6	1391289 6	24,67	1706223	2,43
Собівартість реалізації	5490602 2	6536423 1	6717178 7	1045820 9	19,05	1807556	2,77
Валовий прибуток	1489015	4943702	4842369	3454687	232,01	-101333	-2,05

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток (збиток)	(3654990)	880562	1764886	4535552	-	884324	100,43

*Примітка. Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Агрегована вартість майна підприємства має висхідний тренд, оскільки досягає 95,89 млрд грн наприкінці 2025 року. Стрибкоподібне зростання валюти балансу у 2024 році (+21,47%) спровоковане масштабною переоцінкою основних засобів, що відобразилося у зростанні необоротних активів одразу на 11 млрд грн. Перегляд залишкової вартості виробничих фондів є обліковою процедурою, яка не генерує реального грошового потоку, але суттєво покращує структуру балансу.

Нарощування оборотних активів відбувається переважно за рахунок збільшення обсягів запасів із 3,56 млрд грн у 2024 році до 6,15 млрд грн у 2025 році. Накопичення готової продукції та сировини сигналізує про свідому зміну політики управління складськими залишками для зменшення ризиків логістичних розривів на залізниці. Водночас структура дебіторської заборгованості зазнала певних змін: класична заборгованість за товари скоротилася вдвічі, поступившись місцем іншій поточній заборгованості, обсяг якої сягнув 30,8 млрд грн. Перекласифікація боргів вказує на складну систему взаєморозрахунків усередині корпоративного контуру материнського холдингу.

Формування пасивів спирається на розширення власного капіталу, який збільшився на 29,07% у 2024 році та на 4,59% у 2025 році. Драйвером цього зростання виступив капітал у дооцінках, який синхронно зріс разом із переоцінкою основних засобів. Наявність значного нерозподіленого прибутку (понад 30 млрд грн) формує міцну основу для покриття майбутніх операційних збитків без ризику оголошення дефолту.

Поточні зобов'язання стабілізувалися на рівні 41,9-42,1 млрд грн, що є свідченням адаптації комбінату до нових умов кредитування з боку постачальників сировини. Відсутність довгострокових банківських кредитів у

структурі балансу пояснюється закриттям доступу до класичних ринків капіталу для компаній важкої індустрії. Задоволення потреб в оборотному капіталі відбувається через нарощування кредиторської заборгованості за товари та одержані аванси.

Завдяки аналізу доходів можна виявити глибину адаптаційних процесів у збутовій сфері. Стрімке зростання чистого доходу від реалізації у 2024 році (+24,67%) відбулося на тлі ефекту низької бази кризового 2023 року та часткового відновлення експортних коридорів [64]. Гальмування темпів зростання виручки у 2025 році (лише 2,43%) супроводжувалося випереджальним збільшенням собівартості реалізації (2,77%). Звуження розриву між доходами та витратами конвертувалося у падіння валового прибутку на 2,05%. Збільшення чистого фінансового результату до 1,76 млрд грн у 2025 році було досягнуто виключно завдяки маніпуляціям з іншими операційними доходами та різкому скороченню інших витрат. Операційна модель залишається вкрай чутливою до інфляції витрат, де будь-яке підвищення цін на електроенергію призводить до різкого зниження маржинальності.

Оцінка довгострокової життєздатності економічної моделі підприємства формалізується через розрахунок показників фінансової стійкості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» за 2023-2025 рр.

Показник	Алгоритм розрахунку (рядки балансу)	Норма тив	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхи лення 2024- 2023	Відхи лення 2025- 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії (незалежності)	Власний капітал (1495) / Баланс (1900)	> 0,5	0,473	0,503	0,517	+0,030	+0,014
Коефіцієнт фінансової залежності	Залучений капітал (1595+1695) / Баланс (1900)	< 0,5	0,527	0,497	0,483	-0,030	-0,014
Коефіцієнт фінансового ризикау	Залучений капітал (1595+1695) / Власний капітал (1495)	< 1,0	1,114	0,990	0,935	-0,124	-0,055

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал (1495) - Необоротні активи (1095)) / Власний капітал (1495)	> 0,1	0,407	0,307	0,385	-0,100	+0,078
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	(Власний капітал (1495) - Необоротні активи (1095)) / Оборотні активи (1195)	> 0,1	0,268	0,237	0,292	-0,031	+0,055

*Примітка. Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Перетин коефіцієнтом автономії критичної межі в 0,5 у 2024 році та його подальше зростання до 0,517 є центральним індикатором стабілізації. Перевищення частки власного капіталу над позиковим свідчить про подолання залежності від рішень зовнішніх кредиторів. Зниження частки зобов'язань у структурі балансу є результатом свідомої політики делевериджу, що підтверджується падінням коефіцієнта фінансового ризику з 1,114 до 0,935. На кожну гривню інвестованих власних коштів підприємство генерує все менший обсяг боргів, що автоматично знижує чутливість комбінату до коливань відсоткових ставок. Скорочення боргового тиску звільняє частину операційного грошового потоку, який раніше спрямовувався на обслуговування зобов'язань.

Оцінка довгострокової життєздатності економічної моделі підприємства формалізується через розрахунок показників фінансової стійкості та ліквідності. Враховуючи специфіку формування фінансової звітності в умовах воєнного стану, алгоритми та формули розрахунку ключових коефіцієнтів (з посиланням на відповідні рядки Балансу та Звіту про фінансові результати) винесено у Додаток А-В.

Рівень забезпеченості власними оборотними коштами стабільно перевищує нормативні 0,1, досягнувши 0,292 на кінець аналізованого періоду. Майже третина поточних активів профінансована з найнадійніших джерел, що мінімізує загрозу зупинки виробництва через раптові касові розриви. Показник маневреності власного капіталу демонструє суттєві флуктуації, просідаючи до

0,307 під час переоцінки необоротних активів у 2024 році, проте швидко відновлюється до 0,385. Наявність значної маси власного капіталу в мобільній формі дозволяє фінансовій дирекції оперативно маневрувати ресурсами, спрямовуючи їх на закриття вузьких місць у постачанні сировини або на термінові ремонти пошкодженого обладнання. Така конфігурація джерел фінансування створює надійний буфер проти зовнішніх економічних шоків.

Здатність комбінату своєчасно обслуговувати свої короткострокові борги деталізується через систему показників ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» за 2023-2025 рр.

Показник	Алгоритм розрахунку (рядки балансу)	Норматив	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024-2023	Відхилення 2025-2024
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	Оборотні активи (1195) / Поточні зобов'язання (1695)	> 1,5	1,428	1,459	1,561	+0,031	+0,102
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи (1195) - Запаси (1100)) / Поточні зобов'язання (1695)	> 0,6-0,8	1,296	1,374	1,414	+0,078	+0,040
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гроші та їх еквіваленти (1165) / Поточні зобов'язання (1695)	> 0,2	0,014	0,016	0,018	+0,002	+0,002

*Примітка. Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Значення коефіцієнта поточної ліквідності вказують на поступове відновлення класичного балансу між строками погашення зобов'язань та швидкістю обороту активів. Досягнення нормативу у 1,561 у 2025 році гарантує повне покриття кредиторської заборгованості навіть за умови дисконтування вартості неліквідних запасів. Специфіка металургійного бізнесу яскраво відображається у коефіцієнті швидкої ліквідності, який суттєво перевершує

верхню межу нормативу (1,414 проти 0,8). Величезна маса дебіторської заборгованості, що лежить в основі цього показника, має внутрішньогрупове походження і не завжди може бути швидко конвертована у готівку. Суттєва різниця між показниками швидкої ліквідності та реальними грошовими потоками приховує ризики неплатежів.

Критичний стан спостерігається у сфері абсолютної ліквідності, де показник балансує на рівні 0,014-0,018. Комбінат фізично не тримає значних залишків на поточних рахунках, миттєво реінвестуючи готівкові надходження в закупівлю вугілля та залізорудної сировини. Нестача грошових еквівалентів знижує платоспроможність підприємства щодо негайного задоволення вимог кредиторів. Життєздатність системи підтримується завдяки синхронізації надходжень від пов'язаних трейдерів зі строками виплат заробітної плати та податків. Уповільнення швидкості обертання дебіторської заборгованості на кілька днів здатне спровокувати технічний дефолт за операційними платежами.

Ефективність використання майнового та капітального потенціалу комбінату підсумовується показниками рентабельності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності ПАТ «Запоріжсталь» за 2023-2025 рр.

Показник	Алгоритм розрахунку (рядки балансу)	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024-2023	Відхилення 2025-2024
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток (2350/2355) / Середньорічна вартість активів (1900)*100	- 4,95	1,02	1,86	+5,97	+0,84
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток (2350/2355) / Середньорічна вартість власного капіталу (1495)*100	- 9,48	2,09	3,64	+11,57	+1,55
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток (2350/2355) / Чистий дохід від реалізації (2000)*100	- 6,48	1,25	2,45	+7,73	+1,20
Рентабельність операційної діяльності	Фінансовий результат від операційної діяльності (2190/2195) / Собівартість (2050)*100	- 2,96	3,11	4,13	+6,07	+1,02

*Примітка. Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Поворотним моментом у фінансовій історії комбінату стало подолання глибокої збитковості 2023 року. Рентабельність активів трансформувалася з мінус 4,95% до плюс 1,86%, демонструючи здатність менеджменту генерувати додану вартість навіть на застарілих виробничих фондах. Низьке абсолютне значення показника є наслідком високої капіталоємності бізнесу, де масивна інфраструктура вимагає колосальних витрат на підтримання працездатності. Рентабельність власного капіталу на рівні 3,64% хоч і не витримує конкуренції з дохідністю безризикових фінансових інструментів, проте вказує на зупинку процесу руйнування акціонерної вартості. Зниження віддачі на капітал частково зумовлене математичним збільшенням знаменника формули після масштабної дооцінки майна у 2024 році.

Аналіз показників операційної діяльності дає змогу визначити справжню ціну функціонування підприємства. Рентабельність продажів означає, що експортні операції компанії з реалізації металопрокату відзначаються критично низькою прибутковістю (на рівні 2,45%). О. S. Novak та співавтори у процесі дослідження макроекономічних шоків [56] пов'язують таке стискання маржі з неможливістю перекласти зростаючі витрати на плечі іноземних покупців. Вартість української сталі обмежується світовими котируваннями, тоді як собівартість формується під тиском внутрішніх монополій. Рентабельність операційної діяльності на рівні 4,13% фіксує крихкий баланс, який може бути миттєво зруйнований черговим переглядом тарифів на вантажні перевезення або стрибком вартості імпортованих енергоносіїв. Виживання за таких показників прибутковості вимагатиме від підприємства радикального перегляду підходів до нормування витрат та суворої оптимізації усіх допоміжних процесів.

2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища та конкурентних позицій підприємства

Контур зовнішнього середовища металургійного підприємства протягом останніх років втратив ознаки прогнозованості, перетворившись на джерело

постійних кризових впливів. Оцінка макроекономічних умов через метод PESTLE-аналізу виявляє домінування політико-правових та інфраструктурних чинників, які повністю переформатували структуру транзакційних витрат ПАТ «Запоріжсталь». Зміни у логістиці та доступі до енергоносіїв витіснили традиційні ринкові механізми конкуренції на другий план.

Зсув у політико-правовому полі пов'язаний із розгортанням європейської кліматичної доктрини. Впровадження механізму транскордонного вуглецевого коригування (СВАМ) змінює саму природу експортних операцій. У європейському середовищі закріплено принцип жорсткого вирівнювання цін на викиди. До прийняття цієї норми заводи частково амортизували логістичні втрати завдяки відсутності високих екологічних зборів у національній юрисдикції. Відтепер розбіжність між європейськими квотами та українськими показниками викидів конвертується у прямий фінансовий тягар.

Механіка дії цього інструменту деталізується у профільних аналітичних документах. Британські дослідники A. Dillon, N. Burnett, I. Jozepa [39] вказують на неминучість сплати вартості вуглецевого сліду безпосередньо при перетині митного кордону. Для комбінату, який спирається на класичний процес виплавки чавуну, це означає автоматичну втрату маржинальності на ринках ЄС.

Економічний вимір середовища унеможлиблює довгострокове планування собівартості. Руйнування базової генерації струму в країні змусило важку промисловість переходити на купівлю імпортного ресурсу. У звітах регулятора підтверджується, що промислова інфляція живиться виключно тарифами на енергоносії [8, с. 9]. Купівля електроенергії за європейськими прайсами автоматично виштовхує український прокат у неконкурентний ціновий сегмент.

Звуження пропускної здатності транспортних коридорів фіксує статус залізниці як головного обмежувача в операційному циклі. Західні кордони періодично блокуються, що призводить до каскадного накопичення вагонів. У інфляційному звіті Нацбанку вказують на прямий зв'язок між фізичними перепонами на кордоні та зростанням загальновиробничих витрат бізнесу [8, с. 4].

Інфраструктурні збитки накладаються на екологічні обмеження локального рівня. Підприємство залишається найбільшим споживачем водних ресурсів у своєму регіоні. Згідно з даними міського екологічного звіту, масштаби використання природних ресурсів роблять комбінат вразливим до будь-яких коливань рівня води у річковому басейні. А саме, було забрано 73,5 млн м³ води, скинуто 43,2 млн м³ зворотних вод [6, с. 8]. Падіння рівня води вимагає термінового переобладнання систем охолодження агрегатів.

Демографічний стан формує незворотні ризики для змінного графіка роботи. Відтік технічних спеціалістів з індустріальних центрів набув критичних масштабів. У європейських дослідженнях простежується зв'язок між втратою житлового фонду та неможливістю утримати робочу силу. Зокрема, Т. Akhvlediani вказує, що найбільші прогнозовані витрати припадають на житло (17%), а найбільше зростання збитків у відсотковому вираженні зафіксовано в енергетичному секторі – з червня 2022 року збитки від війни зросли більш ніж у п'ятеро [35]. Відсутність безпечних умов проживання нівелює будь-які спроби відділу кадрів залучити фахівців шляхом підвищення заробітної плати.

Дев'ять із десяти факторів макросередовища наразі несуть деструктивний характер. Систематизація цих впливів представлена у матриці глибокого PESTLE-аналізу (табл. 2.6), де кожен чинник розкладено на першопричину та кінцевий фінансовий наслідок для ПАТ «Запоріжсталь».

Таблиця 2.6

Матриця інтенсивності макроекономічних шоків (PESTLE) та їх впливу на структуру витрат ПАТ «Запоріжсталь»

Група факторів	Вектор впливу	Деталізація механізму впливу на операційну діяльність	Стратегічний наслідок для комбінату
1	2	3	4
Політико-правові (Р)	Жорстко негативний	Обов'язкова купівля сертифікатів СВАН під час експорту на ринки Євросоюзу нівелює різницю у вартості робочої сили між Україною та ЄС. Згорання вільних квот на викиди парникових газів.	Штучне завищення експортної ціни; примус до зупинки найбільш застарілих доменних печей через неможливість покриття екологічного податку.

1	2	3	4
Економічні (E)	Жорстко негативний	Відключення локальної генерації змушує імпортувати електроенергію. Блокада прикордонних переходів уповільнює оборотність дебіторської заборгованості та збільшує потребу в оборотному капіталі.	Інфляція витрат випереджає інфляцію доходів; утворення касових розривів; неможливість формування довгострокових прайс-листів для замовників.
Соціокультурні (S)	Негативний	Руйнування міської інфраструктури та житлового фонду стимулює внутрішню міграцію кваліфікованих металургів до західних регіонів країни або за кордон.	Критичне зниження розрядів змінних майстрів; збільшення кількості браку через людський фактор; зростання фонду оплати праці без прив'язки до продуктивності.
Технологічні (T)	Негативний	Відсутність доступу до технологій прямого відновлення заліза (DRI). Зношеність вогнетривкої кладки агрегатів вимагає перманентних зупинок на гарячі ремонти.	Зростання витрат коксу на тонну чавуну; неможливість конкурувати якістю поверхні прокату з новими турецькими чи азійськими заводами.
Екологічні (E)	Середньо негативний	Значний обсяг забору технічної води для систем охолодження. Вразливість до змін гідрологічного режиму головної водної артерії регіону після інфраструктурних руйнувань.	Потреба у швидкому перепроєктуванні замкнених циклів водопостачання; ризик примусового обмеження забору води в літні місяці.

*Примітка. Джерело: складено автором на основі [6; 8]

Підприємство зазнає комплексного негативного впливу макроекономічних суперечностей. З одного боку, зовнішні європейські регулятори вимагають декарбонізації та впровадження новітніх технологій. З іншого боку, внутрішня економічна ситуація повністю виснажує інвестиційний ресурс компанії. Прибуток, який міг би бути спрямований на екологічну модернізацію, витрачається на перекриття логістичних збитків та закупівлю дорогої енергії. Виникає кумулятивний негативний ефект, коли старе обладнання генерує збитки всередині країни через свою енергоємність, а на кордоні з ЄС – через свою вуглецеємність.

