

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)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Управління розвитком металургійного підприємства»

(назва теми)

Виконав: студент II курсу, групи БТЕ– 0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

ІВАНОВ А.С.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ПУЛІНА Т.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О.Є.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

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(КИ)

Іванова Артема Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Управління розвитком металургійного підприємства»

керівник проекту (роботи) д.е.н., проф. Тетяна ПУЛІНА

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року № 461

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 23.11.2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем управління розвитком металургійного підприємства, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності ПАТ «Запоріжсталь» за період 2023-2025 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розглянути теоретичні основи управління розвитком на металургійному підприємстві. 2. Провести стратегічний аналіз управління розвитком ПАТ «Запоріжсталь». 3. Обґрунтувати стратегію удосконалення управління розвитком ПАТ «Запоріжсталь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 145 с., 30 рис., 15 табл., 67 джерел.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Прийняв виконане завдання
1	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
2	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
3	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «__04__» __03__ 2025__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист магістерської роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка)

_____**ІВАНОВ А.С.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____**ПУЛІНА Т.В.**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Управління розвитком металургійного підприємства»: 145 с., 30 рис., 15 табл., 67 джерел, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком вітчизняних підприємств в умовах війни.

Предметом дослідження є методи та підходи до вдосконалення управління розвитком вітчизняних металургійних підприємств за умов воєнного стану.

Мета – удосконалення управління розвитком металургійного підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Методи дослідження: системно-структурні, абстрактно-теоретичні, комплексні, конкретно-економічні, порівняльні, статистичні тощо. При вирішенні конкретних завдань у процесі дослідження було застосовано економіко-математичні методи, анкетування, інтерв'ювання, статистичні угруповання, експертні оцінки, а також методи теорії прийняття рішень.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало обґрунтування напрямків удосконалення управління розвитком металургійного підприємства в умовах війни, зокрема, шляхом використання технологій стратегічного планування та корпоративного управління.

Основні положення роботи: розглянуті теоретичні аспекти управління розвитком металургійного підприємства; вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток ПАТ «Запоріжсталь»; обґрунтовано напрями удосконалення управління розвитком даного підприємства.

Значущість роботи і висновки. Сформульовані прикладні рекомендації щодо вдосконалення концепції менеджменту підприємства з урахуванням особливостей, характерних для діяльності в умовах воєнного стану, розширена відповідна теоретична та методологічна база дослідження цього процесу.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, МАКРООТОЧЕННЯ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ.

ANNOTATION

Qualification work «Management of metallurgical enterprise development»: 145 p., 30 fig., 15 tab., 67 sources, 3 appendix.

The object of the study is the process of managing the development of domestic enterprises in wartime.

The subject of the study is the processes of improving the concept of managing the development of domestic metallurgical enterprises under martial law.

The purpose of the of the work is to substantiate the improvement of the concept of managing the development of domestic metallurgical enterprises.

The research methods: system-structural, abstract-theoretical, complex, concrete-economic, comparative, statistical, etc. When solving specific tasks in the research process, economic and mathematical methods, questionnaires, interviews, statistical groupings, expert assessments, as well as methods of decision-making theory were used..

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was the substantiation of directions for improving the management of the development of a metallurgical enterprise in wartime conditions, in particular, through the use of strategic planning and corporate management technologies.

Main provisions of the work: theoretical aspects of managing the development of a metallurgical enterprise are considered; the influence of external and internal environmental factors on the development of PJSC "Zaporizhstal"; directions for improving the management of the development of this enterprise are substantiated.

Significance of the work and conclusions. Applied recommendations are formulated for improving the concept of enterprise management, taking into account the features characteristic of activities in martial law, and the corresponding theoretical and methodological basis for studying this process is expanded.

Keywords: DEVELOPMENT MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING, CORPORATE MANAGEMENT, MACROENVIRONMENT, COMPETITIVE ENVIRONMENT, MANAGEMENT METHODS

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	
Реферат	
Annotation	
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність, зміст та складові концепції розвитку металургійного підприємства	11
1.2 Підходи до стратегічного планування розвитку металургійного підприємства	21
1.3 Методи управління розвитком промислових підприємств	30
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА РОЗВИТОК ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	41
2.1 Аналіз впливу чинників внутрішнього середовища на розвиток підприємства	41
2.2 Оцінка впливу компонент макрооточення на розвиток підприємства	50
2.3 Аналіз впливу конкурентного середовища на розвиток підприємства	59
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	71
3.1 Удосконалення стратегічного плану розвитку підприємства	71
3.2 Удосконалення методів управління розвитком підприємства	80
3.3 Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємства	89
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність управління розвитком вітчизняних підприємств, зокрема, металургійного комплексу, у сучасних кризових ситуаціях, в основному спричинених війною РФ проти України, істотно залежить від розуміння сутності процесів, які мають місце в управлінській діяльності цих підприємств. Пошук шляхів вирішення проблем управління розвитком підприємств в цих умовах передбачає аналіз причин виникнення та розвитку кризових ситуацій, розробку механізмів, що перешкоджають появі негативних тенденцій, явищ у такому розвитку, а також використання ефективних інструментів, що послаблюють їх вплив.

Ці обставини роблять постановку даної проблеми актуальною та викликають необхідність проведення досліджень, орієнтованих на розвиток концепції управління розвитком вітчизняних металургійних підприємств в сучасних умовах.

Оцінюючи ступінь наукової розробленості теми даного дослідження, необхідно відзначити, що проблеми управління розвитком підприємств, у тому числі і в кризових ситуаціях, знаходяться під пильною увагою вчених - економістів досить давно. У науковій літературі різні аспекти управління підприємствами знайшли відображення в роботах наступних авторів: Т.А.Архипенко, І.О. Богатирьова, О.Г. Бровкової, О.О. Гетьмана, В.Л. Дикань, С.П. Дунди, Н.Ю. Захарової, Д.С. Зінченко, О.М. Кашульського, М.О.Лищенко, Н.О. Макаренко, О.В. Мануйлова, В.В. Маринович, Ю.В.Полякової, І. В Федотової, Д. В. Фоменко, М. І. Чепелюк та ін.

Разом з тим у вітчизняній та зарубіжній науці серед вчених немає єдності думок щодо шляхів управління розвитком підприємств в умовах невизначеності, спричиненої війною, а також використання набору інструментів для такого управління. На практиці промислові підприємства, зокрема, металургійні, не спираються на наукові розробки, а інтуїтивно здійснюють діяльність з управління розвитком своїх бізнес-процесів в цих умовах.

Таким чином, недостатня ступінь розробленості теоретичних та методичних аспектів даної проблеми, її безперечна практична значимість для вітчизняної економіки в сучасних умовах зумовили актуальність обраної теми дослідження та визначили його мету.

Мета і завдання дослідження. Метою та основним завданням дослідження є удосконалення управління розвитком металургійного підприємства ПАТ «Запоріжсталь». В рамках поставленої мети в роботі необхідно реалізувати такі завдання;

- розглянути сутність, зміст та складові концепції розвитку металургійного підприємства;
- сформулювати основні підходи до стратегічного планування розвитку металургійного підприємства;
- з'ясувати методи управління розвитком промислових підприємств;
- проаналізувати вплив чинників внутрішнього середовища на розвиток ПАТ «Запоріжсталь»;
- оцінити вплив компонент макрооточення на розвиток підприємства;
- провести аналіз впливу конкурентного середовища на розвиток підприємства;
- визначити шляхи удосконалення стратегічного плану розвитку ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням воєнного стану;
- сформулювати напрями удосконалення методів управління розвитком підприємства в цих умовах;
- з'ясувати вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємства.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління розвитком вітчизняних підприємств в умовах війни.

Предметом дослідження є методи та підходи до вдосконалення управління розвитком вітчизняних металургійних підприємств за умов воєнного стану.

Методи дослідження. Методологічною базою дослідження є діалектичні методи пізнання навколишнього середовища, збирання фактів, їх угруповання та

врахування усіх змін, що відбуваються з ними. У дослідженні використовувалися загальнонаукові методи пізнання: системно-структурні, абстрактно-теоретичні, комплексні, конкретно-економічні, порівняльні, статистичні тощо. При вирішенні конкретних завдань у процесі дослідження було застосовано економіко-математичні методи, анкетування, інтерв'ювання, статистичні угруповання, експертні оцінки, а також методи теорії прийняття рішень. Ряд методологічних положень та висновків, що містяться в роботі, ілюстровані розрахунковими таблицями та блок-схемами.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній реалізації методичного інструментарію, спрямованого на вдосконалення системи управління розвитком металургійних підприємств, зокрема, на основі впровадження технологій стратегічного планування та корпоративного управління.

До основних результатів, що визначають наукову новизну роботи, належать:

- виявлено та узагальнено особливості формування концепції розвитку металургійного підприємства в умовах воєнного стану за такими функціями управління як менеджмент, виробництво, маркетинг, кадровий потенціал тощо;
- розроблено механізм реалізації концепції розвитку металургійних підприємств, ключовою особливістю якого є можливість її впровадження по окремих підсистемах управління підприємством на підставі комплексного підходу;
- розроблено модель дослідження змін системи управління розвитком металургійних підприємств у розрізі окремих її елементів (підсистем) з урахуванням вимог воєнного стану, що розкриває послідовність етапів реалізації управлінського процесу та відображає структуру його внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків;

Інформаційна база дослідження. У роботі досить повно використані праці вчених - економістів щодо проблем розвитку систем управління підприємств, зокрема, металургійних, включаючи їх галузеві та регіональні

аспекти. У процесі роботи використовувалися закони України та постанови Уряду, державні та регіональні програми, матеріали вітчизняних та міжнародних наукових конференцій, галузеві та міжгалузеві рекомендації тощо. Інформаційною базою дослідження послужили довідкові матеріали Державного комітету статистики та регіонального управління статистики Запорізької області, а також дані обліку та звітності ПАТ «Запоріжсталь», зібрані автором під час виконання роботи.

Практична цінність результатів дослідження. Теоретична значимість результатів дослідження полягає у розвитку недостатньо розробленого в економічній теорії наукового спрямування, пов'язаного з дослідженням удосконалення процесу управління розвитком підприємств в умовах воєнного стану. Практична значимість дослідження полягає в тому, що в ньому сформульовані прикладні рекомендації щодо вдосконалення концепції менеджменту підприємства з урахуванням особливостей, характерних для діяльності в кризових ситуаціях, спричинених війною, та розширена відповідна теоретична та методологічна база дослідження цього процесу.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей: Пуліна Т.В., Іванов А.С. Особливості стратегічного планування розвитку металургійного підприємства. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: збірник XIII Міжнародній заочній науково-практичній конференції. Запоріжжя, КПУ., 2025. С. 96-98.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями даного дослідження. Представлена робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, бібліографічного списку із 67 джерел та 3 додатки. Робота викладена на 145 сторінках, включає в себе 15 таблиць та 30 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, зміст та складові концепції розвитку металургійного підприємства

У сучасних умовах, що характеризуються політичними, технічними, технологічними, інформаційними змінами, спостерігається глобальна інтенсифікація економічних процесів. Національна економіка та підприємства, як її базис, змушені вдосконалюватись, щоб залишатися конкурентоспроможними у нових реаліях. На тлі назрілої необхідності модернізації вітчизняної економіки одним із найважливіших аспектів функціонування будь-якого промислового підприємства є його розвиток.

Під розвитком загалом розуміється динамічний стан системи (у т.ч. соціально-економічної); процес трансформації об'єктів, перехід їх у новий стан; рівень (ступінь) розвиненості (зрілості) суб'єкта та системи [1;2;3]. В економічному контексті, як правило, розвиток асоціюється з позитивно спрямованою трансформацією підприємства та/або його підсистем [4, С.123]. Визначальна роль розвитку пов'язана із постійно зростаючою конкуренцією на ринку.

Інституційне поняття управління як терміну, що означає сукупність методів досягнення бажаних результатів, цілком може бути застосовне і до розвитку підприємства. Суть управління розвитком полягає у досягненні планового рівня результатів такого розвитку на певний час. Ринкові коливання і тісно пов'язана з ними діяльність суб'єкта господарювання можуть призвести до уповільнення розвитку, а також до процесів стагнації і навіть руйнування підприємства, а управлінський вплив покликаний зменшити можливі негативні наслідки таких коливань [5, С.5].

Таким чином, управління розвитком промислового підприємства – це процес цілеспрямованого впливу на всі напрями його діяльності, виконувані функції, структуру підприємства, показники ефективності функціонування тощо. Управління розвитком проявляється у різних формах, але провідною формою, у якій цей процес реалізується, вважається концепція розвитку підприємства. Разом з тим необхідно зазначити, що поряд з поняттям «концепція» дуже часто застосовують термін «стратегія», що є наслідком полісемії цих понять.

Так, автори енциклопедичного словника Ф.А. Брокгауз та І.А. Ефрон вважали, що термін «концепція» є синонімом терміну «поняття» [6].

Такі дослідники, як М.О.Лищенко, Н.О. Макаренко, М.І. Чепелюк, В.Лук'янова, М.Хлівненко та ін. [7;8;9] розуміють під терміном «концепція» систему поглядів, що виражає певний спосіб бачення («точку зору»), розуміння, трактування будь-яких предметів, явищ, процесів, що переслідують провідну ідею або (і) конструктивний принцип, які реалізуються у певний задум на практиці. Для позначення провідного задуму, конструктивного принципу цей термін вживається і у науковій, художній, технічній, політичній та інших видах діяльності. Такі дослідники як О.О. Гетьман, Н.Е.Аванесова, О.І.Лайко, Т.В.Колодяжна, Г.Мінцберг, Т.Є. Андрєєва, Д.А. Терещенко та ін. [10;11;12;13] вважають, що наукова категорія «концепція» є системою і має всі притаманні їй ознаки – вона формується із взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою елементів (філософських законів та теорій; загальних принципів, універсальних для певної теорії; категоріального апарату, що застосовується до досліджуваного об'єкта тощо). Отже, стає очевидним, що поняття «концепція» виступає основним способом оформлення наукового знання.

При спільній згоді з цим підходом до трактування поняття «концепція», вважаємо, що не можна погодитися з тим, що концепція пов'язана із системою цінностей, яка визначається соціумом у конкретний історичний період. Вважаємо, що доцільно пов'язувати концепцію не з системою цінностей, а тільки і виключно з системою наукового знання, яке має соціум на даному відрізку

історії щодо досліджуваного предмета або явища, а панівна у конкретний історичний період у соціумі система цінностей має знаходити своє відображення у такому понятті як доктрина.

Стратегія (від грецького strategos – веду військо) – це план ведення гри за будь-якого можливого варіанту дій іншого гравця (інших гравців) [14]. Стратегія в економічному сенсі – це план дії в умовах невизначеності, який містить набір правил, згідно з якими дії, що застосовуються, повинні залежати від обставин, що склалися [1]. Особливістю стратегії є відсутність вказівки конкретних заходів та термінів їх виконання, але у ній вказується кінцева мета, можливі шляхи її досягнення, проміжні етапи та критерії їх виконання.

Таким чином, з урахуванням викладеного, ієрархія термінів «концепція» і «стратегія» має виглядати так (рис.1.1).

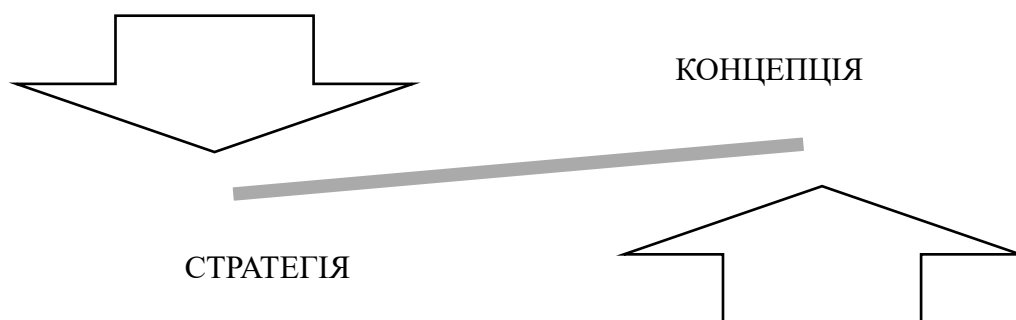


Рис.1.1 Ієрархія термінів «концепція» і «стратегія»

Отже, основою, фундаментом розвитку будь-якого підприємства має бути концепція, виходячи з якої формується стратегія його розвитку. При цьому концепція розвитку, як правило, містить такі розділи (рис.1.2).

Концепція розвитку підприємства – відносно стабільний документ, що розробляється на тривалий час. Вона залежить від сфери діяльності підприємства і відображає існуючий нині стан цієї діяльності, тому концепцію мають розробляти досвідчені управлінці.

Концепція

- Завдання діяльності
- Об'єкти та суб'єкти діяльності (учасники процесу)
- Методи діяльності
- Цілі діяльності
- Принципи діяльності
- Способи діяльності

Рис. 1.2 Складові елементи концепції розвитку підприємства [15,С.75]

Це має бути колективна праця, яка узагальнює досягнення не лише даного підприємства у конкретній галузі, а й враховує передові досягнення інших підприємств даного профілю діяльності. Стратегія розвитку підприємства – основа його практичної діяльності і, як правило, складається з наступних елементів (рис.1.3).

СТРАТЕГІЯ

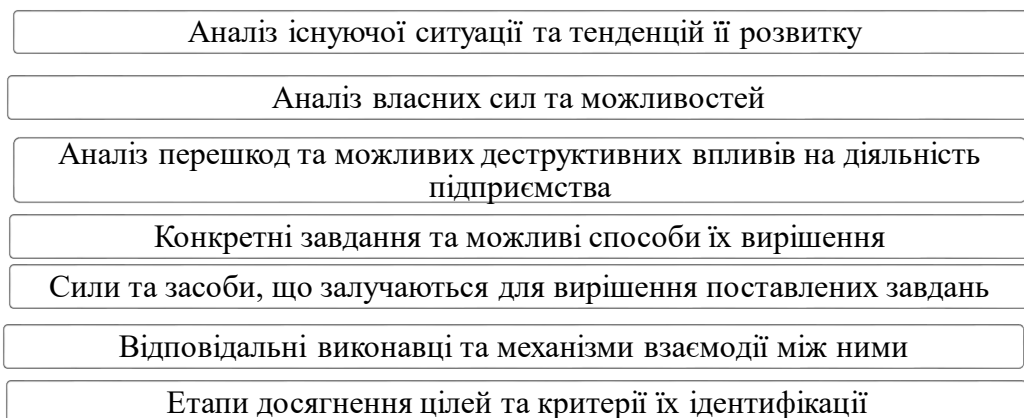


Рис.1.3 Складові елементи стратегії розвитку підприємства [16, С.262]

Наведені вище міркування щодо концепції та стратегії можуть бути застосовані до будь-якого виду діяльності підприємства. Разом з тим конкретні види діяльності промислових підприємств мають свою специфіку, яка має бути врахована під час розробки відповідних розділів концепції та стратегії.

Так як інформаційною базою даного дослідження є металургійне підприємство, далі зупинимося на особливостях розробки концепції розвитку підприємств даної сфери діяльності. Металургійна галузь є комплексом взаємопов'язаних підприємств, сфера діяльності яких сконцентрована на стадіях виробництва чорних та кольорових металів – від видобутку сировини до випуску готової продукції. У складі галузі розрізняють підгалузі чорної та кольорової металургії.

У першу чергу виділимо основні особливості функціонування вітчизняної металургійної галузі, які мають визначальний вплив не тільки на функціонування підприємств галузі, але і на формування концепції їх розвитку (рис.1.4).

Слід зазначити, що значна частина вітчизняних металургійних підприємств створювалася і тривалий час працювала в умовах жорсткої планової економіки, і тому мала певні труднощі в адаптації до сучасних умов діяльності. Трансформаційні процеси в металургійній промисловості, в силу об'єктивних причин, мають значну інерцію, відбуваються досить повільно і вимагають суттєвих витрат. Для забезпечення досягнення переваг і, в ідеалі, домінуючого становища цих підприємств в ринковому сегменті, вони змушені враховувати швидку, іноді мало передбачувану, мінливість макросередовища та її параметрів, особливо в умовах війни, що триває на території України [17, С.105].

Підкреслимо, що металургія, на яку до війни припадало 20% експорту та 10% ВВП, стала найбільш постраждалою галуззю української промисловості внаслідок повномасштабного вторгнення РФ. Зокрема, Україна втратила великі металургійні виробництва у Маріуполі – «Азовсталь» та комбінат імені Ілліча, і ще багато підприємств на захоплених територіях. В результаті випуск металургійної продукції за підсумками 2022 року скоротився більш ніж на 60%. [18, С.265].

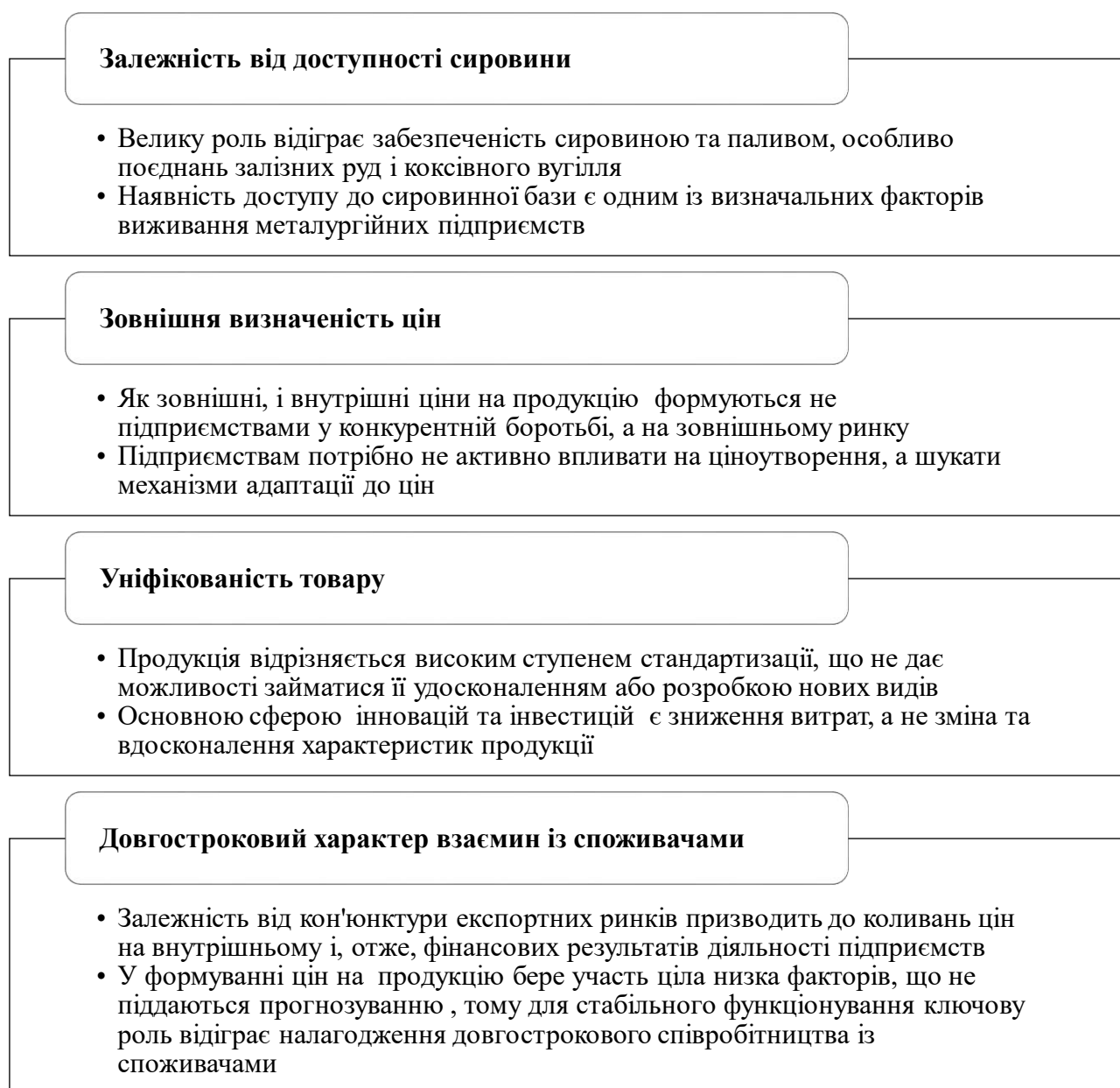


Рис. 1.4 Особливості функціонування металургійних підприємств, які впливають на формування концепції їх розвитку [17, С.82]

Серед основних викликів, які стоять перед галуззю зараз – відключення електроенергії через атаки на енергетичну інфраструктуру, кадровий дефіцит, спричинений мобілізацією та міграцією, падіння цін та обсягів виробництва, зростання тарифів підприємств-монополістів в енергетичній сфері, підвищення вартості логістики тощо.

Разом з тим металургійний сектор лишається базовим для економіки України – у 2024 році його частка у ВВП становила понад 7% [19]. Металургійна

галузь – базова і у військово-промисловому комплексі, тож ці підприємства рф намагається зруйнувати так само, як і енергетичні. Металургійний сектор залишиться ключовим для економіки України і в майбутньому, оскільки він формує основу повоєнного відновлення.

Отже, аналізуючи актуальну ситуацію та перспективи розвитку вітчизняних металургійних підприємств, слід визначити кілька ключових викликів та ризиків, які впливають на формування концепцій їх розвитку (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Виклики та ризики, які впливають на формування концепцій розвитку вітчизняних металургійних підприємств в сучасних умовах*

Виклики та ризики	Характеристика
1	2
1.Військові дії на території України	Очікується, що ціни на плоский прокат у ЄС у 2025 році знизяться ще на 4%, що негативно вплине на українських виробників, орієнтованих на європейський ринок. Це вимагатиме пошуку нових ринків збуту, підтримки внутрішнього ринку металопродукції, стимулювання значних будівельних проєктів. Надалі, ймовірно, виникне більше геополітичних проблем, включаючи дефіцит ресурсів. Для зниження впливу цих факторів знадобиться використання різноманітних методів, включаючи взаємодію з урядом
2.Глобальний ринок сталі: зростання експорту сталі з Китаю та слабкий попит на ключових ринках призводять до зниження цін	
3.Логістичні виклики	Незважаючи на відкриття морського коридору, логістика залишається складною та витратною, що негативно впливає на конкурентоспроможність української металургійної продукції на міжнародних ринках.
4.Енергетичні та виробничі витрати	Підвищення тарифів на електроенергію та інші ресурси збільшує собівартість продукції, що може призвести до зниження обсягів виробництва. Для зниження впливу цих факторів знадобиться використання різноманітних методів, включаючи підвищення стійкості ланцюжка поставок та зниження непрямих витрат

Продовження табл. 1.1

1	2
5.Доступ до ринків капіталу	Доступ до ринків капіталу залишається складним завданням для металургійних компаній, оскільки інвесторів стримують ризики, пов'язані з війною, проблемами і суспільстві та волатильністю цін на метали. Деякі підприємства з високо вуглецевими активами вивчають альтернативні джерела фінансування, такі як прямі інвестиції. Конкуренція за капітал за розумною ціною вимагає, щоб компанії краще демонстрували свої досягнення як з фінансових, так і з нефінансових міркувань. В умовах дефіциту коштів їм також слід змінити портфелі та інвестиції на ті, які відповідають їх стратегії та сприяють одержанню вигоди в умовах змінного попиту, у тому числі від видобутку корисних копалин
6.Екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG)	Так як ці фактори стають усе більш пріоритетними для інвесторів, акціонерів та ширшої групи зацікавлених сторін, металургійні компанії роблять все більше для інтеграції ESG у корпоративні стратегії, процес прийняття рішень та звітність на користь зацікавлених сторін. Тиск останніх з таких питань, як біорізноманіття та управління водними ресурсами, ймовірно, посилиться, що вимагатиме від менеджменту підприємств планування поступового закриття шахт та кращого управління водно-енергетичним балансом, щоб задовольнити очікування, більшою мірою беручи на себе відповідальність за свій вплив на навколишнє середовище та соціальні спільноти та не виходячи за рамки своїх нормативних зобов'язань
7.Декарбонізація промисловості	Оскільки інвестори та уряд відмовляються від інвестицій в енергетичне вугілля, а ціни на вуглець будуть зростати, підприємства повинні ставитись до декарбонізації як до будь-якого іншого стратегічного ризику. Побудова гнучкого шляху до декарбонізації, який включає моделювання сценаріїв та аналіз фінансування, технологій та активів, може допомогти компаніям диференціюватися. Ті з них, кому вдасться контролювати викиди, можуть створити справжню цінність та довгострокову стійкість
8.Ліцензія на експлуатацію (LTO)	Швидко розвивається у міру зміни очікувань щодо вкладу металургійної промисловості у громади, економіку, захист об'єктів спадщини та взаємодію з державою та соціальними групами. Оскільки LTO все більше прив'язується до можливості підприємства отримувати доступ до ресурсів, капіталу та фінансів, випереджальний підхід до цих проблем має вирішальне значення
9.Невизначеність попиту	Енергетичний перехід збільшує попит на корисні копалини, необхідні для поновлюваних джерел енергії, електромобілів та систем зберігання енергії. Щоб задовольнити цей попит, підприємствам необхідно подолати серйозні проблеми з боку пропозиції, включаючи доступ до капіталу, забезпечення LTO та геополітичні ризики, пов'язані зі видобутком корисних копалин, зосереджених на кількох ринках. Загроза заміщення також є реальною в секторі з тривалими термінами виконання проєктів. Досягнення в галузі технологій та еволюція енергетичного переходу можуть призвести до зміни попиту

*Складено на підставі [20;21;22]

Отже, концепція, а відповідно і стратегія розвитку металургійних підприємств, через вказані виклики та ризики має змінюватися, причому ці зміни необхідно розглядати як першочергові з урахуванням наступних галузевих особливостей:

1. Охорона праці та промислова безпека: скорочення рівня шкоди, завданої зовнішньому середовищу (зелені технології), зниження (виключення) травматизму співробітників.

2. Клієнтоорієнтованість: підвищення лояльності споживачів, підтримання дисципліни постачання.

3. Лідерство ефективності: покращення якості кінцевого продукту, а не масштабів виробництва, підвищення доходу за тонну виробленої продукції для збільшення доданої вартості.

4. Виважений підхід: ефективне управління інвестиціями.

5. Стійкий розвиток: скорочення впливу на довкілля, зниження витрат електроенергії, відповідальне використання природних ресурсів, підтримання позитивного соціального клімату у регіонах присутності та регулярна підтримка інфраструктури міста, закладів освіти, культури та спорту тощо [23, С.40].

Таким чином, розвиток металургійного підприємства на основі розробленої концепції є основним питанням його стратегічного управління. Щодо управління таким розвитком, то основне завдання керівництва підприємства – оцінити можливості, виявити напрямки та забезпечити акумуляцію необхідних ресурсів з метою завоювання лідируючих позицій у конкурентній боротьбі. Крім того, серед найважливіших управлінських завдань слід зазначити наступні (рис.1.5):

Забезпечення розвитку металургійних підприємств – одне з найважливіших напрямів управлінської діяльності, що зумовлює успішність господарювання підприємства і, зрештою, його виживання. В умовах війни, що триває, управління розвитком металургійного підприємства ускладнюється соціально-економічним середовищем його функціонування в цілому.