Для переведення якісних оцінок факторів PESTEL у кількісний формат застосовується метод профілю середовища, описаний у роботах Т. М. Кібука [9]. Кожен фактор оцінюється за трьома параметрами: важливість для металургійної галузі (від 1 до 3), ступінь безпосереднього впливу на підприємство (від 0 до 3), а також напрям впливу (+1 – стимулюючий, –1 – дестабілізуючий). Підсумкова оцінка фактора обчислюється як добуток трьох зазначених показників і наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Профіль зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» (метод Т. М. Кібука)

Група	Фактор	Важливість (a)	Вплив (b)	Напрямок (v)	Оцінка (a·b·v)
Політичні	Воєнний стан та ризики руйнування активів	3	3	-1	-9
Політичні	Державне квотування стратегічного експорту	2	2	-1	-4
Економічні	Кратне зростання тарифів на електроенергію	3	3	-1	-9
	Підвищення залізничних тарифів монополістом	3	3	-1	-9
	Інфляційне знецінення оборотних коштів	2	2	-1	-4
Соціальні	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон	3	3	-1	-9
	Скорочення кадрового резерву через мобілізацію	3	3	-1	-9
Технологічні	Технологічне відставання від DRI-технологій	3	2	-1	-6
Технологічні	Зношеність доменних та сталеплавильних агрегатів	3	3	-1	-9
Екологічні	Запровадження механізму СВМ на кордонах ЄС	3	3	-1	-9
	Жорсткі вимоги ESG-звітності від покупців	2	2	-1	-4
Правові	Перманентна зміна податкового законодавства	2	2	-1	-4
	Антидемпінгові розслідування Єврокомісії	2	2	-1	-4
Підсумок					-89

*Примітка. Джерело: складено автором за методологією [9]

Від'ємне підсумкове значення профілю (-89 балів) підтверджує домінування дестабілізуючих чинників над стимулюючими у зовнішньому середовищі. Найбільш критичними групами факторів є енергетична нестабільність та кліматичний механізм СВМ – їх сукупна оцінка становить – 27 балів, що відповідає третині загального від'ємного результату.

Оцінка позицій підприємства безпосередньо у галузевому середовищі спирається на розширену модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Перерозподіл влади на ринку відбувся на користь монопольних постачальників послуг. Загроза з боку нових потенційних гравців наразі є мінімальною. Масштабні руйнування у промисловому секторі роблять галузь абсолютно непривабливою для зовнішнього капіталу. У звіті міжнародної інституції масштаби втрат економіки оцінюються настільки високо (499 млрд. дол. США), що будь-які інвестиції з нуля у важку індустрію виключені на найближчі десять років [70]. Завод конкурує виключно з тими заводами, які вже існують і мають аналогічні накопичені структурні дисбаланси.

Монопольний вплив постачальників став основним фактором руйнування операційної маржі. Комбінат залежить від закупівель вугілля, руди, газу та транспортних послуг. Національний залізничний оператор контролює єдиний доступний шлях вивезення металу.

Кожне рішення про індексацію тарифів на вантажні перевезення приймається без погодження з металургамі і безапеляційно зменшує їх прибуток. Нацбанк України підтверджує цей тиск на витрати бізнесу: «пришвидшення базової інфляції насамперед визначалося дефіцитом факторів виробництва, а також вартістю сировини та матеріалів» [8, с. 9]. Сировинні ринки диктують свої умови, залишаючи виробнику сталі роль пасивного платника.

Ринкова влада покупців вийшла на історичний максимум. Втрата портів відрізала комбінат від традиційних ринків Близького Сходу. Залежність від європейського ринку збуту дозволяє західним трейдерам формувати цінову політику на власних умовах. Європейський споживач закладає у контракт ризик

несвоєчасного постачання через проблеми на кордоні, вимагаючи компенсаційний дисконт. Підприємство змушене погоджуватися на зниження ціни, інакше зупинка збуту призведе до фізичної зупинки доменних печей, повторний запуск яких коштуватиме дорожче за будь-які цінові поступки.

Детальний розподіл балансу сил у галузі формалізовано у матриці конкурентного середовища (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матрична оцінка сил галузевої конкуренції ПАТ «Запоріжсталь» за методикою М. Портера

Конкурентна сила	Рівень загрози (0-10)	Джерела тиску на позиції підприємства	Захисні механізми комбінату
1	2	3	4
Влада постачальників (монополій)	9	Державне ціноутворення на залізничну логістику; відсутність альтернативних постачальників електроенергії в необхідних обсягах; обмежений вибір марок коксівного вугілля.	Формування наднормативних страхових запасів сировини на складах; лобіювання галузевих інтересів на рівні міністерств.
Влада європейських покупців	8	Профіцит виробничих потужностей у самій Європі; можливість покупців диверсифікувати закупівлі з Туреччини чи Азії; високі вимоги до сертифікації кожної партії.	Пропозиція відтермінування платежів; надання гарантій якості; використання внутрішньокорпоративних каналів збуту через материнську компанію.
Внутрішньогалузеве суперництво	7	Агресивний демпінг з боку азійських компаній, які мають доступ до дешевої підсанкційної сировини; жорстка боротьба за залишки пропускну здатності залізниці.	Фокусування на виробництві вузькоспеціалізованих марок сталі; відмова від масового виробництва низькомаржинальної заготовки.
Загроза появи товарів-субститутів	4	Повільне витіснення чорних металів композитними матеріалами в автомобілебудуванні; зростання частки алюмінію у будівельних конструкціях.	Пошук ніш у важкому машинобудуванні, де заміна сталі технічно неможлива або економічно недоцільна.

1	2	3	4
Поява нових конкурентів	1	Тотальне блокування іноземних інвестицій у важку промисловість; надвисока вартість входу на ринок; інфраструктурна руйнація регіонів.	Ігнорування цієї загрози; концентрація фінансових ресурсів на боротьбі з наявними проблемами.

*Примітка. Джерело: створено автором на основі [8; 70]

Засвідчується зміщення центру ваги від конкуренції товарів до конкуренції витрат. Найвищі бали загроз зосереджені на полюсах постачання та збуту. Завод працює у вузькому коридорі між жорсткими монополіями на вході (залізниця, енергетика) та високими вимогами споживачів на виході (ЄС).

Графічну інтерпретацію балансу сил галузевої конкуренції, побудовану на основі проведеного оцінювання, наведено на рис. 2.2.

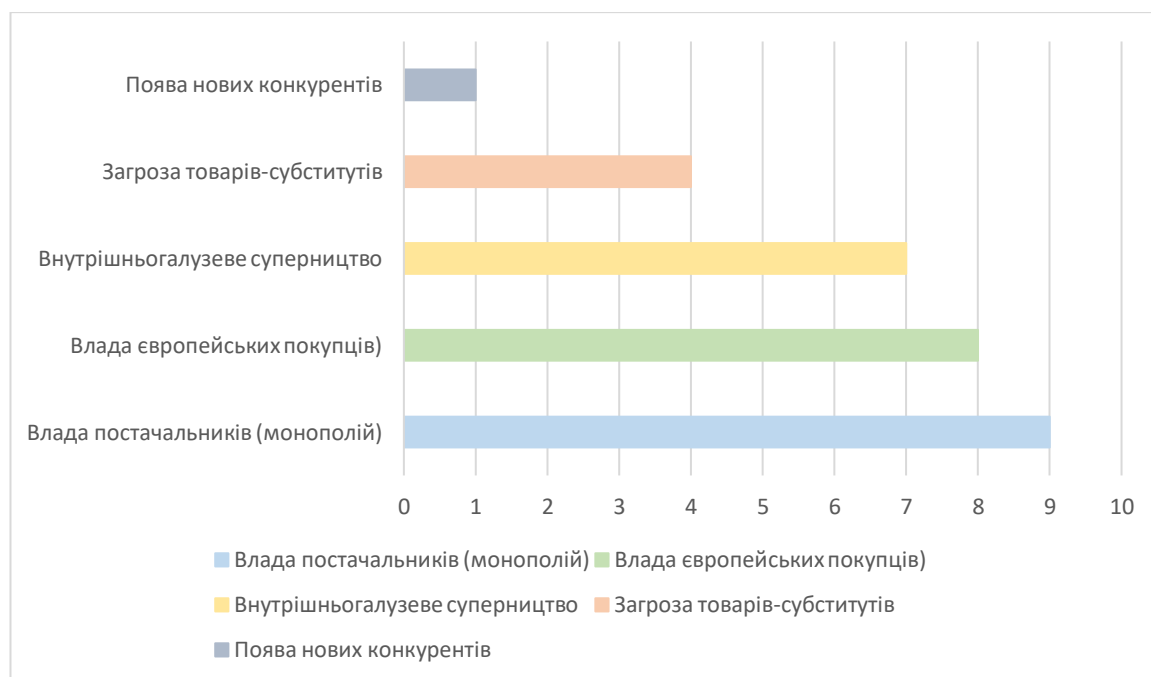


Рис. 2.2. Графічний профіль загроз конкурентних сил ПАТ «Запоріжсталь» за М. Портером

*Примітка. Джерело: створено автором

Як видно з рис. 2.2, графічний розподіл загроз утворює яскраво виражену

асиметрію. Максимальний тиск (8-9 балів) зосереджено на полюсах постачальників послуг (монополій) та європейських покупців. Натомість загроза появи нових гравців є мінімальною (1 бал). Така графічна конфігурація наочно підтверджує зміщення конкуренції з ринкової площини у площину інфраструктурного виживання: підприємство затиснуте між монополіями на вході та диктатом споживача на виході.

Ситуація ускладнюється неможливістю швидко змінити асортиментний ряд продукції через технологічну інертність металургійних агрегатів. Суперництво зводиться до того, хто здатний довше працювати з мінімальною маржинальністю, виснажуючи раніше накопичені резерви ліквідності.

Оцінка конкурентної позиції ПАТ «Запоріжсталь» у розрізі ключових параметрів успіху проводиться методом конкурентного профілю. Зіставлення здійснюється за семи критеріями із використанням шкали від 1 до 10 балів, де вищий бал відповідає кращій позиції за певним критерієм. Для порівняння обрано представників двох конкуруючих груп: азійських виробників (Індія, Китай) та виробників Євросоюзу. Результати оцінки наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентного профілю підприємства на ринку прокату (за шкалою від 1 до 10)

Критерій порівняння	ПАТ «Запоріжсталь»	Азійські виробники (Індія, Китай)	Виробники ЄС
Забезпеченість власною залізорудною сировиною	8	6	4
Логістичні витрати на один тонно-кілометр	3	9	8
Питома енергоємність виробництва	4	7	9
Відповідність стандартам ESG і вимогам СВМ	3	5	10
Рівень автоматизації виробничих процесів	5	8	9
Кваліфікація та утримуваність персоналу	7	6	8
Собівартість тонни готового прокату	5	9	4

*Примітка. Джерело: складено автором на основі [52; 46]

За результатами порівняння ПАТ «Запоріжсталь» зберігає конкурентну

перевагу лише за показником забезпеченості власною залізорудною сировиною (8 балів). За іншими критеріями комбінат поступається обом групам суперників. Найбільший розрив зафіксовано у сфері логістичних витрат (3 бали проти 9 у азійських виробників) та відповідності екологічним стандартам ESG (3 бали проти 10 у виробників ЄС). Виявлений дисбаланс свідчить про системний характер конкурентних слабостей, подолання яких вимагає комплексної, а не точкової модернізаційної стратегії.

Зіткнення описаних зовнішніх факторів із внутрішніми процесами вимагає синтетичного підходу до аналізу. Застосування методу SWOT виявляє критичні точки перетину. Власна сировинна база та вертикальна інтеграція завжди були ключовими конкурентними перевагами комбінату. Проте зараз ці сильні сторони перекриваються загрозою логістичного колапсу. Логістичний ланцюг створення вартості ускладнюється на етапах постачання сировини та відвантаження готової продукції. Технологічна відсталість, яка раніше сприймалася як контрольована слабкість, в епоху СВМ перетворюється на критичну загрозу блокування експорту.

Структурований результат аналізу зведено у матрицю перехресного SWOT-аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Запоріжсталь»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	О1. Отримання масштабних держзамовлень на відновлення зруйнованої інфраструктури. О2. Участь у програмах повоєнної відбудови України за підтримки ЄС. О3. Розширення пропускної здатності прикордонних залізничних переходів. О4. Залучення пільгового міжнародного фінансування після зниження безпекових ризиків.	Т1. Фізичне пошкодження енергетичної та залізничної інфраструктури. Т2. Повноцінне розгортання вуглецевого механізму СВМ на кордонах ЄС. Т3. Втрата кадрового потенціалу через посилення мобілізаційних заходів. Т4. Подальше падіння попиту з боку вітчизняної будівельної галузі.

	Можливості (O)	Загрози (T)
	O5. Поступове відновлення чорноморських портів для вантажних перевезень. O6. Співпраця з інститутами ЄС щодо впровадження «зеленої» металургії. O7. Розвиток глибокої переробки металу всередині держави. O8. Заповнення ринкових ніш ЄС після введення санкцій проти виробників із РФ.	T5. Ціновий демпінг з боку металургів Азійсько Тихоокеанського регіону. T6. Кратне зростання тарифів монополіста на вантажні перевезення. T7. Скорочення квот на імпорту прокату з боку Єврокомісії. T8. Дефіцит металобрухту на внутрішньому ринку через бойові дії.
Сильні сторони (S)	Стратегія S/O	Стратегія S/T
S1. Наявність повного металургійного циклу на одному майданчику. S2. Інтеграція до холдингу «Метінвест». S3. Безперебійний доступ до залізничного концентрату. S4. Широкий асортимент плоского прокату. S5. Власний навчальний центр підготовки кадрів.	S1, S2 – O1: участь у держзамовленнях на відновлення інфраструктури із опорою на повний цикл і ресурси холдингу. S3, S4 – O7: розвиток глибокої переробки металу з опорою на власну сировинну базу та широкий асортимент. S7, S8 – O2, O8: реалізація напрацьованих зв'язків зі	S1, S2 – T5: виробнича потужність і фінансові ресурси холдингу як основа для утримання цінових позицій проти демпінгу. S3 – T6, T8: власна рудна база частково нейтралізує зростання собівартості при подорожчаннях перевезень і дефіциті металобрухту.
S6. Реалізація соціальних і гуманітарних ініціатив у регіоні. S7. Напрацьовані зв'язки з контрагентами Східної Європи. S8. Здатність менеджменту до швидкого впровадження антикризових рішень.	Східною Європою і гнучкість менеджменту для виходу на нові ринки ЄС. S5 – O6: навчальний центр як база перепідготовки персоналу під вимоги «зеленої» металургії.	S8 – T1, T3: спроможність менеджменту до оперативного реагування на інфраструктурні удари і кадрові втрати. S7 – T4: довгострокові контракти зі Східною Європою компенсують падіння внутрішнього будівельного попиту.
Слабкі сторони (W)	Стратегія W/O	Стратегія W/T
W1. Застарілість доменного обладнання порівняно з виробниками ЄС. W2. Висока питома енергоємність виплавки сталі. W3. Значний вуглецевий слід від операційної діяльності. W4. Залежність виробничого циклу від зовнішньої електромережі.	W1, W3 – O6: оновлення зношеного обладнання і впровадження екологічних стандартів у партнерстві з інститутами ЄС. W5 – O4: залучення пільгового міжнародного фінансування для подолання дефіциту ліквідності і здійснення модернізації. одночасному розширенні альтернативних маршрутів збуту.	W1, W3 – T2, T7: застаріле обладнання і значний вуглецевий слід у поєднанні із СВМ і скороченням квот ЄС блокують доступ до ринку без масштабних інвестицій. W5 – T1: брак ліквідності позбавляє підприємство спроможності самостійного відновлення після ударів по інфраструктурі.

Слабкі сторони (W)	Стратегія W/O	Стратегія W/T
W5. Критичний брак ліквідності для самостійного фінансування модернізації. W6. Гострий дефіцит інженерно-технічних спеціалістів у цехах. W7. Необхідність закупівлі коксівного вугілля на зовнішніх ринках. W8. Низька рентабельність поточних експортних відвантажень.	W2, W4 – O3, O5: зниження енергоємності та залежності від зовнішньої мережі при одночасному розширенні альтернативних маршрутів збуту. W6, W8 – O7: перекваліфікація персоналу і підвищення рентабельності через розвиток глибокої переробки металу.	W6 – T3: кадровий дефіцит у поєднанні з мобілізацією загрожує зупинкою виробничих змін. W7, W8 – T5, T6: залежність від дорогого імпортного коксу і низька рентабельність при зростанні тарифів та азійському демпінгу ведуть до нерентабельності виробничого циклу.

*Примітка. Джерело: складено автором на основі [52; 44] та даних офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь» [19]

Матриця SWOT зафіксувала глибокий дисбаланс між внутрішнім ядром активів і зовнішніми бар'єрами. Традиційні сильні сторони комбінату – наявність повного циклу виплавки та інтеграція у структуру великого холдингу – здатні формувати конкурентні переваги лише за умов безперебійної транспортної логістики.

Водночас перелік загроз нівелює більшість ідентифікованих можливостей: перспектива участі в програмах повоєнної відбудови стикається з жорсткими інфраструктурними обмеженнями та неможливістю залучити капітал через воєнні ризики.

Квадрант W/T фактично описує режим роботи підприємства в умовах теперішнього моменту – мінімізація збитків при одночасному тиску застарілого обладнання, логістичних бар'єрів та кадрового дефіциту. Стратегія S/O стає реалістичною лише після стабілізації безпекової ситуації та відновлення транспортних коридорів. Реалізація можливостей квадранту W/O потребує зовнішнього грантового або кредитного фінансування, доступ до якого наразі обмежений.

На рис. 2.3 наведено нелінійний механізм деградації конкурентної позиції ПАТ «Запоріжсталь» під впливом макроекономічних викликів.