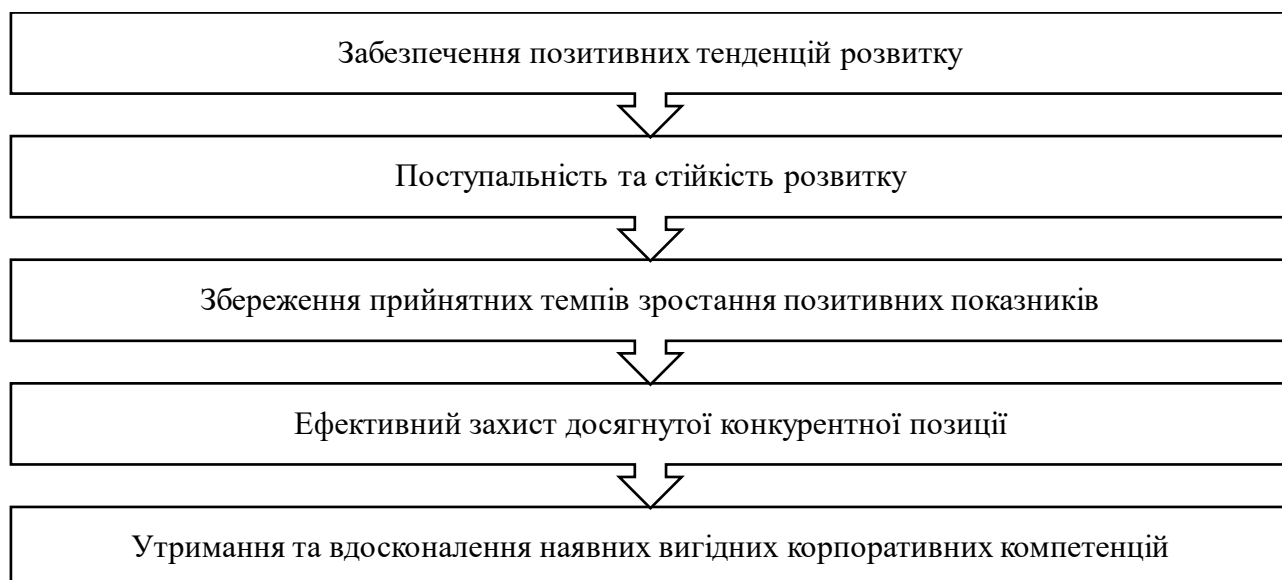


Рис. 1.5 Основні завдання розвитку металургійного підприємства на основі розробленої концепції [24, С.20]

Вектор розвитку окремої металургійної компанії зобов'язаний корелювати із загально-соціальними процесами, що відбуваються в державі, інакше підприємство виявиться неконкурентоспроможним з техніко-технологічних, виробничо-продуктових та інших показників, що, відповідно, призведе до відставання у його розвитку і спричинить серйозні проблеми, аж до руйнування бізнесу. В цих умовах динамічної невизначеності макросередовища, прийняття управлінських рішень керівництвом цих підприємств виявляється досить складним завданням. Саме тому необхідно впроваджувати науковий підхід до управління розвитком підприємств даної сфери.

Найважливішим питанням в управлінні розвитком металургійного підприємства виступає аналіз існуючих альтернатив та прийняття управлінського рішення щодо обрання того чи іншого напрямку діяльності компанії. У зв'язку з цим, у рамках майбутніх досліджень, передбачається аналіз підходів у галузі стратегічного планування, що дозволяє здійснити вибір напрямку розвитку підприємства на підставі сформованої відповідної концепції.

1.2 Підходи до стратегічного планування розвитку металургійного підприємства

Як вже зазначалося, на основі концепції розвитку підприємства формується його стратегія. Питанням розробки стратегії на різних організаційних рівнях в останні десятиліття приділяється особлива увага, що зумовлено комплексним впливом глобалізації економіки, високим рівнем інноваційності практично у всіх сферах економічної діяльності, швидкою зміною споживчих переваг і, як наслідок, впливом усіх цих факторів на вибір підприємством свого напрямку розвитку. І якщо про необхідність розробки стратегії говорять практично всі фахівці, то про місце та роль стратегічного планування у цьому процесі думки авторів суттєво розходяться. Діапазон поглядів про роль та місце стратегічного планування в сучасному бізнесі варіюється від практично повного заперечення використання стратегічного планування у сучасних умовах до думки про значне посилення його ролі [25, С.105]. На нашу думку, істина знаходиться ближче до останньої точки зору з певними коригуваннями.

Також існують певні відмінності у поглядах на стратегічне планування вітчизняних та зарубіжних авторів. У багатьох роботах вітчизняних авторів [16;25;26;27] критика стратегічного планування будується на протиставленні стратегічного планування та стратегічного управління. Як правило, зазначається, що в сучасних умовах необхідний перехід від стратегічного планування до стратегічного управління, але при цьому залишається поза увагою той факт, що однією з основних функцій стратегічного управління є саме планування.

На нашу думку, такий підхід сформувався на основі багатьох публікацій 60-х років минулого століття з посиланням на І. Ансоффа, хоча він сам пізніше робить акцент на комплексному розгляді стратегічного планування з позицій стратегічного управління [28]. Водночас у багатьох публікаціях зарубіжних фахівців наголошується на важливості стратегічного планування, а критиці піддаються лише окремі підходи при його використанні. Наприклад,

Т.Дж.Пітерс, Р.Х. Уотерман-мол., критикуючи окремі підходи щодо застосування стратегічного планування в компаніях, зазначають, що вони заперечують не проти планування, а проти того, що планування в компанії стає самоціллю, оскільки часто план претендує на роль остаточної істини та дані, які не відповідають розробленому заздалегідь плану, спотворюються або відверто ігноруються менеджментом компанії [29]. Але, на наш погляд, це проблема не стратегічного планування, а проблема менеджменту компанії, який використовує різні методи стратегічного планування без належної уваги до ситуації, що змінюється. З цього приводу І. Ансофф вказує, що стратегічне планування не принесе належних результатів при його неправильному використанні [28].

При цьому стратегія та стратегічне планування розвитку підприємства, зокрема, металургійного, повинні знаходитися у тісному взаємозв'язку, але без жорсткої формалізації. Як зазначали Г.Мінцберг, Дж.Б. Куїнн, С.Гошал, стратегія необхідна тоді, коли підприємство має справу з розумним опонентом, відповідні дії якого можуть істотно вплинути на підсумковий результат дій підприємства на різних організаційних рівнях [30, С.105]. На їх думку, стратегії підприємства властиві наступні характерні риси (рис.1.6):

У даному випадку перша характерна риса стратегії включає і складову стратегічного планування як послідовність основних дій підприємства, спрямованих на досягнення поставленої мети і які відповідають обраній політиці згідно стратегії розвитку.

Отже, по суті, стратегічне планування – це оцінка можливості реалізації стратегії за часом з урахуванням необхідних ресурсів. Незважаючи на високу турбулентність зовнішнього середовища бізнесу металургійних підприємств, яка, по своїй суті, повинна перекреслювати ті позитивні моменти, які дає менеджменту цих підприємств стратегічне планування, рівень використання методології стратегічного планування не тільки не знижується, а й зростає.

1	2	3	4
Ефективна стратегія повинна містити три складові: основні цілі діяльності; найбільш суттєві елементи політики підприємства; послідовність основних дій, спрямованих на досягнення поставленої мети і які відповідають обраній політиці	Ефективні стратегії будуються навколо кількох ключових концепцій та напрямів, що надає їм узгодженості, збалансованості та сфокусованості	Стратегія має справу не лише з непередбачуваними, а й із невідомими факторами	На будь-якому підприємстві має бути ієрархія взаємопов'язаних стратегій, що підтримують одна одну. Кожна з таких стратегій має бути більш-менш завершеною і відповідати заданому рівню децентралізації

Рис. 1.6 Характерні риси стратегії розвитку підприємства (Г.Мінцберг, Дж.Б. Куїнн, С.Гошал) [30, С.120]

Критикуючи стратегічне планування, ряд фахівців також наголошує на тому, що в сучасних умовах, для яких характерна висока мінливість зовнішнього середовища, при розробці стратегії потрібно більше імпровізації, ніж формалізації і тому формальні підходи, що використовуються у стратегічному плануванні, втратили своє значення [35, С.83]. Але ми вважаємо, що роль стратегічного планування в сучасних умовах полягає в тому, щоб використовувати стратегію як джерело цільового напрямку діяльності, а не як план. При цьому можна відзначити такі характерні риси сучасного стратегічного планування розвитку підприємств, у тому числі металургійних (рис.1.7):

Таким чином, як показує порівняльний аналіз думок щодо окремих аспектів стратегічного планування, основні протиріччя у прихильників та противників стратегічного планування у бізнесі пов'язані зі ступенем співвідношення стратегії та стратегічного планування.

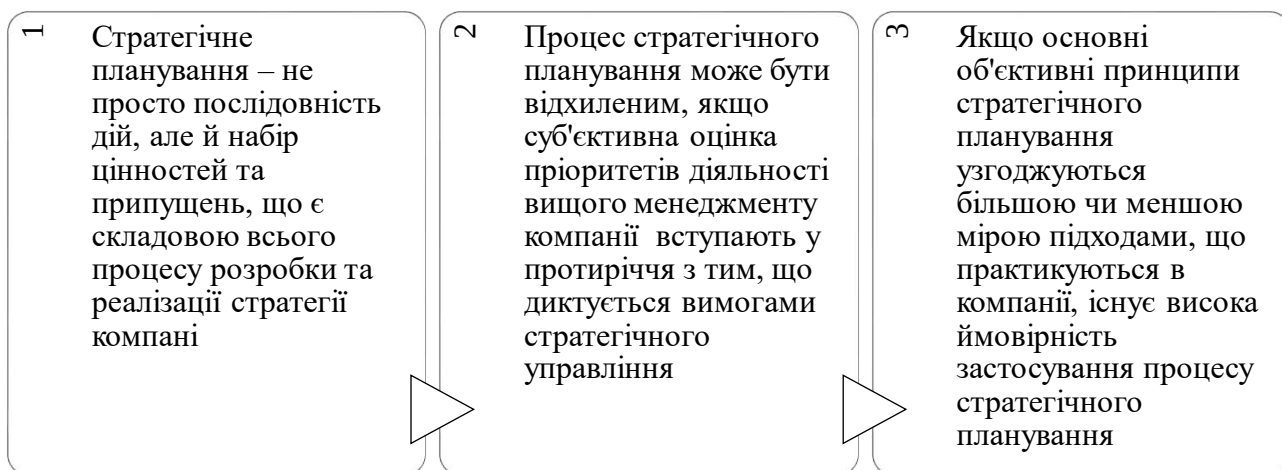


Рис. 1.7 Характерні риси сучасного стратегічного планування розвитку підприємств [31, С.122]

Проте, логічно розмірковуючи, можна дійти наступного висновку: якщо стратегією є певні дії, заходи, спрямовані на досягнення поставлених цілей, то стратегічне планування тісно пов'язане із стратегією. При цьому зовсім не обов'язково, щоб у процесі стратегічного планування формулювалася стратегія, тобто, вона може бути визначена і іншими шляхами. Як правило, коли йде мова про планування стратегії, мається на увазі підрозділ у корпорації, компанії, який і здійснює цей процес. Але, як показує практика та досвід багатьох компаній, це не зовсім і не завжди так. Процес формулювання стратегії – це творчий, а не формалізований процес. Використання різних процедур та методик стратегічного планування дозволяє більш обґрунтовано підійти до вибору стратегії. Стратегічне планування сприяє формуванню, зокрема, і стратегічного мислення, що дозволяє відкинути варіанти стратегій, які не здатні призвести до досягнення необхідного результату. Зрештою, вибір остаточного варіанта стратегії залишається за вищим менеджментом підприємства, але спочатку сформульована стратегія для управлінських цілей має бути адаптованою для всіх зацікавлених учасників. При цьому вона набуває певної форми плану або програми, щоб бути зрозумілою та зручною для практичного використання всім колективом підприємства.

Отже, проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Розробка стратегії завжди здійснюється у процесі формального стратегічного планування і може бути результатом інтуїції чи передбачення керівників бізнесу, проте, обґрунтування запропонованої стратегії здійснюється у процесі стратегічного планування.

2. Процес стратегічного планування на підприємстві базується на певній стратегії.

3. Стратегічне планування необхідно розглядати у загальному контексті стратегічного управління бізнесом.

4. У процесі стратегічного планування необхідне порівняння різних стратегічних альтернатив розвитку бізнесу.

5. При зміні ринкової ситуації відкинута раніше стратегічна альтернатива може стати базовою стратегією.

Що стосується основних видів (типів) стратегій розвитку підприємства, то у зональному вигляді така стратегія складається із двох частин: ринкової стратегії конкуренції та стратегії організаційного розвитку (плану організаційних змін підприємства, які необхідно здійснити задля досягнення ринкових цілей, поставлених у конкурентній стратегії).

При цьому існує чотири основні типи ринкових конкурентних стратегій (рис. 1.8).

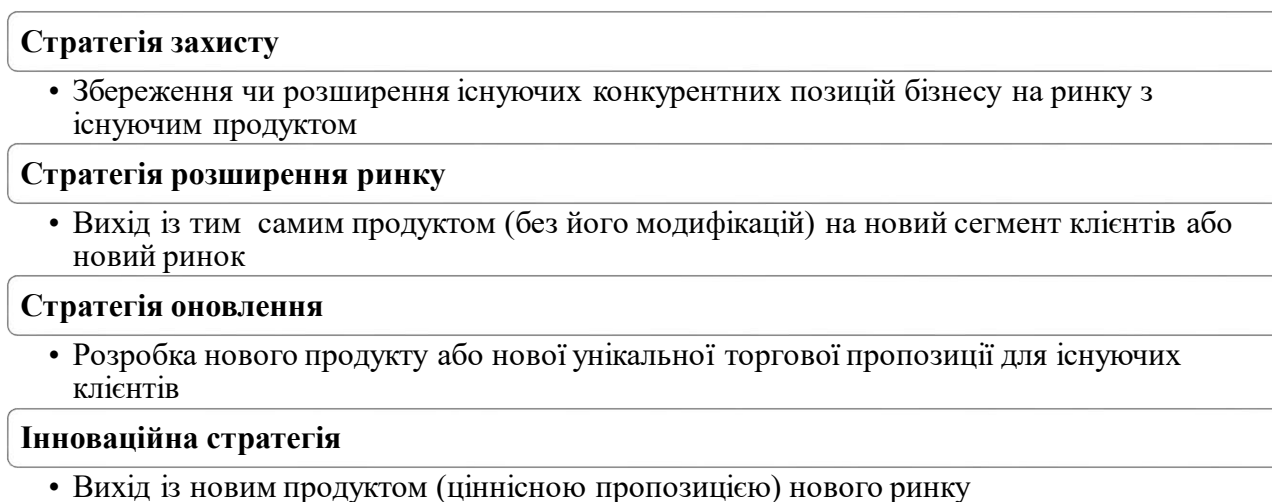


Рис. 1.8 Основні типи ринкових конкурентних стратегій підприємств [32,

Перші два види конкурентних стратегій не спричиняють кардинальних змін на ринку і всередині підприємства, так як відбувається еволюційним шляхом. Тому їх розробку можна здійснити, застосувавши традиційний підхід та традиційні методи (традиційний стратегічний менеджмент), який використовується у світі вже понад 20 років, а його родоначальниками вважаються І. Ансофф, Мессон, Мінцберг. Значний внесок у розвиток цього підходу зробили М. Портер, який запровадив конкурентний аналіз 5 сил, а також безліч консалтингових компаній (МакКінзі, Бостон консалтинг Груп тощо), які розробили велику кількість практичних інструментів для стратегічного аналізу та розробки стратегії підприємства. Саме наявність великої кількості практичних інструментів робить даний підхід стратегічного управління незамінним для підприємств, коли основна мета їх конкурентної стратегії полягає у збереженні своїх позицій на ринку з існуючим продуктом або у виході з тим самим продуктом (без його модифікацій) на новий сегмент клієнтів [33, С.112].

У той же час третя і четверта стратегії є інноваційними стратегіями і передбачають здійснення кардинальних змін як на ринку, так і для самого підприємства. Для їх розробки необхідні нові на сьогодні інструменти та підходи: інновація бізнес-моделі, дизайн-мислення тощо.

Що стосується основних підходів до стратегічного планування розвитку металургійних підприємств, то довгострокові результати розвитку цих підприємств визначаються рівнем їх стратегічного управління та залежать від ефективності прийнятих рішень. Стратегічне планування в даний час є одним із головних факторів розвитку металургійної галузі як найбільш динамічного виду економічної діяльності сучасної економіки України, тенденції розвитку та стан якої визначають перспективи розвитку інших галузей та економіки в цілому.

Стратегічний план розвитку металургійного підприємства визначає його довгострокові цілі та завдання, а також шляхи та методи їх досягнення. Цей документ необхідний для того, щоб підприємство мало чітке бачення майбутнього розвитку і мало можливість успішно адаптуватися до умов, що постійно змінюються. У сучасному металургійному бізнесі стратегічний план

стає особливо важливим в умовах воєнного стану. Постійні зміни правил гри на ринку вимагають від компаній даної галузі гнучкості та вміння оперативно реагувати на нові вимоги.

У загальному вигляді стратегічний план розвитку підприємства – це документ, який включає конкретні цілі, завдання, стратегії та механізми їх досягнення на тривалу перспективу, зазвичай, на 3-5 років. Стратегічний план розвитку компанії має не лише констатувати цілі, а й обґрунтовувати їхній вибір [32, С.115]. Розглянемо основні етапи розробки стратегічного плану розвитку металургійного підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Основні етапи розробки стратегічного плану розвитку
металургійного підприємства***

Етапи	Характеристика
1	2
Етап 1: Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Для цього використовуються інструменти SWOT-аналізу та PEST-аналізу. SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, з якими воно може зіткнутися. Сильні сторони та можливості надають можливість реалізувати конкурентні переваги, а слабкі сторони та загрози можуть призвести до проблем, які необхідно враховувати під час розробки стратегії. PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціо-культурних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Цей аналіз також важливий для розуміння зовнішніх умов та тенденцій, які можуть вплинути на фінансовий та юридичний стан компанії.
Етап 2: Визначення місії, цінностей компанії	Місія – це чітко сформульована суть діяльності компанії. Цінності компанії відображають її принципи, переконання та етичні стандарти. Вони визначають поведінку співробітників та відносини з партнерами, клієнтами та суспільством загалом. При розробці місії та цінностей компанії враховуються не лише фінансові та юридичні аспекти, а й соціальна відповідальність, сталий розвиток та етичні норми. Ці елементи допомагають створити основу для стратегічного плану, який буде відповідати як внутрішнім, так і зовнішнім вимогам компанії.
Етап 3: Формулювання стратегічних цілей та завдань	На цьому етапі підприємство визначає ключові напрямки свого розвитку. Важливо враховувати фінансові аспекти, такі як бюджет, інвестиції, фінансове планування та прогнозування доходів та видатків. Також необхідно провести аналіз юридичних ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії розвитку. Це дозволить чітко визначити, які результати мають бути досягнуті, у які терміни та які ресурси будуть потрібні. При цьому необхідно враховувати фінансові можливості підприємства та мінімізувати ризики, пов'язані з недостатнім фінансуванням. Аналіз юридичних ризиків, зокрема, оцінка юридичного середовища, врахування законодавчих змін тощо, дозволить виявити потенційні проблеми та розробити стратегію їхньої мінімізації.

Продовження табл. 1.2

1	2
Етап 4: Розробка стратегій досягнення цілей з урахуванням податкового планування та юридичної безпеки	Податкове планування дозволяє підприємству оптимізувати податкові виплати, обираючи найвигідніші податкові режими та методи зменшення податкових витрат. Оптимальна структура оподаткування враховує особливості, вид діяльності та плановані цілі фірми. Юридична безпека забезпечується через вивчення та аналіз правової бази, підготовку необхідних документів та контрактів, а також систематичний моніторинг змін у законодавстві
Етап 5: Оцінка та контроль реалізації стратегічного плану	Для оцінки фінансових результатів необхідно проводити регулярний моніторинг доходів, видатків, прибутку, показників ефективності діяльності. Важливо звіряти фактичні дані зі стратегічними планами та вносити корективи за потреби

*Складено на підставі [34]

Отже, сучасні підходи до стратегічного планування у металургійному комплексі формуються під впливом ряду ключових факторів:

- посилення глобальної конкуренції, що вимагає від компаній підвищення операційної та стратегічної ефективності, швидкої реакції на потреби ринків у критично важливих металах;

- технологічна трансформація, пов'язана з переходом до нового технологічного укладу, що потребує оперативного впровадження передових технологій та розвитку інновацій, у тому числі у питаннях цифровізації та роботизації, а також у застосуванні систем штучного інтелекту. Питання технологічної модернізації та впровадження цифрових технологій суттєво впливають і на промислову безпеку, що дуже важливо для компаній металургійного сектора;

- збільшення значущості заходів у сфері підвищення кліматичної ефективності, спрямованих на зниження викидів парникових газів;

- розвиток ESG-фінансування (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності), що стимулює впровадження передових бізнес-практик;

- зростання ролі людського капіталу в умовах економіки знань, де кваліфікація персоналу та інноваційна активність стають ключовими чинниками конкурентоспроможності

Загалом стратегічне планування дозволяє металургійним підприємствам визначити свою довгострокову мету та вибрати оптимальний шлях для її досягнення. Це допомагає підприємствам визначити своє місце на ринку, враховуючи сильні та слабкі сторони конкурентів, аналізувати власні можливості та ризики, та, як наслідок, розробити стратегію, яка дозволить ефективно використовувати ресурси та досягти визначених цілей [35, С. 234].

Крім того, стратегічне планування допомагає металургійним підприємствам стежити за змінами на ринку та зовнішньому середовищі, адаптуватися до них та приймати своєчасні рішення. Воно також сприяє покращенню системи управління підприємством, зміцненню корпоративної культури та підвищенню мотивації співробітників.

Таким чином, стратегічне планування є важливим інструментом для розвитку та успішної діяльності металургійних підприємств. При цьому існує кілька видів стратегічного планування залежно від цілей та масштабу підприємства (рис.1.9):

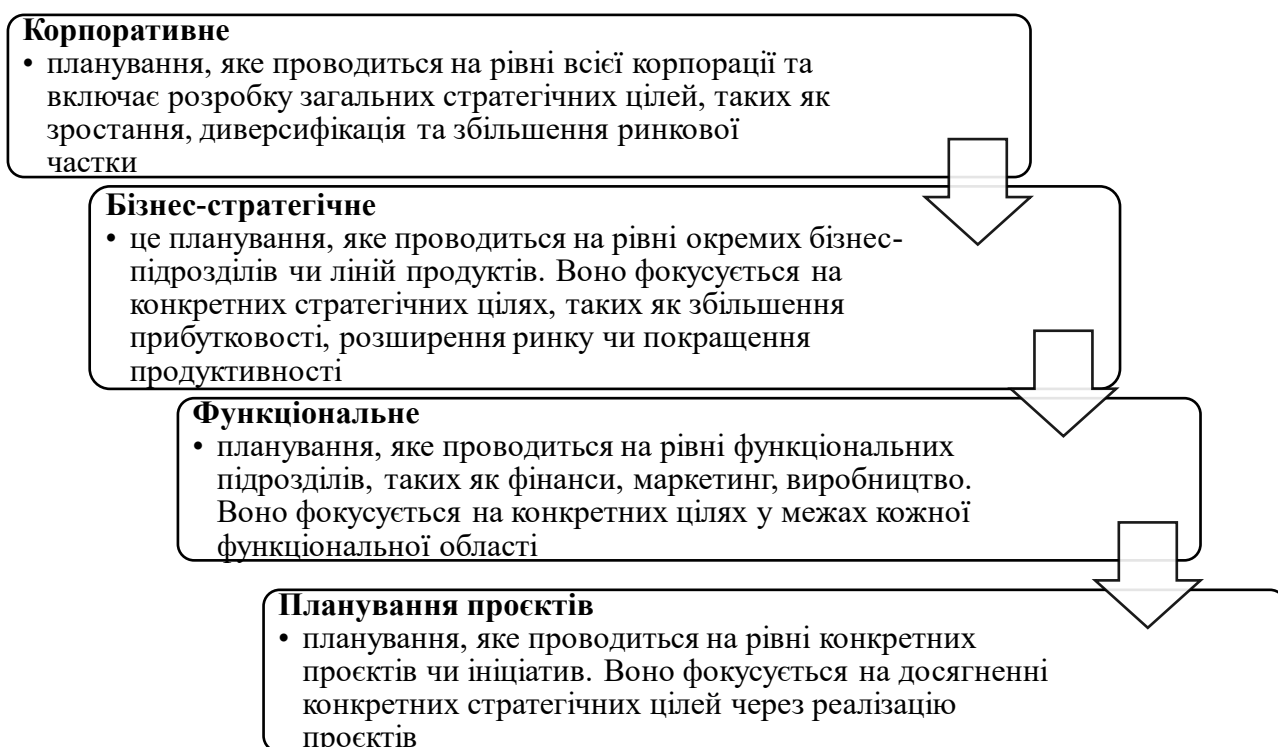


Рис. 1.9 Види стратегічного планування розвитку металургійних підприємств [33, с.125]

Також виділяють державне стратегічне планування, тобто планування, що проводиться на рівні уряду і включає визначення довгострокових цілей і стратегій розвитку держави загалом. Вибір конкретного виду стратегічного планування залежить від цілей підприємства та масштабу його діяльності.

Ефективність стратегічного планування оцінюється за якістю комплексних документів, що розробляються підприємством, такі як стратегія розвитку, а також супутні програми та плани. При цьому факт досягнення чи відхилення від намічених стратегічних цілей фіксується та враховується при коригуванні поточних програм та проєктів [36].

Отже, місце та роль стратегічного планування в системі управління металургійних підприємств визначається формуванням альтернатив та сценаріїв, інструментами стратегічного вибору та реалізацією підтримуючих програм та проєктів довгострокового розвитку. Без ефективного стратегічного планування неможливо побудувати стійку систему управління розвитком металургійних підприємств, як і без останньої – реалізувати розроблену стратегію повною мірою.

1.3 Методи управління розвитком промислових підприємств

Діяльність будь-якого промислового підприємства у ринковому середовищі супроводжується атрибутом непередбачуваності та схильна до ризиків. У період відносної стабільності та передбачуваності ці ризики (мова йде, насамперед, про ризики зовнішнього характеру, що формуються на мікро- і макрорівні) проявляються помірно, що дає можливість менеджменту підприємства відчувати певну впевненість у використовуваних методах управління та застосовувати перевірені інструменти такого управління, що дозволяють компанії рухатися до намічених цілей. Навпаки, у період кризових явищ, зокрема, спричинених військовими діями, які супроводжується явною нестабільністю та невизначеністю, зовнішні ризики моментально активізуються, що повністю нівелює відчуття безпеки, стабільності та впевненості [37, С.80].

Коли нестабільність та непередбачуваність досягають критичного значення, то промислові підприємства, зокрема, металургійні, що використовують традиційні методи управління (методи, що передбачають відносно стійкі параметри внутрішнього та зовнішнього середовища) і не мають заздалегідь розробленого комплексу методів управління для негативного варіанта розвитку подій, як правило, виявляються нездатними приймати зважені управлінські рішення. У свою чергу, компанії, які заздалегідь продумують алгоритм дій у кризовій ситуації, здатні швидко знаходити оптимальні рішення виникаючих проблем. Однак, враховуючи, що навіть за ефективних, перевірених техніках прогнозування та планування, а також при достатньо розвиненій внутрішній інтуїції керуючих суб'єктів, неможливо передбачити всі майбутні негативні події. Саме тому важливу роль в управлінні розвитком компанії в умовах кризи відіграє вміння знаходити шляхи вирішення проблем, що виникають у поточній ситуації, за фактом настання небажаних подій, використовуючи всі можливі методи управління у нових реаліях [37, С.55]. Все вищезазначене вимагають розробки та застосування нових підходів до управління, більш адекватних сучасній кризовій ситуації у світі та в Україні.

Як вже зазначалося, основними завданнями розвитку вітчизняних металургійних підприємств є формування механізму прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності функціонування та якості організації виробництва. Щоб надати процесу управління розвитком підприємства логічну завершеність, результативність та структурованість, необхідно дотримуватися низки методологічних принципів управління.

Система концептуальних методологічних засад управління розвитком металургійного підприємства повинна базуватися на наступних наукових підходах: інтеграційному, цільовому, системному, комплексному, ситуаційному, економічному, синергетичному (рис. 1.10).

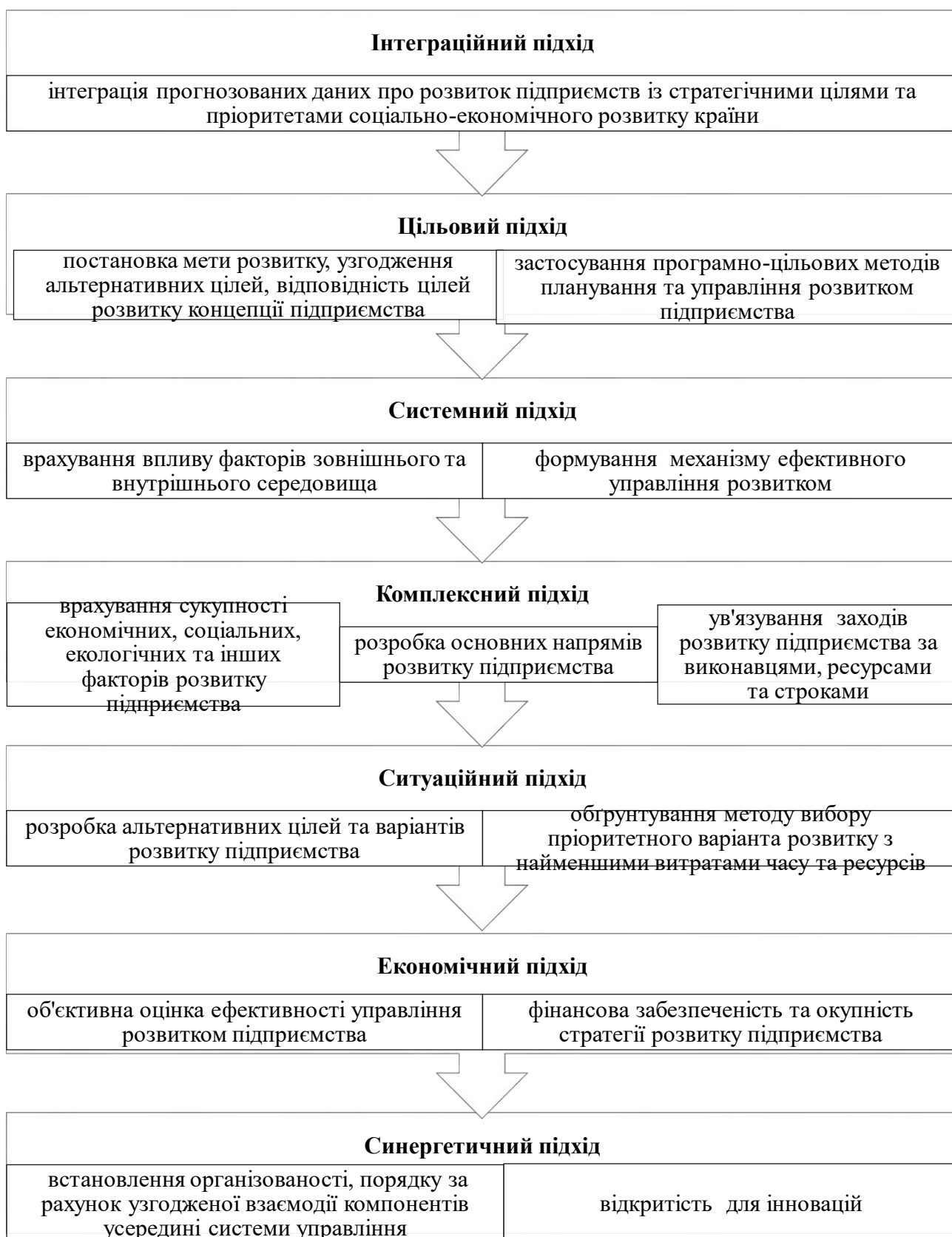


Рис. 1.10 Система концептуальних засад управління розвитком металургійного підприємства, які впливають на вибір методів управління [38, С.20]

Також виділяють принцип сталого розвитку підприємства, особливо важливий в умовах воєнного стану, який забезпечує:

- організаційну, економічну та фінансову стійкість підприємства до ризиків, криз, втрати конкурентоспроможності;
- необхідне коригування стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни зовнішнього середовища [38, С.21].