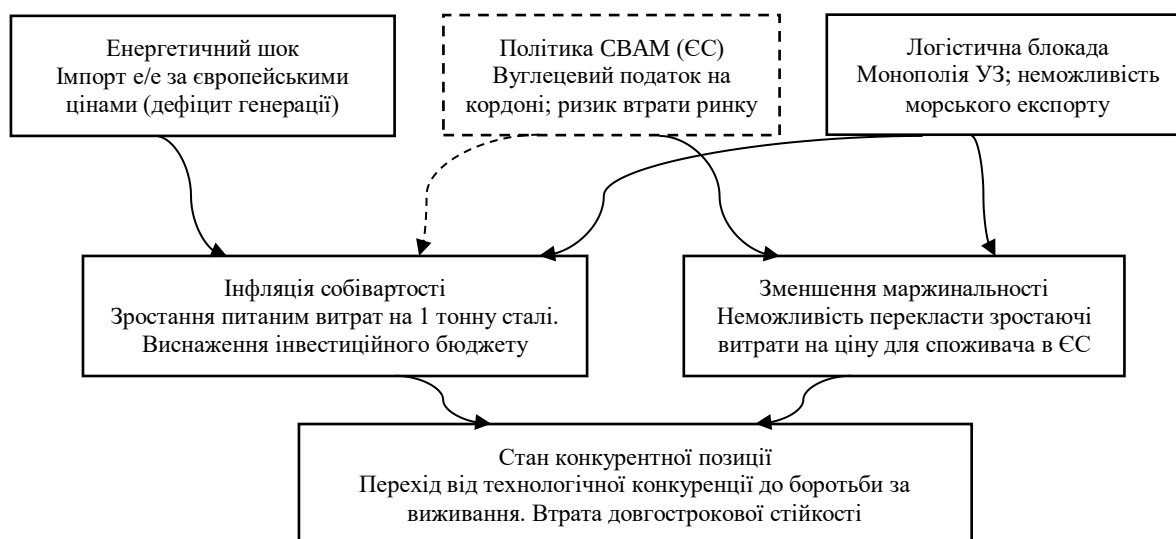


Рис. 2.3 Нелінійний механізм деградації конкурентної позиції ПАТ

«Запоріжсталь» під впливом макроекономічних викликів

*Примітка. Джерело: побудовано автором

На рис. 2.3 показано нелінійний характер взаємодії зовнішніх шоків. Окремі макроекономічні фактори утворюють систему взаємопосилення. Енергетичний дефіцит разом із монополією транспортних перевезень провокують стрімку інфляцію собівартості. Одночасно європейська політика СВМ тисне на кінцеву ціну експорту, стискаючи маржинальність до критичних значень. Виникає структурний негативний вплив. Зростання витрат унеможлиблює виділення капіталу на екологічну модернізацію, тоді як відсутність такої модернізації гарантує подальше збільшення податкового навантаження при перетині кордону з ЄС. Конкурентна позиція підприємства трансформується. Замість боротьби за технологічну перевагу комбінат змушений фокусуватися на базовому виживанні. Головним показником успішності роботи стає здатність генерувати мінімальний грошовий потік для своєчасного покриття постійних витрат, а не максимізація прибутку.

Стан конкурентних позицій виявився заручником факторів, якими неможливо управляти з кабінету директора заводу. Зростання ціни на струм підвищує собівартість; далі запроваджується екологічний податок в ЄС, що знижує конкурентність ціни; водночас залізниця піднімає тариф, остаточно

нівелюючи операційну рентабельність. Виживання ПАТ «Запоріжсталь» свідчить не про ефективність старих технологій, а про гнучкість менеджменту, який навчився балансувати на межі операційної збитковості.

2.3 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства здійснюється за дворівневою матричною структурою, наведеною на рис. 2.4: внутрішній макрорівень охоплює виробничу, інноваційну, трудову, маркетингову та фінансову складові, а зовнішній – потенціали споживачів, постачальників, конкурентів, посередників та партнерів [9; 10].

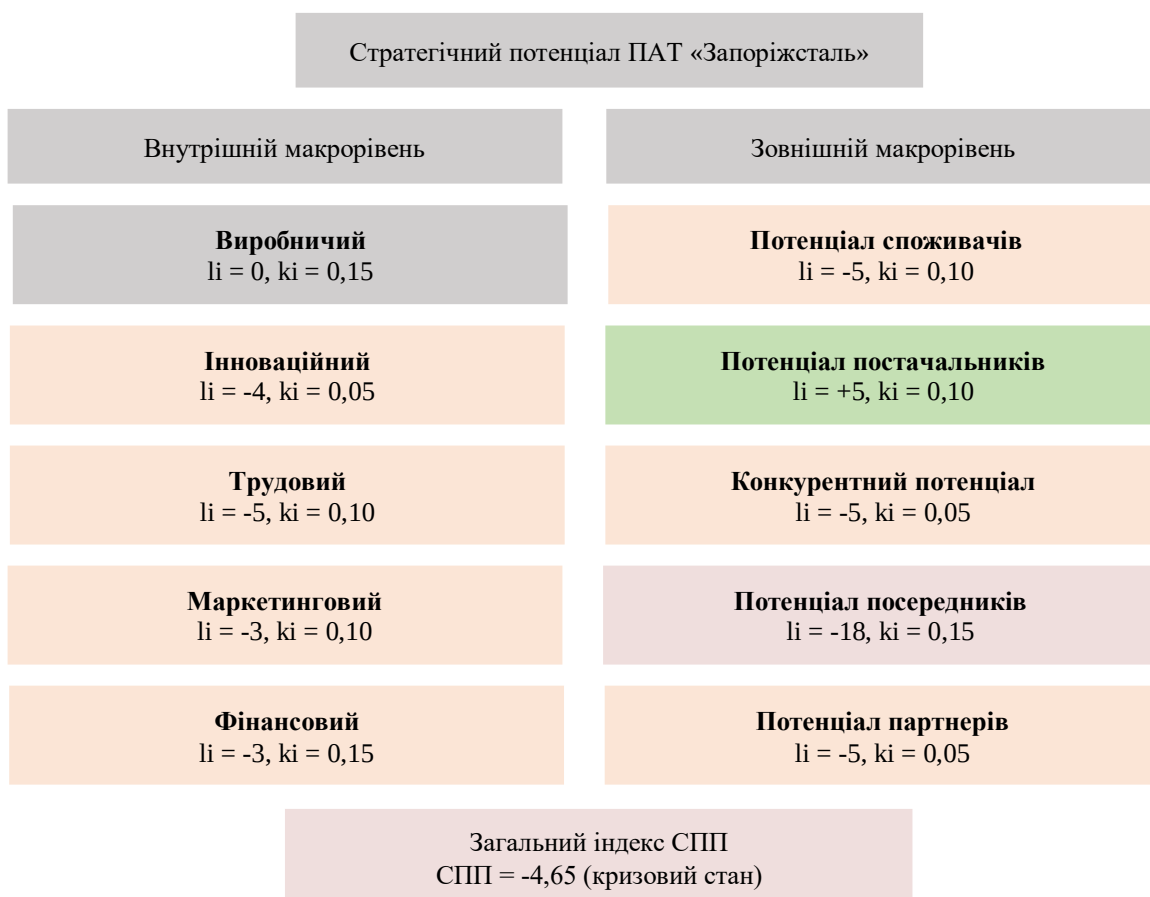


Рис. 2.4. Дворівнева структура стратегічного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» та інтегровані оцінки складових

*Примітка. Джерело: побудовано автором за методологією [9; 10]

Розподіл факторів дестабілізуючого впливу між наведеними складовими для ПАТ «Запоріжсталь» зведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розподіл факторів дестабілізуючого впливу за макрорівнями стратегічного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь»

Макрорівень	Складова потенціалу	Формат дестабілізуючого впливу
Внутрішній	Трудовий	Втрата кадрового резерву через мобілізацію та вимушену міграцію – кількість зайнятих у галузі скоротилася на 41%
	Виробничий	Ризик блокування доступу до ринків ЄС через невідповідність екологічним нормам CBAM
	Інноваційний	Відсутність фінансування для переходу на технологію прямого відновлення заліза (DRI)
	Маркетинговий	Втрата традиційних ринків Африки та Близького Сходу через зрив ланцюгів постачання
	Фінансовий	Кратне зростання логістичної собівартості, що підриває маржинальність відвантажень
Зовнішній	Потенціал споживачів	Скорочення внутрішнього споживання сталі до 1,9 млн тонн
	Потенціал постачальників	Критична залежність від імпортного коксівного вугілля в умовах зростання тарифів
	Конкурентний потенціал	Ціновий демпінг з боку азійських виробників на ринках ЄС
	Потенціал посередників	Блокування морського коридору та критичне перевантаження залізниці
	Потенціал партнерів	Відмова фінансових установ від кредитування активів поблизу зони бойових дій

*Примітка. Джерело: складено автором на основі [52; 44; 46]

Виробнича складова внутрішнього макрорівня відображає стан основних виробничих активів підприємства та їх здатність до безперебійної роботи. Проєктні потужності ПАТ «Запоріжсталь» розраховані на виробництво 4 млн тонн чавуну, 3,6 млн тонн гарячекатаного прокату та 1,2 млн тонн холоднокатаного прокату на рік. Після зупинки всіх доменних печей у березні 2022 року підприємство відновило роботу лише на 50% потужності, задіявши у квітні 2022 року доменні печі №3 і №4. Наступні роки демонструють стабільне зростання виробничих показників: у 2024 році випуск прокату збільшився на 18,1% – до 2,43 млн тонн; чавуну – на 14,2%, до 3,11 млн тонн; сталі – на 17,2%,

до 2,89 млн тонн. У 2025 році динаміка збереглася: прокат – 2,79 млн тонн (+15,2%); сталь – 3,21 млн тонн; чавун – 3,57 млн тонн.

Попри виражену позитивну тенденцію, поточний обсяг виплавки чавуну (3,57 млн тонн) становить лише 89% від проєктного рівня, а прокат (2,79 млн тонн) – лише 77% від проєктної потужності. Ключовим обмежувачем виробничого потенціалу залишається не стан агрегатів, а нестабільність зовнішнього електропостачання: 23 грудня 2025 року масований удар по енергетичній інфраструктурі призвів до повного знеструмлення комбінату та аварійної зупинки виробництва. Персонал підприємства здійснив безпечну зупинку виробничих процесів відповідно до антикризового регламенту, уникнувши техногенної аварії. 7 січня 2025 року через нове аварійне відключення виробництво було зупинено вдруге. Наведені події унаочнюють, що виробничий потенціал перебуває у рівновазі між позитивним фактором (збереження повного металургійного циклу) та деструктивним (системна вразливість до зовнішніх енергетичних шоків), що й забезпечило нульове підсумкове значення складової: $I_i = 0$.

Інноваційна складова свідчить про неоднозначний стан технологічного оновлення. У квітні 2024 року підприємство виділило понад 1,2 млрд грн на оновлення обладнання та очисних споруд. У листопаді 2025 року з бюджетом 370 млн грн проведено капітальне оновлення основних виробничих агрегатів у доменному, мартенівському цехах та цеху гарячої прокатки. Водночас перехід на технологію прямого відновлення заліза (DRI), якою активно переозброюються виробники ЄС, залишається поза фінансовими можливостями підприємства. Запровадження алгоритмів прогнозування відмов обладнання та комп'ютерного контролю якості прокату є точковими вдосконаленнями без капітальних витрат, які суттєво не змінюють загального технологічного відставання. Сукупна оцінка інноваційної складової: $I_i = -4$.

Трудова складова характеризується найвищим рівнем невідновлюваних втрат. Кількість зайнятих у металургійній галузі України за останні роки скоротилася на 41% [44]. На ПАТ «Запоріжсталь» нестача персоналу через

мобілізацію та вимушену міграцію перетворилася на один з основних операційних ризиків. Водночас підприємство зберегло власний навчальний центр підготовки та перекваліфікації кадрів. Злагоджені дії персоналу під час знеструмлення 23 грудня 2025 року, коли вдалося провести безпечну зупинку складних металургійних агрегатів без техногенної аварії, засвідчують збереження критичного мінімуму кваліфікованого персоналу. Проте компенсувати системний відтік досвідчених майстрів силами навчального центру у короткостроковій перспективі неможливо. Підсумкова оцінка: $I_i = -5$.

Маркетингова складова відображає радикальну зміну географії збуту. До початку повномасштабного вторгнення підприємство реалізовувало продукцію більш ніж у 20 країнах світу через мережу торгових представництв холдингу «Метінвест». Ринки Близького Сходу та Африки, які раніше забезпечували значну частку відвантажень, втрачено через систематичні зриви поставок. Натомість продажі переорієнтовано на виробників трубного та листового прокату в Румунії, Болгарії та Словаччині, де напрацьовані довгострокові контракти гарантують мінімально необхідний обсяг замовлень. Конкуренція з боку місцевих виробників ЄС ускладнює нарощування частки ринку в Eastern Europe. Підсумкова оцінка маркетингової складової: $I_i = -3$.

Фінансова складова, проаналізована у підрозділі 2.1, демонструє важливий для потенціалу перелом: у 2024 році підприємство отримало чистий прибуток 1,59 млрд грн проти збитку 3,9 млрд грн у 2023 році. За дев'ять місяців 2025 року чистий прибуток склав 1,55 млрд грн при доході 53,6 млрд грн. Запорізькі підприємства групи «Метінвест» сплатили у першому кварталі 2026 року понад 778 млн грн податків і зборів, збільшивши відрахування на 10% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Загальний внесок в економіку України з початку повномасштабного вторгнення перевищив 14 млрд грн. Незважаючи на позитивну динаміку, рентабельність продажів на рівні 2,45% не залишає фінансового буферу для самостійного фінансування масштабної модернізації. Підтримка ліквідності значною мірою забезпечується через внутрішньохолдингові механізми. Підсумкова оцінка: $I_i = -3$.

Потенціал споживачів зовнішнього макрорівня обмежений критичним скороченням внутрішнього попиту: обсяг споживання сталі на внутрішньому ринку скоротився до 1,9 млн тонн [52]. Призупинення більшості великих будівельних проєктів практично вичерпало потенціал внутрішнього замовника. Часткову компенсацію забезпечують державні замовлення для оборонного сектору, проте їх обсяг не здатний повноцінно замінити втрати від стагнації будівельної галузі. Підсумкова оцінка: $I_i = -5$.

Потенціал постачальників є єдиною позитивно забарвленою складовою зовнішнього макрорівня. Належність до вертикально інтегрованого холдингу «Метінвест» гарантує постачання залізорудного концентрату з Інгулецького, Північного та Центрального гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу. Внутрішньохолдингові угоди виключають ризик раптового перебою з постачанням руди – основного компонента виробничого циклу. Водночас залежність від імпортного коксівного вугілля залишається критичною точкою вразливості: ланцюг постачання вугілля проходить через декілька зовнішніх посередників і чутливий до тарифних змін. Підсумкова оцінка: $I_i = +5$.

Конкурентний потенціал охарактеризовано у підрозділі 2.2 через порівняльний конкурентний профіль (табл. 2.9). ПАТ «Запоріжсталь» набирає лише 3 бали з 10 за показниками логістичних витрат і відповідності стандартам ESG – порівняно з 9–10 балами у конкурентів. Єдина збережена перевага – забезпеченість власною залізорудною сировиною (8 балів). Ціновий демпінг з боку азійських виробників у сегменті масового прокату закриває для комбінату частину ринків ЄС. Підсумкова оцінка: $I_i = -5$.

Потенціал посередників є найбільш критичною складовою всього стратегічного потенціалу підприємства. Блокування Чорноморського морського коридору і обмежена пропускна здатність залізничних переходів до країн ЄС перетворили транспортну інфраструктуру на головний структурний бар'єр. Зупинка виробництва 23 грудня 2025 та 7 січня 2025 року через атаки на енергетичну інфраструктуру додатково унаочнює, наскільки вразливим є ланцюг постачання і збуту в умовах прифронтового розташування комбінату. Критична

вартість страхування суден у Чорному морі фактично перекриває цей маршрут для комерційних відвантажень. Підсумкова оцінка: $I_i = -18$.

Потенціал партнерів обмежений небажанням фінансових установ кредитувати активи поблизу активної зони бойових дій. Водночас підприємство залучає грантові кошти за окремими соціально-відновлювальними програмами. Програма «Метінвест» з виплат працівникам при шлюбі та народженні дитини (збережена на 2026 рік) свідчить про активне підтримання соціального партнерства у межах холдингу. Підсумкова оцінка: $I_i = -5$.

Для кількісного переведення наведених характеристик у числову площину застосовується метод профілю середовища, методологія якого описана у працях [9; 10]. Детальний алгоритм розрахунку, а саме формули обчислення інтегрованої оцінки складової та узагальненого індексу стратегічного потенціалу підприємства (СПП), наведено у Додатку Д.

Результати розрахунку за всіма складовими наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Профіль середовища та інтегрована оцінка складових стратегічного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь»

Макро-рівень	Складова	Дестабілізуючий / стимулюючий фактор	Важл. (a)	Вплив (b)	Напрямок (v)	Оцінка (a·b·v)
1	2	3	4	5	6	7
Вн.	Виробничий	Зношеність фондів та жорсткі ліміти електроенергії	3	3	-1	-9
		Наявність повного металургійного циклу	3	3	+1	+9
	Інноваційний	Відсутність інвестицій у технологію DRI	3	2	-1	-6
		Капітальне оновлення агрегатів (370 млн грн, 2025)	2	1	+1	+2
	Трудовий	Масовий відтік інженерних кадрів та мобілізація	3	3	-1	-9
		Збереження власного навчального центру	2	2	+1	+4
	Маркетинговий	Втрата ринків Африки та Близького Сходу	3	3	-1	-9
		Напрацьовані контракти зі Східною Європою	3	2	+1	+6

1	2	3	4	5	6	7
Вн.	Фінансовий	Кратне зростання логістичної собівартості	3	3	-1	-9
		Фінансова підтримка з боку холдингу «Метінвест»	2	3	+1	+6
Зов.	Споживачів	Зупинка більшості будівельних проєктів	3	3	-1	-9
		Держзамовлення для оборонної сфери	2	2	+1	+4
	Постачальн.	Внутрішньохолдингові гарантії постачання руди	3	3	+1	+9
		Залежність від дорогого імпортного коксу	2	2	-1	-4
	Конкурентний	Ціновий демпінг азійських виробників у ЄС	3	3	-1	-9
		Статус системного платника податків держави	2	2	+1	+4
	Посередників	Обмежена пропускна здатність залізничних переходів	3	3	-1	-9
		Критична вартість страхування суден у Чорному морі	3	3	-1	-9
	Партнерів	Відмова банків кредитувати активи поблизу фронту	3	2	-1	-6
		Залучення грантів на соціальні програми	1	1	+1	+1

*Примітка. Джерело: складено автором за методологією [9; 10]

За результатами розрахунків значення Π_i для складових внутрішнього макрорівня: виробничий – 0 (-9 та +9); інноваційний – -4 (-6 та +2); трудовий – -5 (-9 та +4); маркетинговий – -3 (-9 та +6); фінансовий – -3 (-9 та +6).