Дотримання цих принципів на практиці дозволить успішніше структурувати процеси управління розвитком підприємства та обрати найбільш ефективні методи їх реалізації.

Як вже наголошувалося, розвиток – один із базових компонентів стійкості вітчизняних металургійних підприємств. Якщо підприємство не розвивається (не має цільових орієнтирів, яких слід прагнути), то різко скорочується можливість його виживання, здатність чинити опір загрозам і адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх умов.

Сталий розвиток підприємства відображає процес, що супроводжується оптимізацією та підтримкою рівноважного стану економічної, соціальної та екологічної сфер, в яких підприємство провадить свою діяльність. Так, розглядаючи вибір методів управління розвитком підприємства крізь призму економічної складової, підприємства повинні прагнути адаптуватися до змін і трендів, що задаються зовнішнім оточенням, щоб максимально точно задовольняти потреби цільової аудиторії, а також оптимально керувати внутрішніми ресурсами для оптимізації процесу створення вартості. З позиції соціальної складової підприємства повинні поважати інтереси суспільства, пропонувати етичний продукт для споживання та по можливості брати участь у вирішенні соціальних завдань. З позиції екологічної складової йдеться про збереження здорової екосистеми із застосуванням технологій ресурсозбереження та ресурсоспоживання, наприклад, «зелених» технологій, технологій вторинної переробки, а також формування нової культури споживання, так званого етичного споживання [34].

Отже, механізм розвитку металургійного підприємства має включати:

- методи аналізу ринку та потреб споживачів продукції;
- методи визначення стратегії підприємства;
- методи розробки та управління новими товарами та послугами, маркетингові методи;
- методи організації виробництва;
- методи управління людськими ресурсами;
- методи управління інформаційними ресурсами;
- методи управління фінансовими ресурсами;
- методи управління навколишнім середовищем;
- методи управління зовнішніми зв'язками;
- методи управління інноваціями;
- методи управління ризиками [25, С.224].

Разом з тим необхідно зазначити, що в період переходу до ринкових відносин, і надалі, після часткового та повномасштабного вторгнення РФ 2014-2022рр., були практично зруйновані усталені зв'язки між науковими та промисловими (металургійними) підприємствами, закрито наукові підрозділи у науково-виробничих об'єднаннях тощо. В Україні практично перестала діяти система безперервної професійної освіти, скоротилася чисельність персоналу металургійних підприємств, погіршилася його кваліфікація. Досі в цільових програмах робиться ставка на придбання товарів високотехнологічного машинобудування за кордоном. Отже, як основні обмеження для розвитку металургійного бізнесу в Україні, відкинувши фактор війни, залишаються недостатній рівень податкового адміністрування, корупція, відсутність доступу до фінансування тощо. Це означає, що у сфері інтересів держави залишається проблема нівелювання інституційних факторів, які гальмують формування адекватного механізму розвитку вітчизняних металургійних підприємств, зокрема, приватної форми власності.

Вищезазначене дає підставу констатувати, що сучасні вітчизняні металургійні підприємства поки не сформували ефективну систему засобів управління розвитком, не цілком готові до роботи в умовах воєнного стану, тому

представляється виправданим використання методів державного управління для формування механізму розвитку цих підприємств.

Так, в даний час у рамках розширеної промислової політики держави використовуються методи державно-приватного партнерства, фінансування з державного бюджету в рамках державних та відомчих цільових програм, субсидування виробництва, надання державних гарантій, підтримка найважливіших інвестиційних проєктів тощо.

Отже, сучасні методи управління розвитком металургійного підприємства можна поділити на три групи (рис.1.11).

1	2	3
• Методи, спрямовані на економічну складову розвитку підприємства	• Методи, спрямовані на соціальну складову розвитку підприємства	• Методи, спрямовані на екологічну складову розвитку підприємства

Рис. 1.11 Класифікація сучасних методів управління розвитком металургійних підприємств

До першої, «економічної» групи методів, входять наступні (рис.1.12).

Друга, «соціальна» група методів управління, ставить за мету активізувати людський капітал вітчизняних металургійних підприємств. Методи цієї групи передбачають управління доступністю, якістю та ефективністю освіти працівників підприємства, а також інтеграцію освіти та науки; управління підвищенням кваліфікації працівників; розвитком програм у сфері медичного, соціального та пенсійного страхування тощо. Основним видом цих методів управління цільові програми, що передбачають фінансування відповідних витрат [26, С.201].

ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Методи посилення конкурентних позицій підприємств на внутрішньому ринку -фінансування з державного бюджету в рамках цільових програм; - субсидування за рахунок бюджетних коштів частини витрат на сплату відсотків за кредитами; -відшкодування збитків виконавцям державного оборонного замовлення; - купівля акцій додаткових емісій стратегічно важливих підприємств; -бюджетне кредитування системоутворюючих підприємств; рефінансування заборгованості підприємств; - надання гарантій за кредитами тощо	Методи, що використовуються для розширення частки підприємства на ринках, що звужуються -субсидування вітчизняних експортерів продукції; - державні закупівлі продукції; -збільшення обсягів авансування при розміщенні замовлень на постачання товарів, виконання робіт та послуг для державних потреб; - скасування ПДВ на переліки технологічного обладнання, яке ввозиться до України, аналоги якого в країні не виробляються тощо	Методи стимулювання інноваційного розвитку підприємств -механізми державно-приватного партнерства; - розвиток інфраструктури підтримки інноваційної діяльності; -створення інтегрованих структур у високотехнологічному машинобудуванні; - субсидування за рахунок бюджетних коштів частини витрат на сплату відсотків за кредитами, що спрямовуються на технічне переозброєння та модернізацію виробництва для випуску продукції з високою доданою вартістю, у тому числі в оборонно-промисловому комплексі; - надання державних гарантій для реалізації інвестиційних проєктів тощо
---	--	--

Рис. 1.12 Склад економічних методів управління розвитком металургійних підприємств [16, С.156]

Третя, «екологічна» група методів управління, передбачає створення механізмів впровадження енергозберігаючих технологій, енергоефективних інноваційних проєктів, розвиток електро- та теплоенергетики на основі екологічно чистих технологій, а також формування у підприємств мотивації до зниження енергоспоживання. До методів даної групи відносяться також цільові програми у галузі екології, природних ресурсів тощо [27, С.121].

Особливість розглянутих методів управління розвитком металургійних підприємств полягає у тому, що «економічними» методами в основному можуть користуватися підприємства, які є одержувачами бюджетних коштів на основі державного закону про бюджет на черговий рік. При цьому «соціальні» та

«екологічні» методи найчастіше задають параметри та умови для розробки підприємством власних методів такого управління.

Разом з тим, саме неефективність методів управління слід вважати найбільш характерною для сучасних вітчизняних металургійних підприємств проблемою, що перешкоджає їх ефективному функціонуванню та розвитку в умовах, що склалися. Ця проблема, зокрема, викликана такими факторами як:

- відсутність стратегії у діяльності вітчизняних металургійних підприємств в умовах воєнного стану та спричинених цим ризиками діяльності, а також орієнтація на короткострокові результати на шкоду середньостроковим та довгостроковим;

- недостатня кваліфікація управлінського персоналу;

- недостатній рівень відповідальності керівників підприємств перед власниками за наслідки прийнятих рішень, за збереження та ефективне використання майна, а також за фінансово-господарські результати діяльності.

На наш погляд, для вирішення цих проблем потрібно застосування нетрадиційних методів управління розвитком підприємств, серед яких:

1. Причинно-наслідкове моделювання. Цей метод управління використовується для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між різними факторами і бізнес-процесами, що відбуваються на підприємстві. На основі виявлених причинно-наслідкових зв'язків збираються дані, які підтверджують або спростовують вплив одного фактору на інший. Для цього можна використовувати опитування, анкетування та експерименти [27, С.116].

2. Метод Делфі. Цей метод є анонімним опитуванням групи учасників – кваліфікованих фахівців. Кількість учасників становить у середньому від 8 до 20 осіб. На першому етапі визначається тема, що вимагає експертної оцінки, формулюються питання для групи експертів. Потім експертам розсилають анкету, відповіді збираються і обробляються анонімно, щоб виключити вплив особистих взаємозв'язків і упередженості. Отримані дані аналізують і на їх основі формують узагальнений звіт. Перевага методу Делфі в тому, що учасники опитування не знають один про одного і не залежать від тиску групи, тобто

він дозволяє отримувати різнобічну та поглиблену оцінку проблеми та можливих рішень.

3. Метод мозкового штурму. Це популярна техніка генерації ідей і пошуку рішень для різних проблем, що широко використовується в управлінні. Основна мета мозкового штурму – стимулювати творче мислення і зібрати максимальну кількість ідей в короткий проміжок часу. Основна увага приділяється кількості варіантів, а не їх якості, адже чим більше ідей буде згенеровано, тим вища ймовірність знайти дійсно цінні [39, С.80].

4. Дерево рішень. Це графічний метод моделювання, який допомагає візуалізувати можливі варіанти рішень та їх наслідки. Дерево рішень наочно показує можливі шляхи і виходи, дозволяє оцінювати наслідки різних варіантів дії і вибирати оптимальний. Проте, для складних проблем дерево рішень може стати надто складним методом аналізу [40, С.55].

5. Теорія вирішення винахідницьких завдань (ТВВЗ) як метод прийняття рішень та виходу з кризи. Це методологічний підхід до вирішення складних проблем і знаходження інноваційних рішень. Теорія передбачає прагнення до найкращого можливого результату при мінімальних витратах ресурсів. Використання принципів ТВВЗ допомагає виявляти основні причини проблем, усувати протиріччя і знаходити вигідні рішення, які мінімізують втрати і сприяють сталому розвитку бізнесу [39, С.80].

Отже, складні ситуації, такі як війна, вимагають від металургійних підприємств використання оперативних, зважених і дуже точних методів управління з мінімальними ризиками, так як час тут відіграє вирішальну роль. Підприємство у цих умовах має швидко реагувати на зміни, щоб мінімізувати можливі втрати та скористатися можливостями. Іноді грамотне застосування методів управління підприємством допомагають вийти навіть із, здавалося б, катастрофічної ситуації. При цьому ефективність застосованих методів управління розвитком підприємства оцінюється не тільки за своїми безпосередніми результатами, але і за їх впливом на довгострокові цілі і систему управління в цілому.

Таким чином, створення ефективної методології управління розвитком вітчизняних металургійних підприємств передбачає включення розглянутих вище методів. Це стосується як звичайних умов діяльності підприємств галузі, так і кризових. У звичайних умовах ефективність функціонування та розвитку вітчизняних металургійних підприємств залежить від чотирьох ключових факторів: законодавства, конкуренції, поведінки споживачів та потенціалу розвитку підприємства. Проте за кризових умов сприйняття реальності змінюється. Компанії, здатні знайти нові можливості застосування методів управління їх розвитком та використовувати їх у кризових ситуаціях, виявляються у більш вигідному становищі.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу теоретичних основ управління розвитком металургійного підприємства можна зробити наступні висновки:

1. В рамках розгляду сутності, змісту та складових концепції розвитку металургійного підприємства встановлено, що управління розвитком підприємства у загальному розумінні – це процес цілеспрямованого впливу на всі напрями його діяльності, виконувані функції, структуру, показники ефективності функціонування тощо. Управління розвитком проявляється у різних формах, але провідною формою є концепція розвитку підприємства. Досліджена ієрархія термінів «концепція» і «стратегія» та встановлено, що основою, фундаментом розвитку підприємства має бути концепція, виходячи з якої формується його стратегія. Виділені основні особливості функціонування вітчизняної металургійної галузі у сучасний час, а також визначені ключові виклики та ризики з урахуванням умов воєнного стану, які мають визначальний вплив на формування концепції розвитку підприємств галузі. Наголошено, що основне завдання керівництва металургійного підприємства в цих умовах – оцінити можливості, виявити напрямки та забезпечити акумуляцію необхідних ресурсів з метою завоювання лідируючих позицій у конкурентній боротьбі.

2. Розглянуті основні підходи до стратегічного планування розвитку металургійного підприємства та види відповідних стратегій. Визначені відмінності у поглядах на стратегічне планування вітчизняних та зарубіжних авторів та встановлено, що основні протиріччя у прихильників та противників стратегічного планування у бізнесі пов'язані зі ступенем співвідношення стратегії та стратегічного планування. Встановлено, що стратегічне планування – це оцінка можливості реалізації стратегії за часом з урахуванням необхідних ресурсів. Відзначені основні характерні риси сучасного стратегічного планування розвитку металургійних підприємств та виділені фактори, під впливом яких формуються сучасні підходи до такого планування. Детально розглянуті основні види стратегічного планування залежно від цілей та масштабу діяльності підприємства.

3. Визначені основні методи управління розвитком металургійних підприємств та встановлено, що в умовах нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища підприємства, які використовують традиційні методи управління розвитком (методи, що передбачають відносно стійкі параметри внутрішнього та зовнішнього середовища) і не мають заздалегідь розробленого комплексу методів управління для негативного варіанта розвитку подій, як правило, виявляються нездатними приймати зважені управлінські рішення. Констатовано, що сучасні вітчизняні металургійні підприємства поки що не сформували ефективну систему методів управління розвитком, не цілком готові до роботи в умовах воєнного стану, тому представляється виправданим використання методів державного управління для формування механізму розвитку цих підприємств. Виділені та розглянуті три групи сучасних методів управління розвитком підприємства, зокрема, економічні, екологічні та соціальні. Для вирішення проблем управління розвитком підприємств в сучасних умовах невизначеності розглянута можливість застосування нетрадиційних методів, зокрема, причинно-наслідкового моделювання, метода Делфі, метода мозкового штурму, дерева рішень, теорії вирішення винахідницьких завдань тощо.

РОЗДІЛ 2

ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА РОЗВИТОК ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Аналіз впливу чинників внутрішнього середовища на розвиток підприємства

Гірничо-металургійний комплекс є найважливішою частиною економіки України. Галузь пройшла численні трансформації, а після початку повномасштабної війни українська металургія, яка раніше була головним експортером та драйвером української економіки, зіткнулася із цілим комплексом проблем, зокрема, як вже зазначалося, у 2022 році втратила майже 40% виплавки сталі.

Після втрати частини металургійних комбінатів, на неокупованих територіях України залишилися працювати чотири великі металургійні підприємства: (рис.2.1).

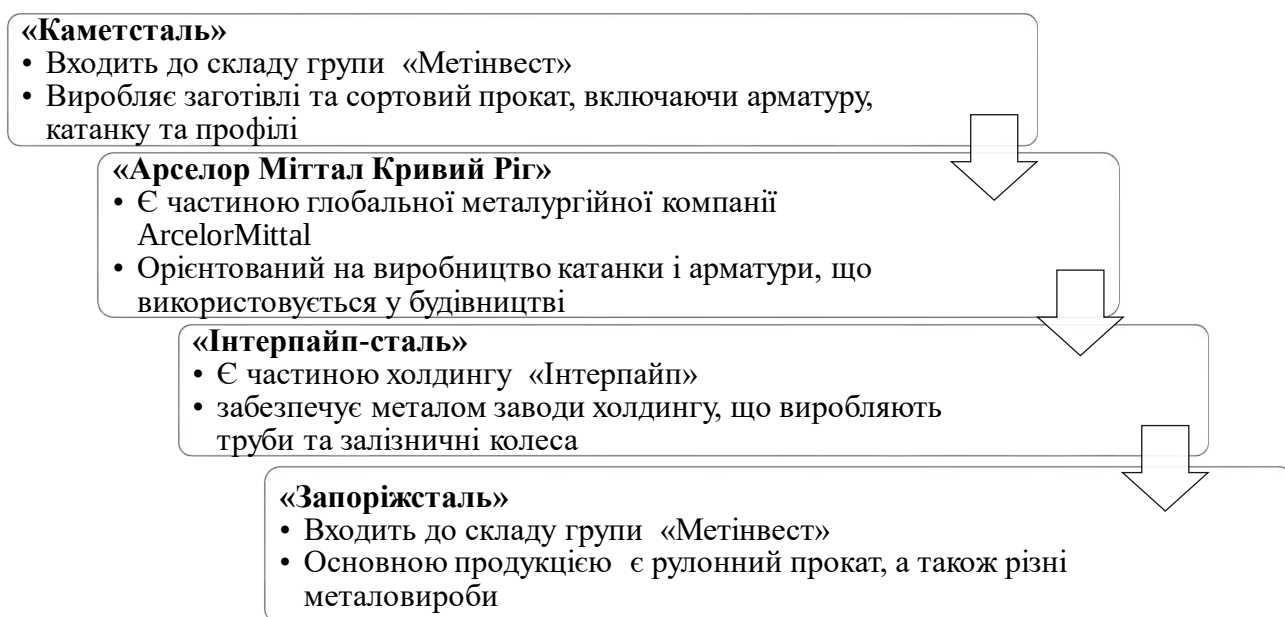


Рис. 2.1 Підприємства на неокупованих територіях, що входять до складу металургійного комплексу України [41, С.50]

Динаміка виробництва сталі, прокату та чавуну на вітчизняних металургійних підприємствах протягом 2020-2024 рр. наведена на рисунку 2.2.

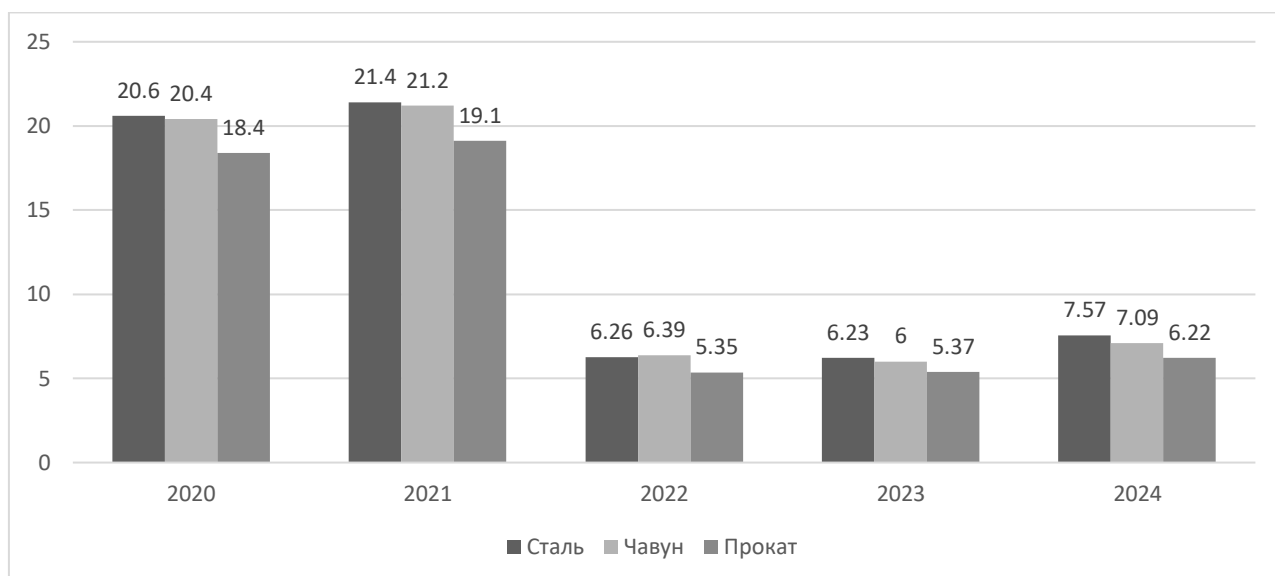


Рис. 2.2 Динаміка виробництва продукції на вітчизняних металургійних підприємствах протягом 2020-2024 рр., млн т [42]

Як бачимо, період з початку повномасштабного вторгнення став надскладним випробуванням для української металургії. Проте дані за 2024 рік демонструють помітне зростання виробничих показників галузі порівняно з 2023 роком, що свідчить про її стійкість та здатність до відновлення. Так, у 2024 році порівняно з 2023 роком українські металурги збільшили виробництво чавуну на 18,1%, сталі – на 21,6%, а прокату – на 15,8%. Результати діяльності галузі перевищують показники 2022-2023 рр., але є все ще значно нижчими порівняно з довоєнним 2021 роком. Водночас, вихід на довоєнні показники для металургів України недосяжний, оскільки втрата маріупольських комбінатів «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча значно знизила виробничий потенціал галузі, а підприємства, що діють, використовують лише 50-80% своїх потужностей.

Одним з найбільших промислових підприємств України та одним із найбільш значних активів групи «Метінвест» є Публічне акціонерне товариство

Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» (далі – ПАТ «Запоріжсталь»).

Історія комбінату почалася у 1929 р., коли уряд СРСР ухвалив рішення про будівництво великого промислового комплексу чорної та кольорової металургії у місті Запоріжжі, в рамках якого було заплановано будівництво заводу листових сталей – сучасної «Запоріжсталі». Після цього протягом 1934-1939 рр. завод активно розвивався, а у 1938 р. на комбінаті встановили найбільшу у світі доменну піч об'ємом 1300 кубометрів. У 1939 р. «Запоріжсталь» отримав повний металургійний цикл виробництва, ставши найбільшим металургійним гігантом у Європі за потужностями. Після звільнення Запоріжжя 1943 р. почалося масштабне відновлення комбінату, яке тривало до кінця 1940-х рр. і до початку 1950-х комбінат знову вийшов на довоєнні потужності [43].

У 1980–1990-х рр. комбінат зіштовхнувся із викликами переходу до ринкової економіки, а у 2000-х рр. увійшов до групи Метінвест та отримав інвестиційну підтримку для модернізації, підвищення екологічності виробництва та конкурентоспроможності на світовому ринку [43].

Потужності комбінату дозволяють виробляти близько 4,2 млн тонн чавуну, 4 млн тонн сталі, 3,7 млн тонн гарячого прокату, 1,2 млн тонн холодного прокату [43].

Продуктовий портфель підприємства представлений наступними видами продукції (рис. 2.3).

Також продуктивний портфель ПАТ «Запоріжсталь» включає широкий асортимент (понад 170 найменувань) виробів з металу, дерева та бетону, інші види металопродукції.

Основними споживачами продукції є виробники зварних труб, машинобудівні підприємства (автомобільне, сільськогосподарське, транспортне), виробники побутової техніки та металосервісні центри [43].

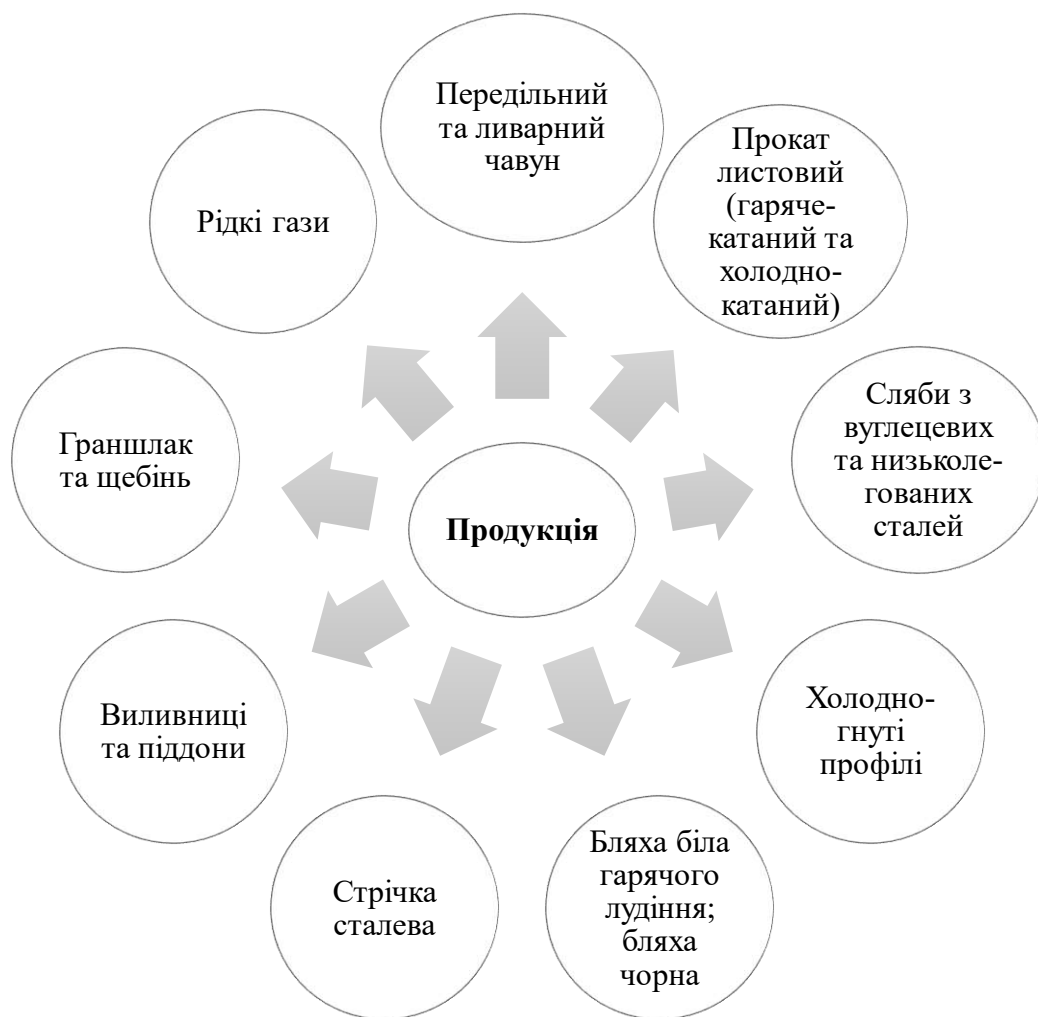


Рис. 2.3 Продуктовий портфель ПАТ «Запоріжсталь» [43]

Отже, ПАТ «Запоріжсталь» є важливим підприємством для економіки України та ключовим експортером металургійної продукції, яка має попит не лише в Україні, а й на світових ринках. Так, у 2025 році ПАТ «Запоріжсталь» посів друге місце у рейтингу «Найкращі підприємства України – 2025» у категорії «Переробна промисловість» [43].

Обсяги виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 роки наведені на рисунку 2.4.

Зараз підприємство працює на 75% від проектної потужності.

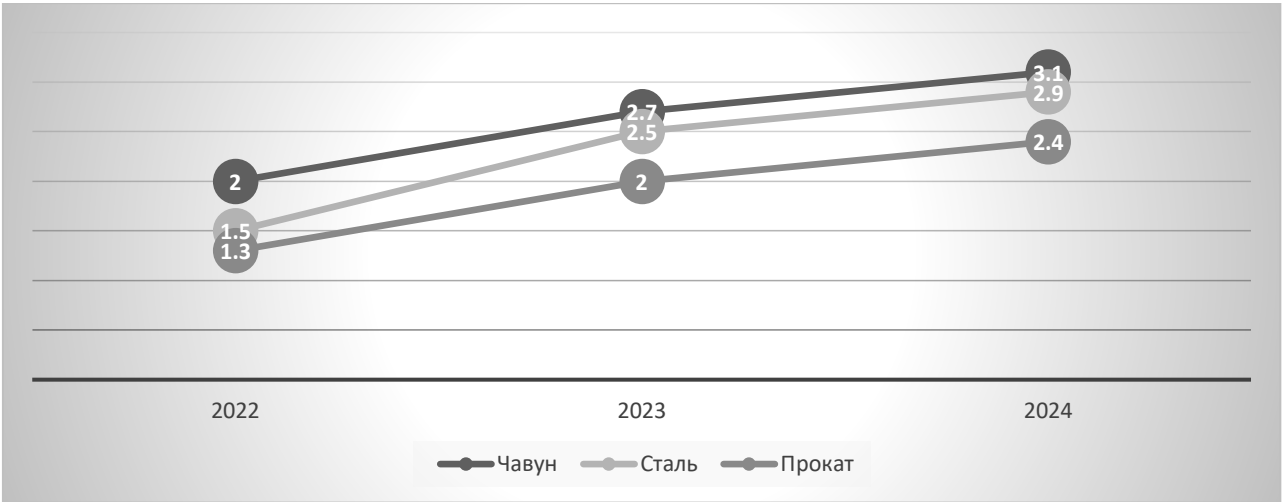


Рис. 2.4 Динаміка виробництва продукції на ПАТ «Запоріжсталь»
протягом 2022-2024 рр., млн т [43]

Для оцінки основних показників техніко-економічного стану підприємства на основі його фінансової звітності (Додаток А, Б, В) побудуємо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники техніко-економічного стану ПАТ «Запоріжсталь»
за 2022-2024 рр.*

Показники	Од. вим.	Рік			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
		2022	2023	2024	Абс. відх., +/-	Темп росту , %	Абс. відх., +/-	Темп росту , %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис грн	46 916 321	56 395 037	70 307 933	9 478 716	120,2	13 912 896	124,7
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	46 801 073	54 906 022	65 364 231	8 104 949	117,3	10 458 209	119,0
Валовий прибуток (збиток)	тис грн	115 248	1 489 015	4 943 702	1 373 767	1292	3 454 687	332,0
Інші операційні доходи	тис грн	1 351 564	1 057 385	1 504 031	-294 179	78,2	446 646	142,2
Адміністративні витрати	тис грн	489 567	437 309	516 087	-52 258	89,3	78 778	118,0

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Витрати на збут	тис грн	2 160 225	3 125 816	3 229 329	965 591	144,7	103 513	103,3
Інші операційні витрати	тис грн	3 014 968	609 235	669 215	-2 405 733	20,2	59 980	109,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис грн	(4 197 948)	(1 625 960)	2 033 102	-2 571 988	38,7	-	-
Інші фінансові доходи	тис грн	16 681	16 469	13 225	-212	101,3	-3 244	80,3
Інші доходи	тис грн	2 914	170 639	14 621	167 725	5856	-156 018	8,7
Фінансові витрати	тис грн	1 526 205	563 906	841 875	-962 299	36,9	277 969	49,3
Інші витрати	тис грн	72 198	1 984 639	130 722	1 915 441	2753	-1856917	6,6
Фінансовий результат до оподаткування	тис грн	(5 776 756)	(3 87 397)	1 088 351	-1 789359	69,0	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис грн	(912 071)	(332 407)	(207 789)	-579 664	36,5	-124 618	62,5
Чистий фінансовий результат	тис грн	(4 864 685)	(3654 990)	880 562	-1 209 695	75,0	-	-
Необоротні активи	тис грн	23 241 912	21 769 461	32 845 095	-1 427 451	93,7	11075 634	150,9
Оборотні активи	тис грн	46 796 743	55 847 755	61 439 292	9 051 012	119,3	5591 537	110,0
Власний капітал	тис грн	40 371 787	36 721 228	47 395 770	-3 650 559	91,0	10674542	129,0
Зобов'язання	тис грн	29 667 125	40 896 245	46 888 882	11 229 120	137,9	5 992 637	114,7
Середньорічна чисельність персоналу	осі б	9 305	8 560	8 577	-745	82,0	17	100,2
Фонд оплати праці	тис грн	2 272 345	2 427 423	2 751 304	155 078	106,8	323 881	113,3
Середньорічна заробітна плата	тис грн	244	284	321	40	116,4	37	113,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	-	1,691	1,428	1,459	-0,263	84,5	0,031	102,2

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	0,004	0,014	0,016	0,01	350	0,002	114,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	-	1,54	1,30	1,37	-0,24	84,4	0,07	105,3
Коефіцієнт автономії	-	0,574	0,473	0,503	0,101	82,4	0,03	106,3
Рентабельність активів (ROA)	%	-5,5	-4,7	0,9	-0,8	85,5	-	-
Рентабельність власного капіталу (ROE)	%	-9,1	-9,5	2,1	0,4	104,4	-	-
Чиста маржа	%	-8,2	-6,5	1,3	-7,7	79,3	-	-
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-	1,737	1,687	1,443	-0,05	97,2	-0,244	85,8

*Примітка. Складено автором

Динаміку основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» ілюструє рисунок 2.5.