Для зовнішнього макрорівня: потенціал споживачів – -5 (-9 та +4); потенціал постачальників – +5 (+9 та -4); конкурентний потенціал – -5 (-9 та +4); потенціал посередників – -18 (-9 та -9); потенціал партнерів – -5 (-6 та +1).

У класичній методології оцінки стратегічного потенціалу (за Т. М. Кібуком) інтегрований індекс зазвичай розраховується за умови рівнозначності всіх складових. У межах даного дослідження класичну математичну модель було вдосконалено шляхом впровадження механізму асиметричного кризового зважування (k_i). Авторська модифікація полягає у відході від стандартних

ринкових ваг і наданні найвищого пріоритету (по 0,15) тим факторам, що визначають фізичне виживання підприємства в умовах воєнного стану: потенціалу посередників (інфраструктура та логістика), виробничій (енергетична стійкість) та фінансовій складовим. Інші складові (трудова, споживачів, постачальників, маркетингова) отримали вагу по 0,10, а найменш керовані у кризу (конкурентна, інноваційна, партнерів) – по 0,05. Таке вдосконалення моделі дозволило уникнути викривлення результатів та об'єктивно відобразити реальний стан комбінату.

Підстановка у формулу (2.2):

$$\text{СПП} = (0 \times 0,15) + (-4 \times 0,05) + (-5 \times 0,10) + (-3 \times 0,10) + (-3 \times 0,15) + (-5 \times 0,10) + (5 \times 0,10) + (-5 \times 0,05) + (-18 \times 0,15) + (-5 \times 0,05)$$

$$\text{СПП} = 0 - 0,20 - 0,50 - 0,30 - 0,45 - 0,50 + 0,50 - 0,25 - 2,70 - 0,25 = -4,65$$

Візуалізацію структурного профілю стратегічного потенціалу за всіма його складовими (окремими індексами I_i) наведено на рис. 2.5.

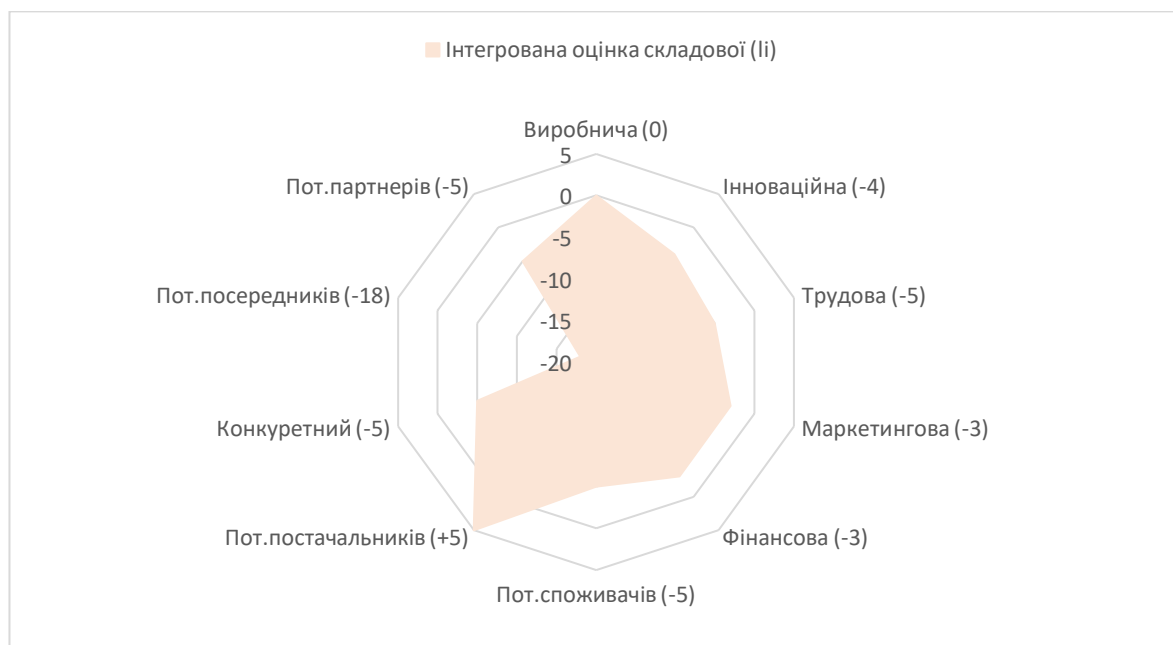


Рис. 2.5 Профіль стратегічного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» за макрорівнями

*Примітка. Джерело: складено автором

На рис. 2.5 показано дисбаланс між складовими потенціалу. Контур діаграми суттєво зміщений до центру. Вісь «Потенціал постачальників» є єдиною, що виходить у позитивну зону. Водночас спостерігається критичне провалля (провалля контуру) за віссю «Потенціал посередників» (-18 балів), що візуально деформує загальну картину стійкості. Таке графічне відображення підтверджує тезу, що інфраструктурно-транспортний вузол є головним фактором руйнування стратегічного потенціалу підприємства.

Від'ємний індекс стратегічного потенціалу (-4,65) підтверджує суттєве перевищення руйнівного тиску зовнішнього середовища над адаптивними резервами підприємства. При цьому 58,1% загального від'ємного значення сформовано одним компонентом – паралічем транспортної інфраструктури (-2,70 у структурі підсумкового індексу). Порівняно з виробничою складовою, внесок якої дорівнює нулю завдяки збалансованості позитивних і негативних факторів, транспортний вузол виявився вирішальним обмежувачем будь-якого потенціалу зростання.

Динаміка виробничих показників за 2023-2025 роки (прокат: +18,1%, потім +15,2%) засвідчує, що менеджмент підприємства здатний нарощувати обсяги навіть в умовах жорсткого зовнішнього тиску, однак повна реалізація проєктних потужностей (прокат 3,6 млн тонн) залишається неможливою доти, доки транспортний колапс стискає обсяги збуту. Інвестиції у капітальне оновлення агрегатів (1,2 млрд грн у 2024 році та 370 млн грн у листопаді 2025 року) свідчать про наявність стратегічного мислення керівництва, однак без одночасного розв'язання транспортної та екологічної проблем ці вкладення лише підтримують операційну спроможність, не відновлюючи конкурентного потенціалу.

Таким чином, за результатами кількісного оцінювання методом профілю середовища стратегічний потенціал ПАТ «Запоріжсталь» знаходиться у кризовому стані (СПП = -4,65). Першочерговим завданням для відновлення потенціалу є диверсифікація транспортних маршрутів через прикордонні залізничні переходи та альтернативні портові коридори у координації з

холдингом «Метінвест». Паралельно критичним є залучення зовнішнього цільового фінансування для модернізації очисних споруд відповідно до вимог СВAM – без цього підприємство ризикує втратити доступ до ринків ЄС до завершення активної фази конфлікту. Визначені стратегічні пріоритети слугують базою для обґрунтування напрямку розвитку підприємства у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

Аналіз організаційно-економічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» засвідчив здатність підприємства підтримувати функціонування повного металургійного циклу в умовах макроекономічних викликів завдяки тісній інтеграції у структуру холдингу «Метінвест». Фінансова діагностика за 2023–2025 роки виявила подолання глибокої збитковості та вихід на чистий прибуток у розмірі 1,76 млрд грн наприкінці аналізованого періоду. Водночас зафіксовано критично низький рівень рентабельності операційної діяльності (4,13 %) та гострий дефіцит абсолютної ліквідності (0,018). Збереження фінансової стійкості (коефіцієнт автономії 0,517) досягається переважно за рахунок відмови від зовнішнього довгострокового кредитування та жорсткого нормування витрат, що свідчить про вкрай низький запас міцності комбінату до майбутніх інфляційних шоків.

Дослідження факторів зовнішнього середовища та конкурентних позицій підтвердило фундаментальне зміщення фокуса галузевого суперництва з ринкової експансії на інфраструктурне виживання. За результатами PESTLE-аналізу та оцінки п'яти сил М. Портера доведено формування жорсткої асиметрії загроз: підприємство перебуває під одночасним тиском внутрішніх транспортно-енергетичних монополій на вході та високими вимогами європейських споживачів на виході. Матриця SWOT зафіксувала ефект «подвійного удару», коли висока енергоємність старого обладнання генерує збитки всередині країни, а наближення повноцінного впровадження європейського механізму

вуглецевого коригування (СВАМ) загрожує блокуванням доступу до експортних ринків. Традиційні сильні сторони комбінату, такі як наявність власної сировинної бази, не здатні повною мірою розкрити свій потенціал через перманентні логістичні бар'єри.

Кількісна оцінка стратегічного потенціалу комбінату, проведена за допомогою вдосконаленого методу профілю середовища із застосуванням механізму асиметричного кризового зважування, підтвердила перебування підприємства у кризовому стані (індекс СПП становить -4,65). Встановлено, що понад 58 % загального руйнівного впливу формується паралічем транспортної інфраструктури, який виступає вирішальним обмежувачем виробничого зростання. Виявлені структурні дисбаланси та постійні ризики знеструмлення агрегатів безапеляційно доводять необхідність відмови підприємства від класичних стратегій зростання. Зазначене формує об'єктивне підґрунтя для переходу до захисної стратегії операційної автономізації, що має базуватися на диверсифікації логістики, розбудові власної генерації струму та пре-екологічній модернізації виробництва.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ТА ЗАХОДИ З ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1 Формування стратегічних цілей та вибір оптимальної стратегії розвитку

За результатами проведеного у другому розділі дослідження виявлено критичний стан стратегічного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» (індекс СПП становить -4,65). Доведено, що традиційні конкурентні переваги підприємства у вигляді наявності повного металургійного циклу суттєво послаблюються зовнішніми макроекономічними викликами. Відповідно, формування стратегічних цілей вимагає відмови від класичних парадигм експансії. В основу цілепокладання закладається імператив виживання, збереження операційної ліквідності та мінімізації впливу логістично-енергетичних бар'єрів.

Для кількісного обґрунтування напряму розвитку застосовується метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation). Вказаний інструментарій дозволяє математично визначити вектор дій підприємства у системі координат, побудованій на чотирьох групах факторів: фінансова сила підприємства (FS), конкурентні переваги (CA), привабливість галузі (IS) та стабільність зовнішнього середовища (ES). Оцінювання здійснюється за репрезентативною шкалою від 0 до 6 для стимулюючих факторів (FS, IS) та від -6 до 0 для дестабілізуючих факторів (CA, ES). Інформаційною базою для призначення балів слугують розраховані у підрозділі 2.1 фінансові коефіцієнти та матриця PESTLE-аналізу з підрозділу 2.2.

Процес формування цілей відбувається за методом побудови «дерева цілей» з використанням критеріїв SMART. Головною (генеральною) метою функціонування підприємства на найближчі три роки визначається забезпечення безперервності операційного циклу за умови генерування позитивного чистого

грошового потоку та підготовки бази для адаптації до вимог механізму СВМ. Декомпозицію генеральної мети на цілі нижчого порядку (фінансові, виробничі, логістичні та кадрові) візуалізовано на рис. 3.1.

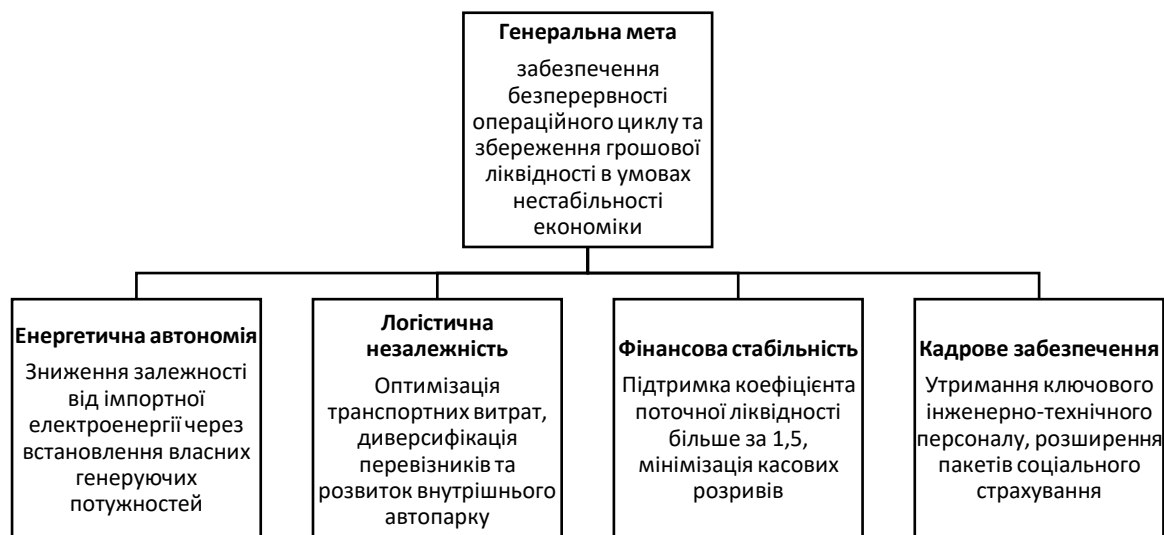


Рис. 3.1 Дерево стратегічних цілей ПАТ «Запоріжсталь»

*Примітка. Джерело: створено автором

Матрицю оцінки факторів для розрахунку координат вектора SPACE наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка факторів SPACE-аналізу для ПАТ «Запоріжсталь»

Група факторів	Оцінюваний критерій	Бал	Обґрунтування на основі аналізу 2 розділу
1	2	3	4
Фінансова сила (FS)	Рентабельність операційної діяльності	2	Показник знаходиться на критично низькому рівні (4,13% у 2025 році), мінімальний запас міцності.
	Коефіцієнт автономії	5	Значення 0,517 свідчить про високу незалежність від зовнішніх кредиторів.
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1	Показник (0,018) сигналізує про гострий дефіцит грошових еквівалентів.
	Частка власних оборотних коштів	4	Показник (0,292) перевищує норматив, гарантуючи покриття запасів.
Середнє значення FS		3,00	

1	2	3	4
Конкурентні переваги (CA)	Частка ринку в регіоні ЄС	-4	Жорсткий тиск азійських конкурентів, демпінг цін (оцінка CA за Портером).
	Собівартість продукції	-5	Висока енергоємність та логістичні націнки призводять до критичного зниження маржинальності..
Конкурентні переваги (CA)	Якість та асортимент	-2	Широкий асортимент та наявність сертифікатів EN 10025 стримують падіння.
	Технологічне оновлення	-5	Відсутність доступу до технології DRI, старі доменні печі.
Середнє значення CA		-4,00	
Привабливість галузі (IS)	Потенціал зростання ринку	1	Стагнація внутрішнього споживання сталі (падіння до 1,9 млн тонн).
	Залежність від монополій	2	Монопольний вплив транспортних та енергетичних монополій на вході.
	Бар'єри входу в галузь	6	Надвисока вартість активів унеможливує появу нових гравців.
	Складність виходу з ринку	1	Неможливість швидкої ліквідації специфічних металургійних активів.
Середнє значення IS		2,50	
Стабільність середовища (ES)	Технологічні зміни	-5	Впровадження СВМ на кордоні з ЄС вимагає радикальної перебудови.
	Рівень інфляції витрат	-5	Системне зростання тарифів на перевезення та електроенергію.
	Політична/воєнна безпека	-6	Постійний ризик знеструмлення (аварійні відключення грудня 2025 та січня 2025).
	Дефіцит кадрів	-5	Втрата 41% кваліфікованого персоналу в галузі через міграцію.
Середнє значення ES		-5,25	

*Примітка. Джерело: розраховано та систематизовано автором.

На основі отриманих середніх значень розраховуються координати цільового вектора на осях графіка за формулами (3.1) та (3.2):

Координата по осі X (визначає горизонтальне позиціонування):

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

$$X = (-4,00) + 2,50 = -1,50$$

Координата по осі Y (визначає вертикальне позиціонування):

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

$$Y = 3,00 + (-5,25) = -2,25$$

Значення вектора SPACE має координати $(-1,50; -2,25)$. Графічну побудову стратегічного вектора наведено на рис. 3.2.