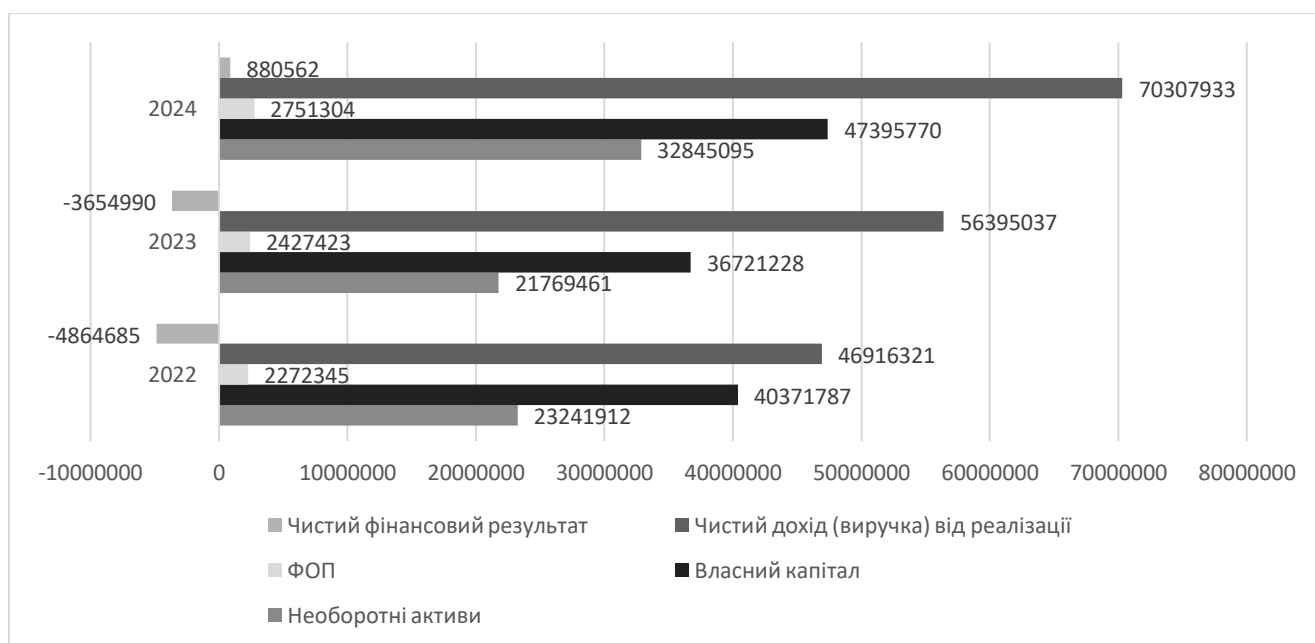


Рис. 2.5 Динаміка основних показників фінансово – господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 рр.

Отже, за останні три звітні періоди основні результати діяльності Компанії демонструють стабільну динаміку. Так у 2023 р. стосовно 2022 р. виручка від

реалізації показує позитивне зростання на 20,2% у сумі 9 478 716 тис. грн., а до кінця 2024 р. виручка зростає на 24,7% (на 13 912 896 тис. грн.). Відповідно спостерігається збільшення собівартості реалізації на 8 104 949 тис. грн. або 17,3% у 2023 р. порівняно з 2022 р. та на 10 458 209 тис. грн. або 19% у 2024 р. порівняно з 2023 р.

Валовий прибуток за досліджуваний період також має позитивну динаміку – спостерігається його збільшення на 1 373 767 тис. грн. або майже у 13 разів у 2023 р. порівняно з 2022 р. та зростання на 3 454 687 тис. грн. або 232% у 2024 р. порівняно з 2023 р.

Інші операційні доходи мають нестійку динаміку: спостерігається їх скорочення у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 21,8% та зростання на 42,2% у 2024р. порівняно з 2023 р. Аналогічно адміністративні витрати у 2023 р. порівняно з 2022 р. скоротились на 10,7%, а у 2024р. порівняно з 2023 р. зросли на 18%.

Спостерігається різке зростання витрат на збут у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 965 591 тис. грн, що склало 44,7%, у 2024р. порівняно з 2023 р. дані витрати зросли на 3,3%.

У 2023 р. стосовно 2022р. різко скоротились інші операційні витрати – на 2 405 733 тис. грн або на 80,8%, а у 2024р. порівняно з 2023 р. їх зростання склало 9,8%.

В результаті збиток від операційної діяльності склав у 2022р. 4197 948 тис. грн., у 2023р. вдалося його скоротити на 2 571 988 тис. грн або на 61,3%, а у 2024р. підприємство одержало прибуток в сумі 2 033 102 тис. грн.

В результатів негативного впливу значного розміру фінансових витрат у 2022 р. чистий збиток діяльності підприємства склав 4 864 685 тис. грн, у 2023 р. діяльність підприємства також була збитковою (збиток у сумі 3 654 990 тис. грн – скорочення на 25%). У 2024 р. вдалося досягти прибуткової діяльності (прибуток в сумі 880 562 тис. грн).

Необоротні активи підприємства після скорочення у 2023р. стосовно 2022р. на 6,3%, у 2024 р. зросли майже на 51%. Оборотні активи демонструють стійке зростання: на 19,3% та 10% відповідно.

Власний капітал підприємства після скорочення у 2023р. стосовно 2022р. на 9%, у 2024 р. збільшився на 29%. Достатньо стрімкими темпами зросли зобов'язання підприємства: на 37,9% та 14,7% відповідно.

Середньооблікова чисельність персоналу у 2023 р. стосовно 2022р. значно скоротилася – на 745 осіб або на 18%, у 2024 р. відбулося зростання чисельності на 17 осіб. Фонд оплати праці протягом 2022-2024рр. зростав: на 6,8% та 13,3% відповідно.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2022-2024рр. знаходиться в межах нормативного значення і має тенденцію до зростання у 2024р. стосовно 2023 р.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижче норми (0,2-0,6), що свідчить про неадекватність управління дебіторською заборгованістю і недостатність поточних (оборотних) активів з погляду їх ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є вищим за норму (0,6-1), що свідчить про неефективне адміністрування поточних (оборотних) активів.

Коефіцієнт автономії знаходить у межах норми (оптимальне значення більше 0,5), а рентабельність активів та власного капіталу мають позитивні значення лише у 2024 р. як наслідок прибуткової діяльності підприємства. Відповідно, чиста маржа діяльності складає у 2024 р. всього 1,3%.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом показує, яка частина необоротних активів може бути погашена власним капіталом і знаходиться в межах норми (не менше 0,1).

Отже, керівництво ПАТ «Запоріжсталь» розглянуло невизначеність, пов'язану з наслідками військового вторгнення, і дійшло висновку, що обґрунтовано можливо, що комбінат зможе продовжувати свою діяльність безперервно. Як наслідок, ПАТ «Запоріжсталь» на кінець 2024 року продовжувало виробляти продукцію, а виробничо-технологічне обладнання повного металургійного циклу було введено до експлуатації на рівні 75% від максимальних виробничих потужностей, і такий рівень вважається сталим в осяжному майбутньому. Припускаючи, що не буде відбуватися суттєвого

погіршення ситуації, управлінській персонал очікує, що комбінат продовжить виробництво на поточному рівні, а за умови поліпшення логістики доставки продукції, у 2025 році і у подальшому збільшить обсяги виробництва продукції.

На сьогодні Комбінат робить усе можливе для того, щоб закласти основу надійного майбутнього: працює над новою логістикою та освоєнням нових продуктів, забезпечує зайнятість евакуйованих спеціалістів пов'язаних підприємств, аби зберегти команду, активно діє гуманітарний штаб підприємства та надається всебічна військова допомога тощо. Щоб посилити обороноздатність держави, налагоджене системне постачання на фронт амуніції, тактичного обладнання, засобів пересування, захисних споруд, мобільних укриттів тощо.

Разом з тим на розвиток ПАТ «Запоріжсталь», особливо у період воєнного стану, впливають чинники, що існують у навколишньому середовищі і практично не залежать від діяльності даного конкретного підприємства, але мають певний вплив на його функціонування. Такі чинники називають компонентами макрооточення і на підставі їх оцінки вимагають прийняття певних управлінських рішень.

2.2 Оцінка впливу компонент макрооточення на розвиток підприємства

Зовнішнє середовище підприємства (компоненти макрооточення) є ключовим джерелом, що забезпечує суб'єкти ринку металопродукції необхідними ресурсами для розвитку внутрішнього потенціалу. Проведення оцінки компонентів макрооточення включає до себе оцінку змін, які впливають на різні аспекти поточної стратегії розвитку підприємств галузі, а також виявлення факторів, що становлять загрозу для їх стратегії. Крім того, в рамках цієї оцінки здійснюється контроль та аналіз діяльності конкурентів, а також виявлення факторів, які створюють більше можливостей для досягнення цілей шляхом реалізації планів розвитку підприємств галузі.

Зокрема, металургійні підприємства, як відкриті системи, залежать від зовнішнього середовища для отримання всіх необхідних ресурсів, включаючи споживачів, конкурентів, а також від впливу законодавства та дій державних органів. Вплив компонентів макрооточення враховують керівники цих підприємств у процесі прийняття управлінських рішень, спрямованих на взаємодію із зовнішніми факторами та досягнення стратегічних цілей.

Отже, для ефективного управління необхідно ретельно дослідити фактори зовнішнього середовища та оцінити їх вплив на розвиток підприємства, що дозволить адаптуватися до них та максимізувати їх позитивний вплив. У сучасних умовах виживає та ефективно розвивається підприємство, що гнучко реагує на зміни у зовнішньому середовищі та ефективно адаптується до них.

Отже, зовнішнє середовище підприємства є комплексом умов і факторів, що виникають поза його діяльністю та мають суттєвий вплив на неї. Відповідно до альтернативної концепції, зовнішнє середовище охоплює безліч різноманітних факторів, які можуть здійснювати різний вплив на функціонування підприємства як в даний час, так і в перспективі [44, С.88].

Аналіз компонентів макрооточення дає можливість підприємству оцінити стан та перспективи розвитку найважливіших факторів, таких як ринок, галузь, постачальники, покупці тощо, а також факторів, на які підприємство не має можливостей впливати. Одним із методів такого аналізу є PEST – аналіз, який розробив американський вчений в області стратегічного менеджменту Ендрю Гроув [45, С.86]. Даний аналіз проводиться за допомогою такого інструменту як матриця, що представляє собою таблицю із чотирьох квадратів (рис.2.6).

Отже, до матриці PEST - аналізу компонентів макрооточення металургійного підприємства входять:

1. Економічні компоненти (рівень інфляції, рівень безробіття, темпи економічного зростання, доступність кредитування та інші фактори, які можуть впливати на попит на продукцію чи послуги підприємства).

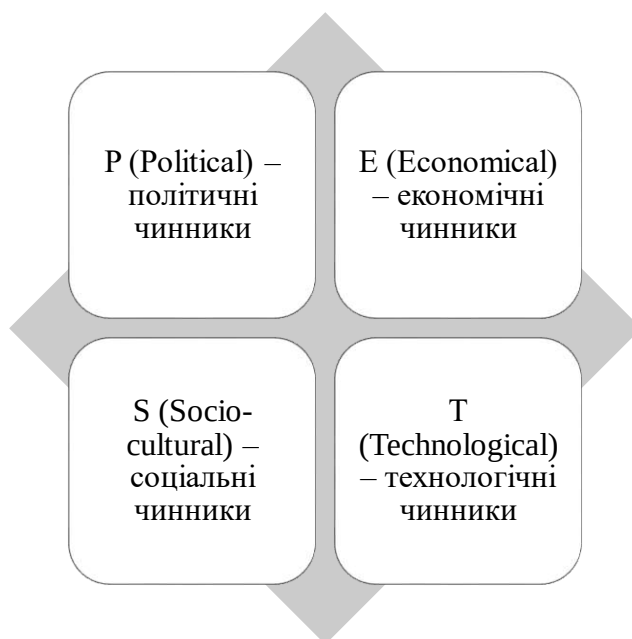


Рис. 2.6 Матриця PEST - аналізу компонентів макрооточення металургійного підприємства [45, С.96]

2. Політичні та правові компоненти (закони, нормативні акти, політична стабільність, наявність торгових угод та інші фактори, які можуть створювати чи усувати бар'єри для бізнесу).

3. Соціо-культурні компоненти (культурні цінності, спосіб життя, демографічні характеристики населення, вимоги до соціальної відповідальності та інші аспекти, що впливають на переваги та поведінку споживачів).

4. Технологічні компоненти (рівень технологічного розвитку, інновації, доступність нових технологій, конкурентні переваги та інші фактори, що можуть визначати конкурентоспроможність підприємства) [46, С.262].

Всі вищеперераховані компоненти макрооточення можуть істотно вплинути на роботу підприємства, тому їх аналіз здатний допомогти компанії приймати рішення в галузі маркетингу, управління персоналом та інших аспектів бізнесу.

Далі в межах PEST – аналізу за значимістю виділяють силу впливу цих компонентів із присвоєнням балів, рангів та інших одиниць виміру.

Проведемо аналіз компонентів макрооточення ПАТ «Запоріжсталь» (PEST-аналіз). Основними конкурентами ПАТ «Запоріжсталь» на ринку

металургійної продукції є інші великі вітчизняні металургійні підприємства, такі як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПрАТ «Камет-Сталь», «Дніпровський металургійний завод», а також інші компанії («Юністіл», Metinvest Trameal, Promet Stee) [43].

Факторами конкурентоспроможності та прибутковості підприємства є: відповідність продукції вимогам ринку та споживчим оцінкам; впровадження інновацій та сучасних технологій у виробничі процеси; позитивний імідж компанії та її продукції на ринку; наявність та якість інфраструктури підприємства та регіону тощо. Використання передових ідей та підходів до ведення бізнесу в сфері металургії створює міцну основу для довгострокової та ефективної роботи компанії. Для підприємства найбільш важливі значення має всебічне врахування потреб клієнтів, соціально орієнтовані відносини у регіоні, турбота про охорону довкілля тощо [43].