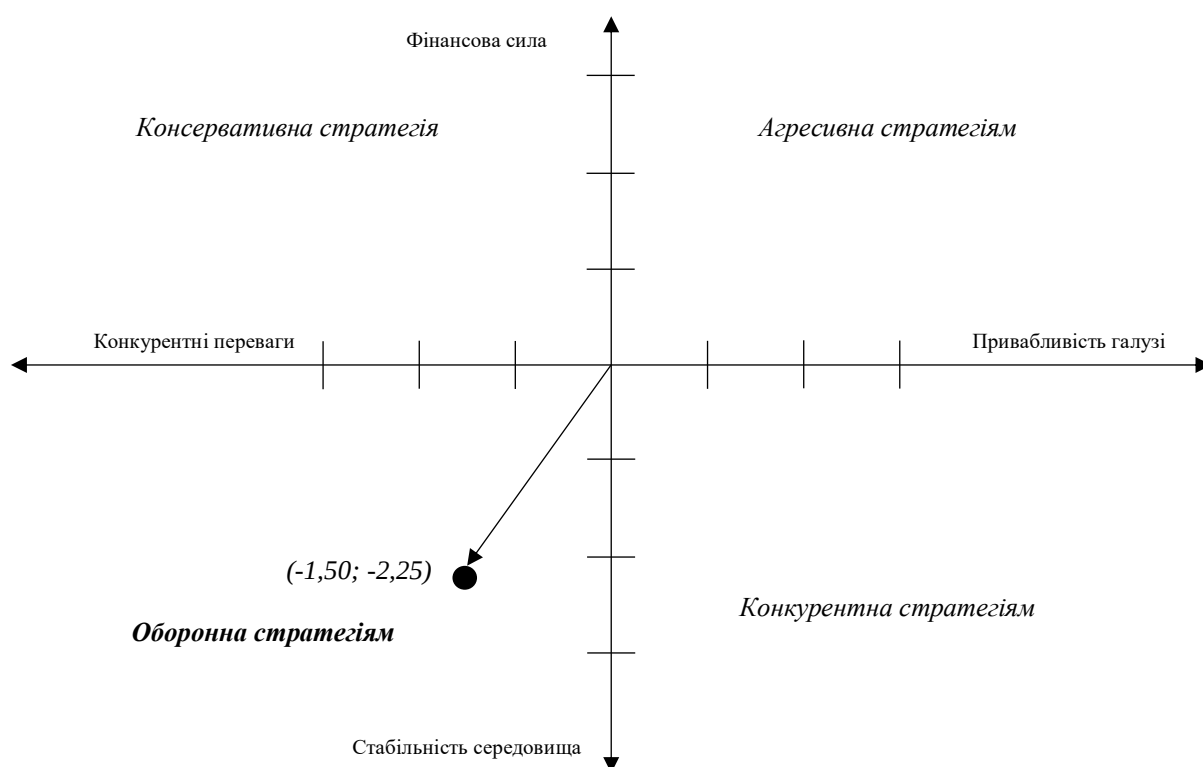


Рис. 3.2. Матриця SPACE-аналізу ПАТ «Запоріжсталь»

*Примітка. Джерело: створено автором

Як видно з візуалізації, вектор чітко спрямований у нижній лівий квадрант системи координат. Це графічно та математично підтверджує необхідність застосування підприємством оборонної (захисної) стратегії. Позиція вказує на ситуацію, коли підприємство функціонує у вкрай нестабільній галузі, позбавлене значних конкурентних переваг на зовнішніх ринках і відчуває серйозний дефіцит фінансової міцності для проведення агресивної політики.

Оборонна позиція вимагає від менеджменту фокусування на внутрішній раціоналізації: скороченні нерентабельних витрат, управлінні залишками грошових коштів, консервації надлишкових потужностей та пошуку шляхів здешевлення логістики.

Вибір загального оборонного вектора вимагає подальшої конкретизації. На розгляд висуваються дві стратегічні альтернативи, адаптовані до виявлених у SWOT-аналізі сильних та слабких сторін комбінату.

Альтернатива 1 – це стратегія глибокої автономізації та збереження ліквідності (орієнтація на використання сильних сторін S1, S2, S3 для боротьби із загрозами T1, T6). Передбачає замороження масштабних проєктів реконструкції, спрямування всіх вільних коштів на розбудову власної генерації електроенергії (газопоршневі установки), розширення парку власних вагонів для зменшення залежності від монополіста та фокусування виключно на виробництві найбільш маржинальних видів прокату при зменшенні загального тоннажу.

Альтернатива 2 – це стратегія поетапної екологічної підготовки (пре-СВАМ) (орієнтація на перекриття слабких сторін W1, W3 через можливості O4, O6). Передбачає залучення боргового капіталу або грантів для локальної заміни очисних фільтрів, перехід на використання більшої частки металобрухту у конвертерному процесі (знижує вуглецевий слід порівняно з чавуном) та утримання ринків ЄС за рахунок поступового впровадження ESG-стандартів ціною погіршення поточної ліквідності.

Об'єктивний вибір між наведеними альтернативами здійснюється за допомогою розрахунку Кількісної матриці стратегічного планування (QSPM). Вказана матриця інтегрує ключові фактори зовнішнього і внутрішнього середовища з відповідними ваговими коефіцієнтами.

Кожному фактору присвоюється оцінка привабливості (ОП) від 1 (стратегія неприйнятна) до 4 (стратегія ідеально відповідає фактору). Оцінка привабливості множиться на ваговий коефіцієнт (ВК), формуючи зважений бал (ЗБ). Розрахунок наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Кількісна матриця стратегічного планування (QSPM) для вибору
альтернативи розвитку ПАТ «Запоріжсталь»**

Ключові фактори успіху (з розділу 2)	Вага фактора (ВК)	Альтернатива 1 – автономізація та ліквідність		Альтернатива 2 – пре-СВАМ екологізація	
		Оцінка привабливості (ОП)	Зважений бал (ЗБ)	Оцінка привабливості (ОП)	Зважений бал (ЗБ)
Внутрішні фактори (сильні сторони)					
Інтеграція до холдингу «Метінвест»	0,08	4	0,32	3	0,24
Безперервний доступ до руди	0,07	3	0,21	1	0,07
Здатність менеджменту до швидких рішень	0,05	4	0,20	2	0,10
Внутрішні фактори (слабкі сторони)					
Критичний брак грошової ліквідності	0,12	4	0,48	1	0,12
Висока енергоємність виплавки сталі	0,10	4	0,40	2	0,20
Застарілість доменного обладнання	0,08	2	0,16	4	0,32
Зовнішні фактори (можливості)					
Співпраця з інститутами ЄС щодо екології	0,05	1	0,05	4	0,20
Заповнення ніш після санкцій проти РФ	0,06	3	0,18	3	0,18
Зовнішні фактори (загрози)					
Фізичне пошкодження енергоінфраструктури	0,15	4	0,60	1	0,15
Кратне зростання тарифів на логістику	0,12	4	0,48	2	0,24
Розгортання вуглецевого механізму СВАМ	0,12	1	0,12	4	0,48
Разом	1,00	-	3,20	-	2,30

*Примітка. Джерело: розраховано автором на основі оброблених даних матриці SWOT

За підсумками математичного розрахунку у матриці QSPM беззаперечну перевагу отримує альтернатива № 1 – стратегія глибокої автономізації та

збереження ліквідності із загальним зваженим балом 3,20 проти 2,30 в альтернативи № 2. Розрив можна пояснити високою вагою факторів енергетичної нестабільності (0,15) та браку ліквідності (0,12).

Інвестування в екологічну модернізацію (альтернатива № 2) за умов аварійних відключень та зупинок печей позбавлене економічного сенсу: обладнання, що відповідає стандартам ESG, не генеруватиме прибутку без надійного джерела електроенергії.

Додаткове обґрунтування вибору підтверджується розрахунком прогнозованого впливу логістично-енергетичних факторів на собівартість (формула 3.3). При ігноруванні стратегії автономізації прогнозовані втрати розраховуються як:

$$Вп = (Тз \times \Delta Тз) + (Еі \times \Delta Еі) + Вз \quad (3.3)$$

де Вп – прогнозовані річні втрати прибутку;

Тз – поточні витрати на залізничні перевезення (умовно 4,5 млрд грн на рік);

$\Delta Тз$ – прогнозований коефіцієнт зростання тарифів монополіста (закладено +20%, або 0,2);

Еі – частка імпортованої електроенергії у структурі витрат (умовно 2,8 млрд грн);

$\Delta Еі$ – різниця у ціні між внутрішнім та імпортним тарифом (+45%, або 0,45);

Вз – витрати на перезапуск доменних печей після аварійних зупинок мережі (фіксовано 800 млн грн на рік за досвідом 2025 року).

$$Вп = (4,5 \times 0,2) + (2,8 \times 0,45) + 0,8 = 0,90 + 1,26 + 0,80 = 2,96 \text{ млрд грн.}$$

Розрахунок доводить, що за умови збереження поточної бездіяльності у сфері автономізації, додаткові витрати підприємства у наступному фінансовому

році становитимуть 2,96 млрд грн, що перевищить отриманий у 2025 році чистий прибуток (1,76 млрд грн) і поверне комбінат у зону глибокої збитковості. Натомість реалізація альтернативи № 1 уможливить купірування зазначених витрат щонайменше на 50% шляхом власної генерації струму та використання власного рухомого складу.

Враховуючи вищезазначене, оптимальною стратегією розвитку ПАТ «Запоріжсталь» на середньострокову перспективу затверджується захисна стратегія операційної автономізації та жорсткого контролю ліквідності. Окреслений напрям не передбачає завоювання нових ринкових часток.

Зусилля управлінського апарату спрямовуються на побудову замкнених і незалежних від державних монополій інфраструктурних контурів. Конкретні техніко-економічні заходи щодо втілення обраного вектора, що охоплюють енергетичний, логістичний та фінансовий функціональні блоки, підлягають детальній розробці у наступному підрозділі роботи.

3.2 Розробка комплексу заходів щодо реалізації обраної стратегії

Відповідно до затвердженої у попередньому підрозділі захисної стратегії операційної автономізації, виникає об'єктивна необхідність у розробці прикладного комплексу заходів. За результатами проведеного у другому розділі дослідження доведено, що головними дестабілізуючими факторами для ПАТ «Запоріжсталь» виступають критичні інфраструктурні обмеження, дефіцит електроенергії та наближення вуглецевого податку європейської юрисдикції.

Варто зазначити, що технічна можливість реалізації окремих ініціатив (зокрема, розбудова власної генерації) попередньо розглядалася профільними службами ПАТ «Запоріжсталь» на рівні концептуальних ідей без комплексного фінансового обґрунтування. Авторський внесок у межах даного дослідження полягає у систематизації цих розрізнених інженерних концепцій у єдиний стратегічний портфель. Для розрахунку інвестиційної потреби автором було самостійно використано актуальні ринкові прайси на обладнання та галузеві

будівельні нормативи, а для доведення економічної доцільності – застосовано науковий інструментарій інвестиційного аналізу (дисконтування грошових потоків, метод NPV), який на підприємстві до цього моменту в такому комплексному вигляді не застосовувався.

Відповідно, інвестиційна програма підприємства на найближчі три фінансові роки структурується за трьома ізольованими векторами: енергетичним, логістичним та екологічним (див. рис. 3.3)



Рис. 3.3 Структурно-логічна схема комплексу заходів з реалізації стратегії автономізації ПАТ «Запоріжсталь»

*Примітка. Джерело: створено автором

Першим і найбільш критичним вектором визначається розбудова власної системи генерації електроенергії. У підрозділі 2.3 зафіксовано факт повної зупинки доменних печей внаслідок знеструмлення у грудні 2025 та січні 2025 року. Кожен цикл екстреного гасіння та повторного розігріву агрегатів супроводжується втратами на рівні 800 млн грн. Для нівелювання зазначеного ризику пропонується впровадження інвестиційного проєкту з будівництва розподіленої мережі газопоршневих електростанцій (ГПЕС) на території

промислового майданчика комбінату.

Потреба підприємства у стабільному струмі для забезпечення роботи насосних станцій замкнутого циклу водоохолодження та підтримки гарячого резерву сталеплавильних агрегатів становить 30 МВт на годину. На розгляд висувається закупівля десяти газопоршневих модулів потужністю 3 МВт кожний. Вибір на користь газопоршневих установок обґрунтовується їх високою маневреністю (здатність виходити на номінальну потужність за 5 хвилин) та можливістю використання природного газу з магістральної мережі.

Економічне обґрунтування доцільності впровадження ГПЕС потребує розрахунку капітальних інвестицій та майбутніх операційних потоків. Загальна вартість обладнання, будівельно-монтажних робіт та підключення до внутрішньозаводської мережі розраховується за формулою (3.4):

$$K_e = \sum_{i=1}^n (V_i \times P_i) + C_m + C_p \quad (3.4)$$

де K_e – сумарні капітальні вкладення в енергетичний проєкт, грн;

n – кількість генеруючих установок (10 одиниць);

V_i – потужність однієї установки (3 МВт);

P_i – ринкова вартість одного мегавата встановленої потужності. Цей показник визначено автором на основі моніторингу відкритих комерційних пропозицій європейських виробників когенераційних установок станом на початок 2026 року і прийнято в еквіваленті 48 500 000 грн за 1 МВт;

C_m – витрати на будівельно-монтажні роботи. Враховуючи відсутність затвердженого внутрішнього кошторису на підприємстві, цей показник розраховано автором самостійно на основі усереднених галузевих нормативів для енергетичного будівництва і прийнято на рівні 15% від вартості основного обладнання;

C_p – витрати на проєктно-кошторисну документацію (оціночна вартість, розрахована за ринковими ставками інжинірингових компаній на рівні 25 000 000

грн).

$$K_e = (10 \times 3 \times 48500000) + (1455000000 \times 0,15) + 25000000 \\ = 1455000000 + 218250000 + 25000000 = 1698250000 \text{ грн.}$$

Джерелом фінансування зазначених капіталовкладень слугуватиме нерозподілений прибуток підприємства, розмір якого, за даними балансу за 2025 рік, перевищує 30 млрд грн.

Генерування позитивного грошового потоку від реалізації проєкту відбуватиметься за рахунок різниці між вартістю покупної імпортованої електроенергії та собівартістю власної генерації. За даними управлінського обліку, вартість імпортованого струму становить 8,20 грн за 1 кВт-год. Собівартість генерації на ГПЕС за умови вартості природного газу 16 500 грн за тисячу кубометрів складатиме 4,15 грн за 1 кВт-год.

Річний обсяг економії розраховується за формулою (3.5):

$$E_a = W_a \times (T_{\text{імп}} - S_{\text{ген}}) \quad (3.5)$$

де E_a – річна сума зекономлених грошових коштів, грн;

W_a – річний обсяг генерації струму (за умови роботи 8000 годин на рік при повному завантаженні 30 МВт генерується 240 000 МВт-год, або 240 000 000 кВт-год);

$T_{\text{імп}}$ – тариф на імпорту електроенергію (8,20 грн);

$S_{\text{ген}}$ – собівартість власної генерації (4,15 грн).

$$E_a = 240000000 \times (8,20 - 4,15) = 240000000 \times 4,05 = 972000000 \text{ грн.}$$

Додатково до прямої економії додається сума відвернених збитків (Z_v), обумовлених уникненням раптових зупинок доменних печей. За консервативним прогнозом, впровадження власної генерації уможливить уникнення

щонайменше одного аварійного відключення на рік, отже:

$$Z_v = 800000000 \text{ грн.}$$

Загальний річний грошовий потік (CF) від проєкту становитиме 1 772 000 000 грн.

Для оцінки інвестиційної привабливості застосовується показник чистої приведеної вартості (NPV). Розрахунок здійснюється на трирічний горизонт планування. Ставка дисконтування (r) приймається на рівні 18%, з огляду на високу вартість капіталу в умовах макроекономічної нестабільності (формула 3.6).

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - K_e \quad (3.6)$$

де t – порядковий номер розрахункового року.

Зведені результати дисконтування грошових потоків за енергетичним проєктом наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка економічної ефективності проєкту побудови газопоршневої генерації на ПАТ «Запоріжсталь»

Рік реалізації (t)	Інвестиції (K_e), тис. грн	Операційна економія, тис. грн	Відвернені збитки, тис. грн	Сумарний потік (CF), тис. грн	Коефіцієнт дисконтування (при $r=18\%$)	Дисконтований потік, тис. грн
0 (2026)	-1698250	0	0	-1698250	1,000	-1698250
1 (2027)	0	972000	800000	1772000	0,847	1500884
2 (2028)	0	972000	800000	1772000	0,718	1272296
3 (2029)	0	972000	800000	1772000	0,609	1079148
Разом	-1698250	2916000	2400000	3617750	-	+2154078

*Примітка. Розраховано автором на основі внутрішніх даних підприємства

За результатами розрахунків чиста приведена вартість проєкту становить

2 154 078 тис. грн (2,15 млрд грн). Позитивне значення математично підтверджує високу доцільність реалізації ініціативи. Простий строк окупності розраховується як відношення капітальних витрат до середньорічного потоку і становить 0,95 року ($1\,698\,250 / 1\,772\,000$), тобто менше дванадцяти місяців експлуатації.

Другим вектором виступає логістична оптимізація. У підрозділі 2.2 виявлено домінування транспортного монополіста, індексація тарифів якого руйнує маржинальність експорту металопрокату. Для зменшення транзакційних витрат пропонується розширення власного парку залізничного рухомого складу шляхом закупівлі 300 універсальних напіввагонів. Наявність власного парку зменшує залежність від надання вагонів державним оператором і уможливорює уникнення штрафів за наднормативний простій на прикордонних переходах.

Вартість одного нового напіввагона на вітчизняному ринку становить 2 800 000 грн. Відповідно, сумарні капітальні витрати на логістичну автономізацію дорівнюватимуть 840 000 000 грн. Економічний сенс операції полягає у скасуванні плати за оренду вагона. Середня вартість користування вагоном стороннього оператора складає 1 600 грн на добу. Витрати на утримання власного вагона (деповський ремонт, амортизація) обмежуються сумою у 450 грн на добу.

Сума операційної економії від управління власним парком розраховується за формулою (3.7):

$$E_{\text{лог}} = N_{\text{в}} \times D \times (R_{\text{оренд}} - C_{\text{влас}}) \quad (3.7)$$

де $E_{\text{лог}}$ – річна логістична економія, грн;

$N_{\text{в}}$ – кількість придбаних вагонів (300 одиниць);

D – кількість діб перебування вагона у рейсі протягом року (з урахуванням черг на кордонах приймається 320 діб);

$R_{\text{оренд}}$ – ринкова добова ставка оренди (1600 грн);

$C_{\text{влас}}$ – добові витрати на утримання власного вагона (450 грн).

$$E_{log} = 300 \times 320 \times (1600 - 450) = 96000 \times 1150 = 110400000 \text{ грн.}$$

Додатковим стимулом слугує уникнення плати за користування вагонами під час очікування перетину європейського кордону. За досвідом 2025 року простої складали до 40 діб на кожну партію товару. Розрахунковий строк окупності логістичного заходу дорівнюватиме 7,6 року ($840\,000\,000 / 110\,400\,000$). Вказаний строк перевищує нормативні межі, проте інвестиція розглядається не через призму швидкого прибутку, а як критичний інструмент гарантування безперервності відвантажень у разі тотального дефіциту рухомого складу.

Третім функціональним вектором є підготовка виробничої бази до розгортання механізму вуглецевого коригування (CBAM). Повна відмова від доменного процесу на користь електродугових печей (DRI) потребує понад 2 млрд доларів США, фінансування яких наразі унеможливлене зовнішніми обмеженнями. Альтернативним пре-екологічним заходом обирається зміна технологічної шихти у сталеплавильному переділі.

Пропонується збільшити частку сталевого брухту у конвертерному процесі з поточних 15% до максимально допустимих технічним регламентом 25%. Використання брухту замість рідкого чавуну кардинально зменшує потребу у спалюванні коксівного вугілля, паралельно зменшуючи обсяги викидів парникових газів (CO_2). Математичне обґрунтування зменшення екологічних витрат проводиться за формулою (3.8):

$$V_{cbam} = \Delta M_s \times K_c \times P_c \times E_r \quad (3.8)$$

де V_{cbam} – обсяг відвернених платежів за викиди при експорті в ЄС, євро;

ΔM_s – додатковий обсяг металобрухту, що заміщує чавун, тонн (при річному обсязі виплавки сталі 3 200 000 тонн, збільшення частки брухту на 10% вимагає додаткових 320 000 тонн брухту на рік);

K_c – коефіцієнт зниження викидів CO_2 на кожен тону використаного брухту замість чавуну (згідно з європейськими метриками дорівнює 1,4 тону CO_2);

P_c – прогнозована вартість однієї тонни квоти на викиди у системі EU ETS на 2026 рік (приймається на рівні 65 євро);

E_r – курс конвертації валют (ігнорується при розрахунку у євро, застосовується 51,33 грн/євро для переводу у гривню).

Розрахунок фізичного обсягу скорочення викидів:

$$320\,000 \text{ тонн} \times 1,4 = 448\,000 \text{ тонн } CO_2 \text{ на рік.}$$

Економія на сплаті мита СВМ у грошовому вираженні:

$$448\,000 \text{ тонн} \times 65 \text{ євро} = 29\,120\,000 \text{ євро.}$$

В еквіваленті національної валюти:

$$29\,120\,000 \times 51,33 = 1\,494\,729\,600 \text{ грн на рік.}$$

Впровадження розглянутої інновації вимагає переобладнання систем завантаження шихти та посилення контролю за хімічним складом металобрухту. Реалізація заходу сприятиме підвищенню стабільності технологічного процесу, зниженню рівня виробничих втрат і покращенню екологічних показників діяльності підприємства. Кошторисна вартість модернізації розливних машин та вагових дозаторів складе 315 000 000 грн. Зведені дані щодо окупності екологічного заходу наведено у табл. 3.4.

**Бюджет та ефективність програми пре-СВАМ адаптації ПАТ
«Запоріжсталь»**

Стаття бюджету	Фізичний обсяг	Вартісна оцінка, тис. грн
Капітальні витрати (одноразово):		
Модернізація кранового господарства	4 вузли	120000
Закупівля автоматизованих дозаторів шихти	2 комплекси	95000
Розробка нового програмного забезпечення для плавки	1 система	100000
Всього капітальних інвестицій	Впровадження	-315000
Операційні наслідки (річний вимір):		
Зниження витрат коксівного вугілля	210 000 тонн	+1890000
Закупівля додаткового металобрухту на ринку	320 000 тонн	-2560000
Уникнення сплати вуглецевого податку в ЄС	448 000 тонн CO_2	+1494729,6
Чистий річний фінансовий ефект	Оптимізація	+509729,6

*Примітка. Джерело: розраховано та систематизовано автором

Наведені у табл. 3.4 дані доводять, що незважаючи на високу вартість металобрухту порівняно з власною рудою (збиток від переходу становить 670 млн грн), економія на майбутньому вуглецевому податку повністю перекриває операційні втрати.

Загальний чистий прибуток від зміни технології складатиме 509,73 млн грн щороку. Відповідно, період окупності інвестицій в обладнання (315 млн грн) складе чуть менше 8 місяців.

Формування цілісної картини вимагає зведення всіх розроблених ініціатив у єдиний інвестиційний портфель. Виконання запропонованого комплексу заходів підлягає жорсткому календарному плануванню, оскільки відтермінування закупівель обладнання в умовах інфляції призводить до експоненціального зростання кошторисів. Синхронізація інвестиційних рішень дозволить більш ефективно розподілити фінансові ресурси та мінімізувати ризики перевищення запланованих витрат.

Консолідований фінансовий план стратегії автономізації на 2026-2027 роки представлено у табл. 3.5.

**Консолідований фінансовий план впровадження комплексу заходів для
ПАТ «Запоріжсталь» на 2026-2027 рр.**

Назва заходу	Загальний бюджет, млн грн	Очікуваний річний ефект, млн грн	Строк окупності, років	Джерело фінансування
Побудова мережі з 10 газопоршневих установок (30 МВт)	1698,25	1772,00	0,95	Нерозподілений прибуток підприємства (80%), позика материнського холдингу (20%)
Закупівля 300 напіввагонів для логістичної диверсифікації	840,00	110,40	7,60	Реінвестування амортизаційного фонду (100%)
Технологічна модернізація шихти (збільшення частки брукху до 25%)	315,00	509,73	0,667	Операційний грошовий потік поточного року
Разом за інвестиційною програмою	2853,25	2392,13	1,25	Внутрішні резерви комбінату

*Примітка. Джерело: узагальнено автором на основі попередніх розрахунків

Аналіз консолідованого плану підтверджує фінансову реалістичність розробленої програми. Сумарна потреба у капіталі складає 2,85 млрд грн. Згідно з проаналізованим у підрозділі 2.1 фінансовим станом, комбінат генерує близько 1,76 млрд грн чистого прибутку на рік та має понад 30 млрд грн накопичених резервів у структурі власного капіталу. Покриття інвестиційних потреб здійснюватиметься виключно за рахунок внутрішніх ресурсів, без залучення дорогих банківських кредитів. Середньозважений строк окупності портфеля становить 1,25 року, засвідчуючи надвисоку економічну віддачу від заходів з автономізації.

Впровадження розробленого комплексу безпосередньо вплине на показники фінансової стійкості, розраховані у розділі 2. Зменшення собівартості електроенергії та логістики уможливить збільшення рентабельності операційної діяльності щонайменше на 5-7 відсоткових пунктів, вивівши комбінат із зони критичної вразливості. Водночас екологічна підготовка збереже доступ до європейських споживачів, гарантуючи надходження валютної виручки.

Систематизація процесів контролю за виконанням запропонованих ініціатив вимагає вдосконалення системи оцінювання стратегічних рішень, опис якої наводиться у наступному підрозділі роботи.

3.3 Вдосконалення системи оцінювання стратегічних рішень

Реалізація запропонованого комплексу заходів з операційної автономізації вимагає формування дієвого механізму контролю. У підрозділі 2.3 зафіксовано неефективність традиційних підходів до планування в умовах перманентних макроекономічних шоків. Відповідно, виникає об'єктивна необхідність у розробці адаптивної системи оцінювання стратегічних рішень, збудованої на принципах випереджального моніторингу. Основною функцією вказаної системи визначається своєчасна ідентифікація відхилень фактичних показників інвестиційного портфеля від закладених планових значень.

Важливість запровадження такої системи зумовлена тим, що розрахована у попередньому підрозділі стратегія не є шаблонним планом підприємства, а виступає авторською пропозицією, математично доведеною за допомогою SWOT- і SPACE-аналізу.

Оскільки керівництво комбінату традиційно покладалося на ситуативне реагування, пропонований у роботі механізм контролінгу (BSC) є тим інноваційним інструментом, який дозволить менеджменту перевести запропоновані автором цілі у площину конкретних вимірюваних індикаторів та уникнути суб'єктивізму в управлінні.

Фундаментом для побудови оцінювального апарату обирається методологія Збалансованої системи показників (BSC), адаптована до умов кризового функціонування металургійного підприємства. Класична структура BSC передбачає фокусування на чотирьох проєкціях: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання. З огляду на обґрунтовану у підрозділі 3.1 захисну стратегію виживання, змістове наповнення проєкцій підлягає радикальній зміні.

Клієнтська проєкція заміщується логістично-енергетичною, оскільки головний ризик втрати маржинальності генерується не ринком збуту, а інфраструктурними монополіями на вході. Проєкція навчання трансформується в еколого-кадрову для врахування вимог вуглецевого податку (СВАМ) та дефіциту персоналу.

У табл. 3.6 систематизовано модифіковану матрицю стратегічних індикаторів для ПАТ «Запоріжсталь» із визначенням цільових тригерів на період 2026-2027 років.

Таблиця 3.6

**Модифікована збалансована система показників (BSC) оцінювання
реалізації стратегії автономізації**

Проєкція оцін.	Ключовий показник ефективності (KPI)	Од. виміру	Баз. значення (2025)	Ціл. значення (2027)	Механізм впливу на загальний результат
1	2	3	4	5	6
Фінансова (F)	Рентабельність операційної діяльності	%	4,13	> 10,0	Збільшення маржі за рахунок зниження логістичних та енергетичних витрат.
	Коефіцієнт поточної ліквідності	коєф.	1,56	> 1,80	Забезпечення здатності своєчасно фінансувати поточні ремонти обладнання.
	Відхилення фактичного NPV енергетичного проєкту від плану	%	-	± 5,0	Контроль за окупністю газопоршневих установок в умовах інфляції.
Логістично-енергетична (L)	Частка власної електроенергії у загальному споживанні	%	0	25,0	Нівелювання ризиків зупинки агрегатів під час аварійних відключень
	Вартість логістики у собівартості 1 тонни експортного прокату	грн/т	Базова	Зниження на 15%	Ефект від експлуатації 300 власних вагонів замість орендованих.
	Тривалість операційного циклу	діб	112	< 90	Прискорення оборотності дебіторської заборгованості за рахунок уникнення заторів на кордоні.

1	2	3	4	5	6
Внутрішні процеси (Р)	Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КВП)	%	77,0	> 85,0	Відновлення ритмічності роботи прокатних станів.
	Кількість позапланових зупинок доменних печей	од/рік	> 2	0	Прямий наслідок введення в експлуатацію газопоршневої мережі.
Еколого-кадрова (Е)	Частка металобрухту у конвертерній шихті	%	15,0	25,0	Зменшення потреби у коксівному вугіллі, зниження викидів CO ₂ (підготовка до СВМ).
Еколого-кадрова (Е)	Рівень укомплектованості змін інженерно-технічним персоналом	%	65,0	> 85,0	Усунення кадрового голоду через підвищення фонду оплати праці та бронювання.

*Примітка. Джерело: розроблено автором на основі обґрунтованих у підрозділі 3.2 заходів

Оцінювання успішності стратегічних рішень за допомогою наведеної системи показників вимагає математичної формалізації. Пропонується використання інтегрального індексу ефективності реалізації стратегії ($I_{\text{еф}}$), який дозволяє комплексно оцінити результативність впроваджених заходів та рівень досягнення стратегічних цілей.

Розрахунок зазначеного індикатора ґрунтується на зведенні різновимірних показників у єдину безрозмірну шкалу за допомогою методу зважених сум (формула 3.9).

$$I_{\text{еф}} = \sum_{j=1}^m W_j \times \left(\sum_{i=1}^n w_{ij} \times K_{ij} \right) \quad (3.9)$$

де $I_{\text{еф}}$ – інтегральний індекс ефективності стратегії;

m – кількість проєкцій у системі BSC (фінансова, енергетична, процесів, екологічна – загалом 4);

W_j – ваговий коефіцієнт j -ї проєкції ($\sum W_j = 1$);

n – кількість індикаторів у межах конкретної проєкції;

w_{ij} – ваговий коефіцієнт i -го індикатора всередині j -ї проєкції ($\sum w_{ij} = 1$);

K_{ij} – нормований коефіцієнт виконання i -го показника.

Процедура нормування показників (K_{ij}) залежить від вектора спрямованості індикатора. Для стимулюючих показників (прибуток, ліквідність), де зростання є позитивним явищем, застосовується формула (3.10):

$$K_{ij} = \frac{P_{\text{факт}}}{P_{\text{план}}} \quad (3.10)$$

де $P_{\text{факт}}$ – фактичне значення показника за звітний період;

$P_{\text{план}}$ – планове (цільове) значення показника.

Для дестабілізуючих показників (кількість аварій, тривалість циклу), де метою є мінімізація значення, застосовується обернена пропорція (формула 3.11):

$$K_{ij} = \frac{P_{\text{план}}}{P_{\text{факт}}} \quad (3.11)$$

Шкала інтерпретації інтегрального індексу формується наступним чином: значення $I_{\text{еф}} \geq 0,95$ засвідчує абсолютну успішність управлінських рішень; діапазон $0,80 \leq I_{\text{еф}} < 0,95$ сигналізує про наявність локальних відхилень; значення $I_{\text{еф}} < 0,80$ вимагає негайного перегляду інвестиційного портфеля та призупинення фінансування окремих напрямів.

Найбільшою загрозою для інвестиційної програми, розробленої у підрозділі 3.2, виступає макроекономічна волатильність. Розраховані показники чистої приведеної вартості (NPV) газопоршневих електростанцій та власного вагонного парку базуються на фіксованих тарифах 2026 року. Для забезпечення

надійності оціночної системи необхідно запровадити механізм аналізу чутливості. Метод полягає у почерговій зміні однієї ключової змінної (наприклад, ціни на природний газ або залізничного тарифу) за умови незмінності інших факторів.

Математична залежність між зміною макроекономічного фактора та фінансовим результатом проєкту описується коефіцієнтом еластичності NPV (формула 3.12):

$$E_{npv} = \frac{\Delta NPV / NPV_0}{\Delta X / X_0} \times 100\% \quad (3.12)$$

де E_{npv} – коефіцієнт еластичності чистої приведеної вартості;

ΔNPV – абсолютна зміна чистої приведеної вартості, грн;

NPV_0 – базове значення NPV (розраховане у підрозділі 3.2 на рівні 2,15 млрд грн для енергетичного проєкту);

ΔX – абсолютна зміна незалежної змінної (фактора ризику);

X_0 – базове значення змінної.

Для тестування надійності енергетичного проєкту проведено розрахунок чутливості NPV до двох ключових параметрів: зростання вартості природного газу (фактор витрат) та зростання тарифу на електроенергію з державної мережі (фактор відвернених збитків). Проведення аналізу чутливості дає змогу оцінити рівень залежності економічної ефективності проєкту від змін зовнішнього середовища та визначити межі його фінансової стійкості. Використання декількох сценаріїв розвитку ринкової ситуації дозволяє врахувати можливі коливання енергетичних цін і спрогнозувати їхній вплив на очікуваний економічний результат. Такий підхід забезпечує більш обґрунтовану оцінку ризиків реалізації проєкту в умовах нестабільності енергетичного ринку.

Результати стрес-тестування систематизовано у табл. 3.7.

**Аналіз чутливості (стрес-тестування) проєкту газопоршневої генерації
ПАТ «Запоріжсталь»**

Сценарій зміни фактора	Вартість природного газу, грн/тис. м ³	Тариф імпортованого струму, грн/кВт-год	Перерахований NPV, тис. грн	Відхилення від базового NPV, %	Оцінка ризику
Базовий сценарій (3.2)	16500	8,20	2154078	0,0	Норма
Зростання ціни на газ (+15%)	18975	8,20	1738560	-19,3	Прийнятний
Зростання ціни на газ (+30%)	21450	8,20	1323042	-38,6	Значний
Падіння ціни на струм (-15%)	16500	6,97	1659400	-22,9	Прийнятний
Песимістичний сценарій (газ +30%, струм -15%)	21450	6,97	828364	-61,5	Критичний
Оптимістичний сценарій (газ 0%, струм +30%)	16500	10,66	3143430	+45,9	Сприятливий

*Примітка. Джерело: розраховано автором

За результатами моделювання встановлено, що проєкт власної генерації зберігає позитивне значення NPV навіть за умови одночасного настання найгірших макроекономічних подій (песимістичний сценарій: подорожчання палива на 30% та здешевлення мережевого струму на 15%). Чиста приведена вартість у критичній ситуації становитиме 828,3 млн грн, що підтверджує надвисоку стійкість обраного стратегічного напрямку.

Аналогічне тестування екологічного вектора (збільшення частки металобрухту) виявляє значну залежність від курсу євро, оскільки уникнення платежів СВМ розраховується у європейській валюті. Знецінення гривні автоматично збільшує економічний ефект від пре-екологічної модернізації.

Для інституційного закріплення розроблених інструментів вимагається реорганізація управлінської вертикалі підприємства (візуалізацію процесу моніторингу наведено на рис. 3.4).

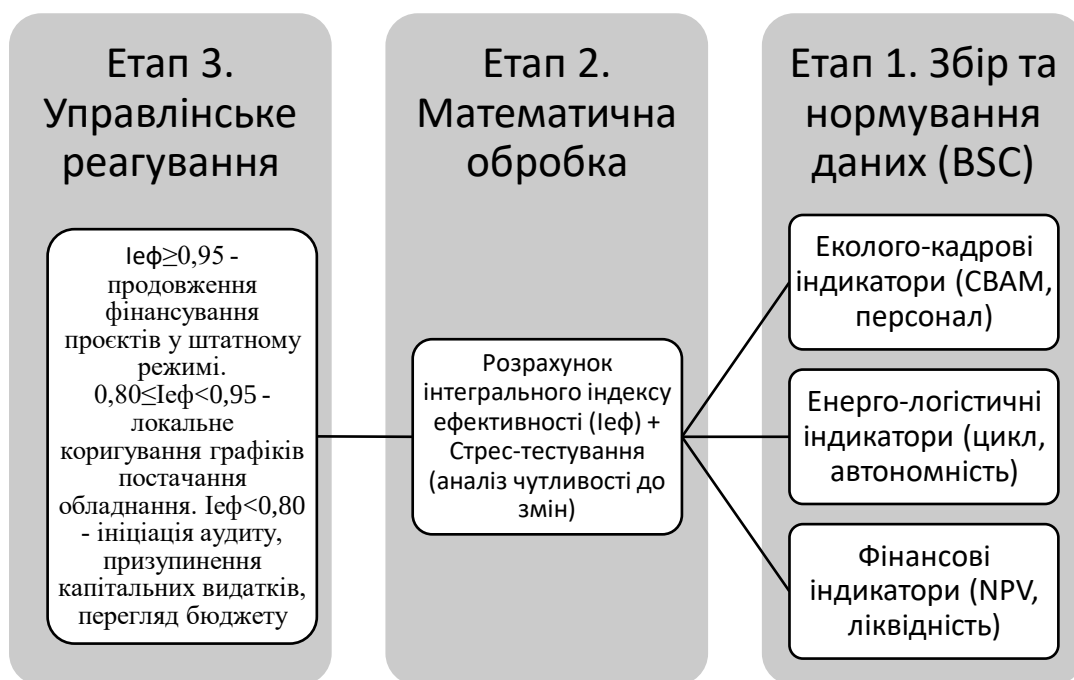


Рис. 3.4 Модель моніторингу та оцінювання стратегічних рішень

*Примітка. Джерело: створено автором

На базі фінансово-економічної служби створюється відділ стратегічного контролінгу. Зазначений підрозділ наділяється повноваженнями щодо зупинки фінансування заходів у разі перетину індикаторами кризових порогів.

Регламент функціонування системи оцінювання передбачає чотири послідовні етапи:

- збір щомісячної звітності щодо споживання енергоносіїв, витрат шихтових матеріалів та руху вагонів.
- автоматизований розрахунок індикаторів виконання BSC згідно з формулою (3.10) та (3.11).
- синтез інтегрального індексу ефективності (I_{ef}).
- формування управлінського висновку. У разі падіння I_{ef} нижче 0,80, ініціюється процедура аудиту проєкту.

Застосування вказаного регламенту мінімізує вплив людського фактора під час ухвалення рішень. Керівництво отримує об'єктивний числовий індикатор, який сигналізує про необхідність корекції курсу задовго до настання касового розриву чи зупинки виробництва. Інструментарій гарантує узгодженість між

стратегічними намірами та щоденною операційною діяльністю цехів.

Підсумовуючи результати третього розділу, обґрунтовано, що оптимальною траєкторією для ПАТ «Запоріжсталь» є захисна стратегія автономізації. Розроблений комплекс заходів, який охоплює розбудову мережі з десяти газопоршневих електростанцій, закупівлю 300 власних напіввагонів та екологічну модернізацію шихти, забезпечує генерування операційної економії на рівні 2,49 млрд грн щорічно. Впровадження моделі стратегічного контролінгу гарантує захист інвестиційного портфеля від непередбачуваних флуктуацій макросередовища, створюючи надійний фундамент для виживання підприємства у кризовий період та його адаптації до європейських ринкових механізмів.

Висновки до розділу 3

На основі результатів стратегічного діагностування ПАТ «Запоріжсталь» обґрунтовано необхідність радикального перегляду цілепокладання з відмовою від парадигм експансії на користь імперативу операційного виживання. Застосування математичного інструментарію SPACE-аналізу (із координатами цільового вектора -1,50; -2,25) довело доцільність і безальтернативність впровадження жорсткої оборонної стратегії. Подальша оптимізація стратегічного вибору за допомогою матриці QSPM дозволила виокремити пріоритетну альтернативу розвитку – стратегію глибокої операційної автономізації та збереження ліквідності (бал 3,20). Підтверджено, що ігнорування зазначеного вектора здатне згенерувати майже 2,96 млрд грн додаткових річних збитків внаслідок інфраструктурних викликів, що повністю нівелювало б поточні фінансові здобутки підприємства.

Для практичної реалізації стратегії автономізації розроблено комплексний інвестиційний портфель вартістю 2,85 млрд грн, структурований за енергетичним, логістичним та екологічним векторами. Ключовим елементом програми виступає проєкт розбудови власної мережі газопоршневих електростанцій потужністю 30 МВт, чиста приведена вартість (NPV) якого

становить 2,15 млрд грн при терміні окупності менше року. Додаткову операційну стійкість забезпечує логістична диверсифікація шляхом придбання 300 напіввагонів та пре-екологічна модернізація конвертерної шихти зі збільшенням частки металобрухту до 25 %. Запропоновані заходи, фінансування яких передбачається за рахунок внутрішніх нерозподілених резервів, дозволять згенерувати річний економічний ефект на рівні 2,39 млрд грн та уникнути значних виплат за європейським механізмом вуглецевого коригування (СВАМ).

З метою мінімізації ризиків макроекономічної волатильності під час імплементації інвестиційного портфеля вдосконалено систему оцінювання стратегічних рішень на базі збалансованої системи показників. Авторська модифікація полягає у заміні класичних проєкцій на логістично-енергетичні та еколого-кадрові тригери, які відображають поточний профіль загроз підприємства. Запропонований приклад індикаторів у інтегральний індекс ефективності створює надійне підґрунтя для ідентифікації критичних відхилень від плану. Стрес-тестування чутливості проєктів довело високу життєздатність розробленої програми автономізації навіть за умов настання песимістичних сценаріїв ціноутворення на енергоносії, що гарантує збереження вкладеного капіталу в умовах глибокої кризи.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження вирішено науково-прикладне завдання щодо обґрунтування пріоритетної стратегії розвитку ПАТ «Запоріжсталь» та розроблено комплекс заходів для її реалізації, що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. За результатами дослідження еволюції концепцій стратегічного управління підтверджено поступовий перехід від жорсткого раціонального планування до адаптивних систем. Встановлено, що в умовах глобалізованого середовища довгострокові вектори розвитку не зводяться до екстраполяції минулих успіхів, а вимагають безперервного узгодження наявного потенціалу з динамікою ринкових змін. Доведено, що успішне функціонування промислового об'єкта залежить від здатності керівництва балансувати між зумисною та спонтанною лініями поведінки.

2. Узагальнення видів стратегій та підходів до формування виробничих можливостей дозволило виокремити ієрархічну побудову управлінських рішень: корпоративний, бізнесовий та функціональний рівні. Досліджено чотирнадцять стратегічних підходів (від функціонального до ситуаційного), використання яких у чистому вигляді визнано неможливим. Обґрунтовано необхідність застосування комбінованого інструментарію для уникнення розривів між амбіціями корпоративного центру та реальними технічними спроможностями функціональних підрозділів.

3. Аналіз методичних підходів до обґрунтування стратегічних альтернатив доводить недоцільність покладання виключно на якісні спостереження керівництва. Застосування виключно матриці Портера чи традиційного SWOT-аналізу залишає значні прогалини в інформаційному просторі. Для мінімізації впливу людського фактора та когнітивних упереджень рекомендовано використання гібридних математичних моделей та методів кількісного сканування, які перетворюють управління з інтуїтивного процесу на точну

послідовність дій.

4. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь» фіксує переломний момент у фінансовому стані: подолано глибоку збитковість 2023 року із виходом на показник чистого прибутку понад 1,76 млрд грн у 2025 році. Водночас розраховані показники рентабельності засвідчують вкрай низьку операційну маржу (4,13%), що вказує на стискання прибутку через інфляцію витрат. Діагностовано критичний стан абсолютної ліквідності (0,018), що підтверджує існування постійного ризику виникнення технічного дефолту за операційними платежами через заморожування капіталу в запасах.

5. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища методом PESTLE (підсумковий бал -89) підтверджує домінування деструктивних макроекономічних факторів над ринковими стимулами. Зафіксовано нелінійний механізм деградації конкурентної позиції, де енергетичний дефіцит посилюється транспортним колапсом та розгортанням європейського кліматичного механізму СВМ. Конкурентна боротьба на ринку сталі трансформувалася змагання у рівні витривалості витрат, де комбінат перебуває під одночасним тиском вітчизняних монополій на вході та європейського регулювання на виході.

6. Визначення рівня стратегічного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» за дворівневою матричною структурою свідчить про його кризовий стан (індекс СПП становить -4,65). Розрахунково доведено, що збереження повного металургійного циклу не здатне перекрити негативний вплив критичних обмежень транспортної інфраструктури (показник посередників склав -18 балів). Встановлено, що будь-яке нарощування виробничих потужностей залишається марним без попереднього розв'язання проблеми логістичних обмежень та дефіциту зовнішньої електроенергії.

7. Формування стратегічних цілей за допомогою координат SPACE-аналізу (-1,50; -2,25) математично обґрунтовує безальтернативність застосування жорсткої оборонної стратегії. Розрахунок кількісної матриці стратегічного планування (QSPM) підтверджує перевагу вектора глибокої операційної автономізації над спробами негайної тотальної екологічної модернізації.

Доведено, що відсутність активних дій у напрямку автономізації призведе до формування додаткових втрат у розмірі 2,96 млрд грн на рік, що невідворотно зруйнує платоспроможність комбінату.

8. Розроблено комплекс заходів щодо реалізації захисної стратегії, який консолідовано у єдиний інвестиційний портфель із бюджетом 2,85 млрд грн. Портфель охоплює будівництво 10 газопоршневих електростанцій, закупівлю 300 власних вагонів та збільшення частки металобрухту у шихті для часткового нівелювання мита СВМ. Розрахунок параметрів окупності дисконтованих грошових потоків доводить високу ефективність запропонованих ініціатив: очікуваний сумарний річний ефект сягатиме 2,49 млрд грн, гарантуючи повернення вкладеного капіталу менш ніж за 15 місяців.

9. Удосконалення системи оцінювання стратегічних рішень реалізовано шляхом впровадження адаптованої Збалансованої системи показників (BSC) та інституційного створення відділу стратегічного контролінгу. Застосування розробленого математичного апарату з розрахунку інтегрального індексу ефективності та еластичності NPV забезпечує надійний моніторинг інвестиційного портфеля. Зазначений інструментарій мінімізує вплив людського фактора, дозволяючи своєчасно блокувати збиткові проекти при перетині макроекономічними індикаторами кризових порогів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусик Д. В. Управління оборотним капіталом підприємства ПАТ «Запоріжсталь» задля забезпечення його економічної безпеки». Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 109 с.
2. Біловодська О. П. Управління розподілом інноваційної продукції промислових підприємств: сутність, механізм, стратегії та оцінка ефективності. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6079> (дата звернення: 25.04.2026).
3. Буюнь Я. Інтегральна оцінка сталого розвитку металургійних підприємств в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 9 (4). С. 370-377.
4. Гончарова Н. П., Швиданенко Г. О. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2006. 284 с.
5. Горбань С. В., Мазур О. О. Оцінка ефективності ЗЕД підприємства. *Тиждень науки*: щорічна науково-практична конференція. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка». 2025. С. 289-292.
6. Соріна О. О., Мазур О. О. Соціальна відповідальність підприємств в економіці України. Конкурс наукових робіт. 2024.
7. Звіт про стратегічну екологічну оцінку програми економічного і соціального розвитку Запорізької міської територіальної громади на 2024 рік. URL: <https://toolkit.in.ua/files/442/upload/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%A1%D0%95%D0%9E%202024%20%D1%83%D0%B7%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B6.pdf> (дата звернення: 16.04.2026).
8. Інфляційний звіт. IV квартал 2024 року. Київ : НБУ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf (дата звернення: 16.04.2026).
9. Кібук Т. М. Систематизація методів оцінювання стратегічного

потенціалу підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 151–159.

10. Кібук Т. М. Стратегічний потенціал підприємства (на матеріалах підприємств металургійної галузі України): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2010. 22 с.

11. Коваль З. О. Стратегічні можливості підприємства та їх оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 45-53.

12. Кожушаний С., Іванченко А., Соріна О. Залучення персоналу до розвитку системи менеджменту якості на машинобудівному підприємстві. *Економічний простір*. 2025. №208. С. 292-301. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/350015> (дата звернення 14.03.2026). DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.292-301>

13. Колосов А. М., Тринчук В. В., Снітко Є. О. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної, дистанційної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 129 с.

14. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 14.03.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.71

15. Куденко Н. В. Рівні стратегічного планування диверсифікованої фірми. *Проблеми формування ринкової економіки* : міжвід. наук. зб. / відп. ред. С. Ф. Покропивний. Київ : КНЕУ, 2000. Вип. 8. С. 157-165.

16. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Каравела, 2006. 320 с.

17. Нечаєва І. А., Мазур О. О. Операційне управління виробничим процесом: підходи до забезпечення якості продукції. *Тиждень науки*: щорічна

науково-практична конференція. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка» С. 172-175.

18. Отенко І. П., Даневич О. С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 302–307.

19. Офіційний сайт ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». URL: <https://zaporizhstal.com/uk-ua/> (дата звернення: 07.05.2026).

20. Павлова В. А., Потупало Н. В. Управління стратегічним потенціалом успіху підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2 (19). С. 166–176.

21. ПАТ «Запоріжсталь». Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00191230/ (дата звернення: 10.03.2026).

22. Пащенко О. П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. *Науковий вісник ХДУ*. 2014. № 8 (4). С. 77-80.

23. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. № 20. 2013. С. 21-26.

24. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

25. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142.

26. Пуліна Т.В., Соріна О.О., Остапарченко Р.М. Управління розвитком промислового підприємства. *Агросвіт*. 2026. №1. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8623> (дата звернення 14.03.2026). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.1.47>

27. Пуліна Т.В., Соріна О.О., Циганова Т.В. Управління якістю науково-виробничих підприємств в умовах війни. *Управління змінами та інновації*. 2025. №16. <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/272/264> (дата звернення 14.03.2026). DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-16-15>

28. Пуліна Т.В., Соріна О.О., Ярмусь Д.В. Управління ризиками сталого розвитку підприємства: механізми мінімізації екологічних та соціальних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. №2 С. 101-107. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8741> (дата звернення 14.03.2026). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.101>
29. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>.
30. Соріна О.О., Коротунова О.В. Підприємницький проєкт: сутність та типологія. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8. С. 49-54. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/108/102> (дата звернення 14.03.26). DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-8>
31. Соріна О.О., Корякіна О.Б., Мажара В.С. Інтеграція КРІ систем управління якістю ISO 9001 у збалансовану систему показників підприємства. *Ефективна економіка*. 2026. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.90>
32. Соріна О. О., Мазур О. О. Формування стратегії металургійного підприємства в контексті принципів-ESG та сталого розвитку. *Синергія науки і бізнесу 2026: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції*. 2026.
33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
34. Aguilar F. J. Generative Mechanisms of Growth of a New High-Tech Firm. 2011. № 3 (3). URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=217884> (дата звернення: 02.05.2026).
35. Akhvlediani T. Explaining ukraine's recovery and reconstruction: what, how and when? URL: https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2024/06/Explainer-2024-05_Ukraine-reconstruction-1.pdf (дата звернення: 17.04.2026).
36. Benzaghta M. A. SWOT analysis applications: An integr T analysis

applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*. 2021. № 6(1). P. 55-73.

37. Benzaghta M. A., Elwalda A., Mousa M., Erkan I., Rahman M. SWOT Analysis applications: an Integrative Literature Review. *Journal of Global Business Insights*. 2021. № 6(1). P. 54–72.

38. Bhattacharjee D., Dey M. Competitive Profile Matrix: A Theoretical Review. *ABAC Journal*. 2015. Vol. 35, No. 2. P. 61–70.

39. Burnett N., Dillon A., Hewitt T., Jozepa I. Carbon Border Adjustment Mechanism. URL : <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-9935/CBP-9935.pdf> (дата звернення: 14.04.2026).

40. Buye R. Critical examination of the PESTEL Analysis Model. URL: https://www.researchgate.net/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model (дата звернення: 04.05.2026).

41. Capps C. J., Cassidy C. M., Gravois R., Warner J. A. Expanding The Competitive Profile Matrix: Introducing The Production/Operations Management, Marketing, Human Resource Management, Finance/Accounting, Research And Development, And Information Systems Competitive Profile Matrices. *Journal of Business Strategies*. 2019. Vol. 36, No. 1. P. 59–69.

42. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 463 p.

43. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. 404 p.

44. Duginets G., Busarieva T., Samoilyk I., Batrak O., Dengub V. Foreign economic activities of Ukrainian ferrous metallurgy enterprises in the conditions of crisis. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 1. P. 164–171. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/164> (дата звернення: 07.05.2026).

45. Gilmour R. S. A Planning-Programming Budgeting System. *Proceedings of the Academy of Political Science*. 1967. Vol. 28, No. 3. P. 183–191.

46. Harasymchuk I., Kočí V., Tsyplitska O., Venger V., Kushnirenko O., Hakhovych N. Navigating challenges and opportunities in Ukraine's steel industry

amidst political turmoil and decarbonization initiatives. *Journal of Integrative Environmental Sciences*. 2025. № 22(1). URL: <https://doi.org/10.1080/1943815x.2025.2489958> (дата звернення: 07.05.2026).

47. Hattangadi V. The Ten Schools of Thoughts by Henry Mintzberg. *International Journal of Latest Engineering Research and Applications*. 2017. Vol. 2, No. 1. P. 32–36.

48. Kovalchuk S., Perevozova I., Abdullaieva A., Tanasiichuk A., Zhuk I., Vyshniuk S., Garmatiuk O. Marketing Mechanism for the Adaptation of Ukrainian Enterprises to Wartime Conditions Amid Geopolitical and Economic Challenges. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, No. 2. P. 241-254.

49. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. 2022. № 14(6). URL: <https://doi.org/10.3390/su14063258> (дата звернення: 20.04.2026).

50. Li S. Developing marketing strategy with MarStra: the support system and the real-world tests. *Marketing Intelligence & Planning*. 2000. № 18(3). P. 135–144.

51. Li S., Kinman R., Duan Y., Edwards J. S. Computer-based support for marketing strategy development. *European Journal of Marketing*. 2000. № 34(5/6). P. 551–575.

52. Lyfar V., Sokolova Y. Adaptation of Metallurgical Industry Enterprises of Ukraine in the War Conditions. *Journal of Finance and Accounting*. 2025. Vol. 13, No. 3. URL : <https://doi.org/10.11648/j.jfa.20251303.11> (дата звернення: 14.04.2026).

53. McNamara R. S. Biography. Historical Office, Office of the Secretary of Defense. URL: <https://history.defense.gov/Multimedia/Biographies/Article-View/Article/571271/robert-s-mcnamara/> (дата звернення: 23.04.2026).

54. Measure performance and set targets. SWOT, PESTLE and other models for strategic analysis. URL: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/swot-pestle-and-other-models-strategic-analysis> (дата звернення: 30.04.2026).

55. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free

Press, 1994. 458 p.

56. Novak O. S., Zashchypas S. M., Sliusar Ye. V., Chaikovskiy R. S., Burtsev Ya. I. Ensuring the Financial Stability of the Banking System of Ukraine in the Conditions of Internal and External Shocks. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*. 2025. Vol. 16, No. 2. URL: <https://ideas.repec.org/a/wsi/jicepx/v16y2025i02ns1793993325500073.html> (дата звернення: 15.04.2026).

57. Pasichnyk S., Melikhova T. Transformation of cost management approaches at industrial enterprises (the case of pjsc zaporizhzhia metallurgical plant «ZAPORIZHSTAL»). *Market Infrastructure*. 2025. № 85. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure85-21> (дата звернення: 13.04.2026).

58. PESTLE and Porter's 5 Forces Analysis: Two Crucial Concepts for Business Leaders & Sales People. URL: <https://www.sterlingchase.com/insights/blog/pestle-and-porters-5-forces-analysis-two-crucial-concepts-for-business-leaders-salespeople/> (дата звернення: 28.04.2026).

59. Poprozman N., Borkovska V., Humeniuk I. The Role of Accounting in Ensuring the Financial Stability of Enterprises. *Economics of Development*. 2025. Vol. 24, No. 1. URL: <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-24-1-2025/rol-obliku-rozrakhunkiv-u-zabezpechenni-finansovoyi-stiykosti-pidpriyemstv> (дата звернення: 13.04.2026).

60. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1980. 397 p.

61. Quantitative SWOT Analysis (TO-WS) Makes it Easier & Faster to Build Consensus. URL: <https://mgrush.com/blog/quantitative-swot/> (дата звернення: 02.05.2026).

62. Ramsudeen R. A Theoretical, Diagnostic Review of SWOT, PESTLE, Porter's Five Forces Models, as Strategic Analytical Planning Tools for the Business Environment. *Texila International Journal of Management*. 2025. Vol. 11, No. 2. URL: https://www.texilajournal.com/thumbs/article/Management_Vol11_Issue2_Article_47.pdf (дата звернення: 26.04.2026).

63. Shinno H., Yoshioka H., Marpaung S., Hachiga S. Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry. *Journal of Engineering Design*. 2006. № 17(3). P. 251–258.

64. Solidarity Lanes: Latest Figures – September 2025. Mobility and Transport. 27 October 2025. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-september-2025-2025-10-27_en (дата звернення: 14.04.2026).

65. Sridharan M. A. Competitive Profile Matrix (CPM). URL: <https://thinkinsights.net/strategy/competitive-profile-matrix-cpm> (дата звернення: 30.04.2026).

66. Strategic Analysis with PESTLE & Porter's Five Forces Analysis. URL: <https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/> (дата звернення: 25.04.2026).

67. Superior Visual Modeling Seamless Engineering. URL: <https://www.visual-paradigm.com/> (дата звернення: 25.04.2026).

68. Taha H., Amel D. The History and Evolution of Strategic Management Thinking. *International Journal of Entrepreneurship*. 2024. Vol. 28, No. 2. P. 1-7

69. The Five Forces. URL: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx> (дата звернення: 20.04.2026).

70. THIRD UKRAINE RAPID DAMAGE ASSESSMENT (3RDNA). URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022224203521608/pdf/P180174175f9ac052185d8138bedcf86e7a.pdf> (дата звернення: 16.04.2026).

71. Ukraine's Transport and Logistics System: Current and Prospective Opportunities and Challenges. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).

72. Yamnenko H. Yu., Kosovska L. I. Strategic Approaches to the Formation and Use of Enterprise Potential. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/13-1.pdf> (дата звернення: 21.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Річна фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2023 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"
Дата (рік, місяць, число): 28.02.2024

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"	за ЄДРПОУ	00191230
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за КАТОТТГ	UA230600700 10385728
Орг.-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10
Адреса, телефон	Південне шосе, буд. 72, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69008	Середня к-ть працівників	12

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (код 1)

Складено (зробити позначку "X" у
відповідній клітинці):

☒ за національними положеннями
(стандартами) бухгалтерського обліку
☐ за міжнародними стандартами
фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023
АКТИВ**

Назва статті	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3671	3685
Первісна вартість	1001	76086	77165
Накопичена амортизація	1002	72415	73480
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1196159	1250558
Основні засоби: залишкова вартість	1010	21042229	19521603
Первісна вартість	1011	25713975	26090215
Знос	1012	4671746	6568612
Інвестиційна нерухомість: залишкова вартість	1015	6741	6741
Довгострокові біологічні активи: залишкова вартість	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	992357	986658
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Цільове фінансування	1060	0	0
Відрахування на фінансування	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	755	216
УСЬОГО за розділом I	1095	23241912	21769461
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4193781	5147796
Виробничі запаси	1101	2139287	1885203
Незавершене виробництво	1102	605348	1238077

Продовження додатка А

Готова продукція	1103	1421387	2014280
Товари	1104	27759	10236
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	19642455	36717365
Чиста реалізаційна вартість дебіторської заборгованості	1126	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1130	59696	250165
у тому числі з податку на прибуток	1135	1397199	896486
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1136	212699	212699
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1137	0	0
Дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1140	1725044	1725041
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17258933	6564514
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	121209	557750
Витрати майбутніх періодів	1170	531324	765809
Інші оборотні активи	1190	1867102	3222829
УСЬОГО за розділом II	1195	46796743	55847755
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	267	267
БАЛАНС	1300	70038922	77617483

ПАСИВ

Назва статті	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Капітал у дооцінках	1405	10732785	9759341
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28471882	25794767
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
УСЬОГО за розділом I	1495	40371787	36721228
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	695449	364014
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1294887	1416066
Цільове фінансування	1525	242	209
УСЬОГО за розділом II	1595	1990578	1780289
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ			
Короткострокові кредити банків	1600	1959213	2193195

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	24627846	33989963
розрахунками з бюджетом	1620	123799	132384
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	10002	19219
розрахунками з оплати праці	1630	58755	90327
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5955	1889882
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	239392	242257
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	637611	544755
УСЬОГО за розділом III	1695	27676547	39115956
IV. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ, УТРИМУВАНИМИ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПАМИ ВИБУТТЯ	1700	10	10
БАЛАНС	1900	70038922	77617483

Керівник

_____ (підпис)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Продовження додатка А

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Дата (рік, місяць, число)	28.02.2024		
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"	за ЄДРПОУ	00191230

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56395037	46916321
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт, послуг)	2050	(54906022)	(46801073)
Валовий:			
прибуток	2090	1489015	115248
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1057385	1351564
Адміністративні витрати	2130	(437309)	(489567)
Витрати на збут	2150	(3125816)	(2160225)
Інші операційні витрати	2180	(609235)	(3014968)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	(1625960)	(4197948)
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	16469	16681
Інші доходи	2240	170639	2914
Фінансові витрати	2250	(563906)	(1526205)
Втрати від участі в капіталі	2255		(0)
Інші витрати	2270	(1984639)	(72198)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	(3987397)	(5776756)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	332407	912071
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(3654990)	(4864685)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	5403	1245679

Продовження додатка А

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(972)	(224222)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4431	1021457
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(3650559)	(3843228)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	50155173	39290187
Витрати на оплату праці	2505	2427423	2272345
Відрахування на соціальні заходи	2510	521555	487912
Амортизація	2515	2259171	2493559
Інші операційні витрати	2520	4940681	5256462
Разом	2550	60304003	49800465

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(1)	(1)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(1)	(1)
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Керівник
Головний бухгалтер

Михайська Наталя Вікторівна
Ампілогова Світлана Олегівна

Закінчення додатка А

Додаток Б

Річна фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2024 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"
Дата (рік, місяць, число): 28.02.2025

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"	за ЄДРПОУ	00191230
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за КАТОТТГ	UA23060070010385728
Орг.-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10
Адреса, телефон	Південне шосе, буд. 72, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69008	Середня к-ть працівників	12

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (код 1)
Складено (зробити позначку "X" у відповідній клітинці):

☒	за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
☐	за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2024
АКТИВ

Назва статті	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3685	2444
Первісна вартість	1001	77165	2444
Накопичена амортизація	1002	73480	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1250558	1156852
Основні засоби: залишкова вартість	1010	19521603	30692303
Первісна вартість	1011	26090215	30692303
Знос	1012	6568612	0
Інвестиційна нерухомість: залишкова вартість	1015	6741	6741
Довгострокові біологічні активи: залишкова вартість	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	986658	986658
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Цільове фінансування	1060	0	0
Відрахування на фінансування	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	216	97
УСЬОГО за розділом I	1095	21769461	32845095
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5147796	3568105
Виробничі запаси	1101	1885203	1959265
Незавершене виробництво	1102	1238077	1249819

Продовження додатка Б

Готова продукція	1103	2014280	349500
Товари	1104	10236	9521
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	36717365	41783862
Чиста реалізаційна вартість дебіторської заборгованості	1126	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1130	250165	359507
у тому числі з податку на прибуток	1135	896486	1750163
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1136	212699	8420
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1137	0	0
Дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1140	1725041	1867227
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6564514	7760131
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	557750	674832
Витрати майбутніх періодів	1170	765809	1144242
Інші оборотні активи	1190	3222829	2531223
УСЬОГО за розділом II	1195	55847755	61439292
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	267	265
БАЛАНС	1300	77617483	94284652

ПАСИВ

Назва статті	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Капітал у дооцінках	1405	9759341	19218340
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25794767	27010310
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
УСЬОГО за розділом I	1495	36721228	47395770
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	364014	2517422
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1416066	2259570
Цільове фінансування	1525	209	175
УСЬОГО за розділом II	1595	1780289	4777167
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ			
Короткострокові кредити банків	1600	2193195	2365621

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	33989963	32757019
розрахунками з бюджетом	1620	132384	131148
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	19219	20051
розрахунками з оплати праці	1630	90327	83507
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1889882	5897611
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	242257	264742
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	544755	578042
УСЬОГО за розділом III	1695	39115956	42111715
IV. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ, УТРИМУВАНИМИ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПАМИ ВИБУТТЯ	1700	10	0
БАЛАНС	1900	77617483	94284652

Керівник
_____ (підпис)

Головний бухгалтер
_____ (підпис)

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Дата (рік, місяць, число)

28.02.2025

Підприємство

Публічне акціонерне
товариство "Запорізький
металургійний комбінат
"Запоріжсталь"

за ЄДРПОУ

00191230

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70307933	56395037
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт, послуг)	2050	(65364231)	(54906022)
Валовий:			
прибуток	2090	4943702	1489015
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1504031	1057385
Адміністративні витрати	2130	(516087)	(437309)
Витрати на збут	2150	(3229329)	(3125816)
Інші операційні витрати	2180	(669215)	(609235)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2033102	
збиток	2195		(1625960)
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	13225	16469
Інші доходи	2240	14621	170639
Фінансові витрати	2250	(841875)	(563906)
Втрати від участі в капіталі	2255		(0)
Інші витрати	2270	(130722)	(1984639)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1088351	
збиток	2295		(3987397)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(207789)	332407
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	880562	
збиток	2355		(3654990)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	11943878	5403

Продовження додатка Б

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(2149898)	(972)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	9793980	4431
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10674542	(3650559)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	56879202	50155173
Витрати на оплату праці	2505	2751304	2427423
Відрахування на соціальні заходи	2510	595221	521555
Амортизація	2515	2291870	2259171
Інші операційні витрати	2520	5608228	4940681
Разом	2550	68125825	60304003

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	(1)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	(1)
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Керівник

Головний бухгалтер

Михайська Наталя Вікторівна

Ампілогова Світлана Олегівна

Закінчення додатка Б

Додаток В

Річна фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2025 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"
Дата (рік, місяць, число): 27.02.2026

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"	за ЄДРПОУ	00191230
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за КАТОТТГ	UA230600700 10385728
Орг.-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10
Адреса, телефон	Південне шосе, буд. 72, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69008	Середня к-ть працівників	12

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (код 1)

Складено (зробити позначку "X" у
відповідній клітинці):

☒ за національними положеннями
(стандартами) бухгалтерського обліку
☐ за міжнародними стандартами
фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2025
АКТИВ**

Назва статті	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2444	2358
Первісна вартість	1001	2444	3723
Накопичена амортизація	1002	0	1365
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1156852	1008859
Основні засоби: залишкова вартість	1010	30692303	28460461
Первісна вартість	1011	30692303	31604954
Знос	1012	0	3144493
Інвестиційна нерухомість: залишкова вартість	1015	6741	6741
Довгострокові біологічні активи: залишкова вартість	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	986658	986658
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Цільове фінансування	1060	0	0
Відрахування на фінансування	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	97	0
УСЬОГО за розділом I	1095	32845095	30465077
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3568105	6153643
Виробничі запаси	1101	1959265	1972353
Незавершене виробництво	1102	1249819	1592256

Продовження додатка В

Готова продукція	1103	349500	2575938
Товари	1104	9521	13096
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	41783862	22690174
Чиста реалізаційна вартість дебіторської заборгованості	1126	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1130	359507	128056
у тому числі з податку на прибуток	1135	1750163	2615489
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1136	8420	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1137	0	0
Дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1140	1867227	78153
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7760131	30814478
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	674832	774697
Витрати майбутніх періодів	1170	1144242	1522205
Інші оборотні активи	1190	2531223	657335
УСЬОГО за розділом II	1195	61439292	65434230
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265	265
БАЛАНС	1300	94284652	95899572

ПАСИВ

Назва статті	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Капітал у дооцінках	1405	19218340	17521686
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27010310	30882574
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
УСЬОГО за розділом I	1495	47395770	49571380
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2517422	2419185
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	2259570	1978309
Цільове фінансування	1525	175	155
УСЬОГО за розділом II	1595	4777167	4397649
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ			
Короткострокові кредити банків	1600	2365621	2190812

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	32757019	33379007
розрахунками з бюджетом	1620	131148	163262
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	9691
розрахунками зі страхування	1625	20051	27188
розрахунками з оплати праці	1630	83507	107728
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5897611	5169896
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	264742	371135
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	578042	507541
УСЬОГО за розділом III	1695	42111715	41930543
IV. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ, УТРИМУВАНИМИ ДЛЯ ПРОДАЖУ, ТА ГРУПАМИ ВИБУТТЯ	1700	0	0
БАЛАНС	1900	94284652	95899572

Керівник

_____ (підпис)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Продовження додатка В

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Дата (рік, місяць, число)	27.02.2026		
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"	за ЄДРПОУ	00191230

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2025**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72014156	70307933
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт, послуг)	2050	(67171787)	(65364231)
Валовий:			
прибуток	2090	4842369	4943702
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1561914	1504031
Адміністративні витрати	2130	(638023)	(516087)
Витрати на збут	2150	(2978730)	(3229329)
Інші операційні витрати	2180	(13303)	(669215)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2774227	2033102
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	15029	13225
Інші доходи	2240	9336	14621
Фінансові витрати	2250	(732731)	(841875)
Втрати від участі в капіталі	2255		(0)
Інші витрати	2270	(1176)	(130722)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2064685	1088351
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(299799)	(207789)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1764886	880562
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	500883	11943878

Продовження додатка В

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(90159)	(2149898)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	410724	9793980
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2175610	10674542

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	61412412	56879202
Витрати на оплату праці	2505	3434742	2751304
Відрахування на соціальні заходи	2510	738501	595221
Амортизація	2515	3215526	2291870
Інші операційні витрати	2520	4569537	5608228
Разом	2550	73370718	68125825

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Керівник

Головний бухгалтер

Михайська Наталя Вікторівна

Ампілогова Світлана Олегівна

Закінчення додатка В

Додаток Д

Алгоритм розрахунку інтегрованої оцінки складової та узагальненого індексу стратегічного потенціалу підприємства (СПП)

Формула розрахунку інтегрованої оцінки складової (I_i) (Б.1):

$$I_i = \sum (a * b * v) \quad (\text{Б.1})$$

де a – важливість фактора для металургійної галузі (від 1 до 3);

b – ступінь впливу на підприємство (від 0 до 3);

v – напрям впливу (+1 або -1).

Узагальнений індекс стратегічного потенціалу підприємства (СПП) (формула Б.2):

$$\text{СПП} = \sum (k_i * I_i) \quad (\text{Б.2})$$

де k_i – ваговий коефіцієнт i -ї складової ($\sum k_i = 1$);

I_i – інтегрована оцінка i -ї складової за формулою (2.1).