Розглянемо компоненти макрооточення ПАТ «Запоріжсталь» (PEST-аналіз), які можуть спричинити вплив на діяльність аналізованого підприємства (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**PEST-аналіз трендів компонентів макрооточення ПАТ
«Запоріжсталь»***

Чинник	Ознаки прояву	Можливі заходи для зменшення впливу на діяльність підприємства
1	2	3
Політичні фактори		
Продовження військових дій на території України	-проблеми з логістичними шляхами; -проблеми із забезпеченням сировиною внаслідок окупації родовищ; -проблеми із забезпеченням енергоресурсами; - скорочення виробництва продукції внаслідок ризику здійснення діяльності у зоні активних бойових та/або у прифронтових територіях; -втрата ключових клієнтів, скорочення доходів; -зменшення вартості активів, втрата контролю над ними внаслідок руйнування/ знищення; -ризик втрати платоспроможності та ліквідності	-оптимізація логістичних ланцюгів постачання сировини та збуту продукції; -максимальна диверсифікація випускаємої продукції; - пошук сировини за межами України; - відкриття нових ринків збуту продукції, зокрема, внаслідок оборонних замовлень

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Державний вплив у галузі	-прогнозованість регуляторної політики держави; -державні гарантії рефінансування кредитів, взятих під реалізацію інвестиційних проєктів; - субсидування з бюджету частини витрат на виплату відсотків за кредитами; - створення цінових пільг та пріоритетів у закупівлі продукції	-формування довгострокових стратегічних планів розвитку підприємства; -удосконалення цінової політики
Податкова політика	-можливість підвищення податків для галузі; -підвищення собівартості продукції; -бюрократизація фіскальних процедур	Взаємодія співробітників компанії з органами державної влади, що надають експертну думку під час розробки змін до податкового законодавства
Політична стабільність у суспільстві	-збільшення обсягів інвестицій у будівництво нових виробництв та реконструкцію існуючих; -державна підтримка розвитку галузі	-формування довгострокових стратегічних планів розвитку підприємства: -здійснення ЗЕД
Міждержавні відносини	Покращення міждержавних відносин	-збільшення інвестицій у розвиток галузі; - збільшення обсягу грантів
Законодавство з охорони навколишнього середовища	Посилення екологічних вимог до підприємств галузі	Зниження споживання енергетичних та сировинних ресурсів
Економічні фактори		
Стабільність грошової одиниці	-девальвація гривні по відношенню до провідних валют світу; -збільшення непрямих витрат (адміністративних та витрат на збут) - збільшення витрат на оплату праці на тлі збереження дефіциту кадрів; - зростання цін на імпортне обладнання, матеріали, сировину; -зростання дебіторської заборгованості	-розробка програми формування попиту та стимулювання збуту на продукцію підприємства; - надання товарного кредиту споживачам; - управління дебіторською заборгованістю
Темпи зростання економіки	-уповільнення темпів зростання ВВП; -зростання інфляції;	-зниження обсягів виробництва продукції; -управління закупівлями сировини; - управління непрямыми витратами
Ступінь залучення до міжнародної торгівлі	Зростання обсягів експорту готової продукції	-покращення сприятливого іміджу підприємства на зовнішніх ринках; -пошук можливостей для проникнення на нові ринки збуту (країни Азії, Африки, Латинської Америки)
Насиченість ринку та конкуренція	Збільшення конкуренції призведе до зниження цін та прибутку	-пошук нових напрямів діяльності; -реалізація антимонопольного законодавства, припинення рейдерських схем

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Інфляція	Збільшення вартості матеріалів, робочої сили та інших ресурсів призведе до зростання собівартості та зниження прибутку	Пошук шляхів зниження собівартості продукції
Зовнішні витрати	Зростання витрат на сировину та енергоресурси призведе до зростання собівартості та зниження конкурентоздатності продукції	Пошук нових постачальників сировини та шляхів зниження енергетичних витрат
Кредитна політика	-підвищення рівня облікової та процентних ставок за кредитами; -зниження доступності кредитів	-відмова/скорочення користування банківськими кредитами; -скорочення обсягів виробництва
Соціальні фактори		
Демографічна ситуація в країні та галузі	- різке зменшення кількості населення та скорочення зайнятих у суспільному виробництві; -суттєві міграційні потоки як всередині країни, так і за кордон	-управління кадровою політикою; -підвищення рівня оплати праці та соціальних гарантій працівників; -удосконалення системи стимулювання працівників, автоматизація та механізація праці
Рівень доходів населення	-зниження купівельної спроможності населення;	Формування цільових груп споживачів та відповідного асортименту продукції
Рівень освіти працівників	Дефіцит кваліфікованих кадрів, що спричиняє різноманітні технічні проблеми (зриви строків виконання робіт, нестачу інноваційних рішень, сучасного обладнання, нових розробок)	Навчання персоналу: проведення майстер-класів, стажування у міжнародних компаніях, оплата додаткової освіти
Технологічні фактори		
Рівень інновацій і технологічного середовища	Поява новітніх технологій, обладнання, матеріалів	Додаткові вкладення в «ноу-хау» та оновлення виробничих потужностей
Проникнення інтернету та мобільних технологій	-підвищення якості управління; -автоматизація у сфері логістики та продажу;	-мінімізації непродуктивних витрат; -удосконалення системи управління підприємством
Можливі зміни ключових технологій	Поява нових технологій виробництва продукції	Скорочення собівартості продукції, підвищення її якості конкурентоспроможності
Рівень використання ІІІ	Поява нових технологій, розробок у сфері використання ІІІ, зокрема, віртуальної та доповненої реальності	-застосування ІІІ для персоналізації покупок та пропозицій, аналізу даних про покупців тощо; -створення нових інтерактивних способів демонстрації продукції
Рівень технологічного оснащення галузі	Збільшується сировинна база металургії, розробляються сучасні методи пошуку родовищ, застосовуються новітні технології виробництва з переробки сировини	Скорочення собівартості продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності

*Примітка. Складено автором

Далі проведемо оцінку відносної значимості окремих компонентів макрооточення ПАТ «Запоріжсталь» за допомогою методу складання профілю макрооточення та експертної оцінки керівників та фахівців підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз для ПАТ «Запоріжсталь»*

Фактори макро середовища**	A	B	C	D
Політичні фактори				
Продовження військових дії на території України	-1	5	5	-25
Державний вплив у галузі	+1	3	4	+12
Політична стабільність у суспільстві	+1	4	4	+16
Міждержавні відносини	+1	2	3	+6
Податкова політика	-1	2	3	-6
Законодавство з охорони навколишнього середовища	+1	2	2	+4
Економічні фактори				
Стабільність грошової одиниці	-1	4	3	-12
Темпи зростання економіки	-1	4	3	-12
Ступінь залучення до міжнародної торгівлі	+1	4	5	+20
Насиченість ринку та конкуренція	-1	4	3	-12
Інфляція	-1	3	2	-6
Зовнішні витрати	-1	5	4	-20
Кредитна політика	-1	2	2	-4
Соціальні фактори				
Демографічна ситуації в країні та галузі	-1	4	4	-16
Рівень доходів населення	-1	2	2	-4
Рівень освіти працівників	-1	2	3	-6
Технологічні фактори				
Рівень інновацій і технологічного середовища	+1	4	4	+16
Проникнення інтернету та мобільних технологій	+1	3	4	+12
Можливі зміни ключових технологій	+1	2	2	+4
Рівень використання ІІІ	+1	2	2	+4
Рівень технологічного оснащення галузі	+1	3	3	+9

*Примітка. Складено автором

**А – характер впливу тренду (+1/-1), В – сила впливу (1–5 балів), С – стійкість впливу (1–5 балів), D=A×B×C – важливість тренду

Отже, успіх будь-якого бізнесу залежить від його здатності адаптуватися до зовнішніх умов, що постійно змінюються. PEST-аналіз пропонує структурований підхід до виявлення ключових політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність компанії.

Проведений у табл. аналіз показав, що сумарний вплив сприятливих компонентів макрооточення на стратегію розвитку ПАТ «Запоріжсталь» складає 103 бали, несприятливих – 123 бали.

В результаті проведеного аналізу можна відзначити:

1. Вплив політичних чинників на розвиток ПАТ «Запоріжсталь» переважно позитивний (+38 балів). Позитивно впливає законодавство про охорону навколишнього середовища (зниження енерговитрат), державна підтримка розвитку галузі, відносна політична стабільність у суспільстві, покращення міждержавних відносин, зокрема, з країнами ЄС тощо. Негативно впливає на розвиток ПАТ «Запоріжсталь» (-31 бал) продовження військових дій на території України та податкова політика держави.

2. Вплив економічних чинників на розвиток ПАТ «Запоріжсталь» також подвійний, в основному негативний. Позитивним фактором (+20) є ступінь залучення підприємства до міжнародної торгівлі, а негативними (-66) – зростання зовнішніх витрат, зокрема, на сировину і електроенергію, скорочення сировинної бази, загальний економічний спад, зростання інфляції та курсів валют, зменшення рівня доходів населення тощо.

3. Вплив соціальних факторів позначається негативно (-26), оскільки велике значення для підприємства має забезпеченість кваліфікованими кадрами, а зараз ситуація із кадрами вкрай складна.

4. Вплив технологічних факторів є позитивним (+45), так як рівень технологічного розвитку у металургійній промисловості набирає обертів.

Отже, найбільш суттєві загрози для подальшої діяльності підприємства становлять такі тренди компонентів макрооточення, як:

- продовження військових дій на території України та ймовірність негативного їх розвитку;
- зростання витрат на матеріальні ресурси та енергоносії;
- складна демографічна ситуації в країні та галузі;
- економічний спад, зростання інфляції, курс валют тощо.

Разом з тим, можна відзначити ряд найважливіших трендів, що розширюють можливості для подальшого розвитку підприємства:

- стійкість політичної влади, що дозволяє розраховувати на стабільність, підтримку вітчизняних виробників галузі;
- ступінь залучення до міжнародної торгівлі, так як ПАТ «Запоріжсталь» є експортно орієнтованим підприємством, а сприятливий імідж підприємства на зовнішніх ринках відкривають можливості для проникнення на нові ринки збуту (країни Азії, Африки, Латинської Америки) і далі;
- рівень інновацій та технологічного середовища (зараз підприємстві повністю модернізовано та оснащено новітнім технологічним обладнанням, що дозволяє виробляти якісну продукцію).

Отже, методика PEST-аналізу дозволяє:

1. Прогнозувати можливі зміни у розвитку підприємства.
2. Аналізувати поточний стан ринку, на якому працює підприємство.
3. Зіставляти затверджену стратегію розвитку підприємства з даними прогнозів.
4. Коригувати затверджену стратегію розвитку підприємства.
5. Виявляти та використовувати неочевидні можливості для розвитку підприємства.
6. Заздалегідь реагувати на потенційні загрози бізнесу.
7. Утримувати конкурентоспроможність на певному рівні, розвиватися відповідно до трендів [46, С.262].

До недоліків цього інструменту стратегічного аналізу можна віднести неможливість врахувати та спрогнозувати надзвичайні події – такі як військові конфлікти, пандемії, землетруси, повені та інші лиха. Подібні потрясіння спалахують найчастіше непередбачувано та стихійно, але їх вплив на бізнес-процеси підприємств дуже значний. При виникненні однієї з перерахованих подій необхідно повністю переглянути затверджений PEST-аналіз розвитку підприємства та оперативно вжити заходів відповідно до одержаних результатів.

Таким чином, PEST-аналіз компонентів макрооточення для будь-якого підприємства в сучасних умовах є найважливішим інструментом для вироблення його стратегії та впровадження її удільність підприємства. Отримані результати в ході дослідження та на підставі PEST - аналізу дають можливість грамотно проаналізувати зовнішнє оточення підприємства, а також своєчасно оцінити поточну ситуацію, що складається у його комерційній та виробничій діяльності.

Доповненням до PEST-аналізу компонентів макрооточення підприємства є аналіз п'яти сил Портера – методика вивчення та аналізу конкуренції на ринку, застосовувана для розробки нових стратегій компанії з урахуванням певних чинників впливу, що дозволяє вивчити ринкову ситуацію та ухвалити ключові рішення щодо подальшого розвитку бізнесу.

2.3 Аналіз впливу конкурентного середовища на розвиток підприємства

Модель аналізу впливу конкурентного середовища на розвиток підприємства (модель п'яти сил Портера) передбачає, що у галузі існує п'ять сил, які визначають розмір і рівень конкуренції, і що ці п'ять сил у сукупності впливають на привабливість галузі. Модель «П'ять сил Портера» використовується для аналізу конкурентної структури галузі, надаючи важливу інформацію, що допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення в умовах складного та постійно мінливого ринкового середовища. Ґрунтуючись на результатах даного аналізу, компанії можуть більш точно вибрати цільові ринки, встановити диференційоване ринкове позиціонування та розробити конкурентні стратегії, що відповідають їх власним ресурсам та можливостям [47, С.83].

Отже, в основі моделі п'яти сил Портера лежать п'ять основних елементів, конкретні умови дії яких разом визначають рівень конкуренції в галузі (рис.2.7).

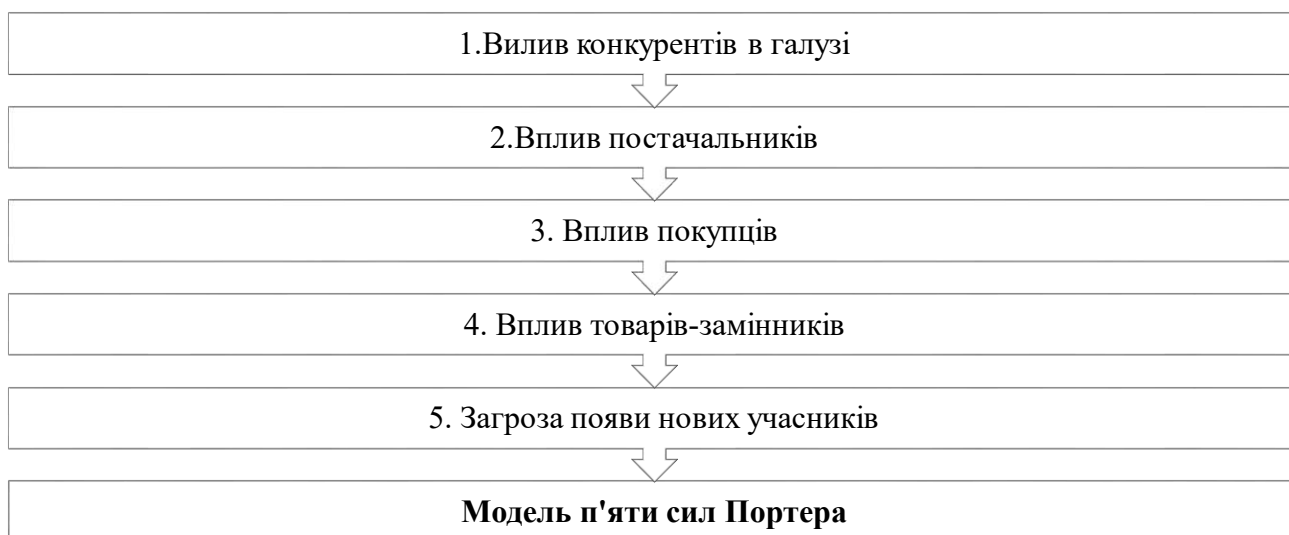


Рис. 2.7 Модель п'яти сил Портера [48, С.134]

Так, на ринку металургії кожне підприємство прагне отримати переваги перед конкурентами, що включає цілу низку аспектів, таких як цінова стратегія, інвестиції в рекламу, диференціація продукції та післяпродажне обслуговування тощо. Тільки ті компанії, які зможуть продемонструвати сильніші стратегічні переваги порівняно зі своїми конкурентами, перемагають у цій конкурентній боротьбі.

Вплив постачальників проявляється в їх переговорній силі: якщо постачальники володіють високим ступенем монополії на ринку або постачають сировину з низьким ступенем взаємозамінності та високими витратами заміни, їхня переговорна сила здійснює значний вплив на конкурентне середовище всієї галузі.

Не можна ігнорувати і переговорну силу покупців, особливо, якщо вони мають високу концентрацію або купують у великих кількостях. Покупці впливають на прибутковість існуючих у галузі фірм, стримуючи ціни або вимагаючи вищої якості продукції та послуг [47, С.152].

Також конкуренція не обмежується рамками однієї галузі; потенційними конкурентами можуть і фірми з інших галузей, але з товарами-замінниками. Загроза, що виходить від цих цього, вимагає від компаній не лише уваги до

динаміки розвитку галузі, а й постійної пильності щодо конкурентного тиску з боку інших галузей.

Крім того, підприємства мають бути дуже уважними до появи потенційних нових учасників ринку. Нові учасники ринку не тільки привносять нові технології, а й можуть викликати серйозну конкуренцію за сировину та частку ринку, що ставить під сумнів прибутковість та ринкову позицію існуючих підприємств галузі [49, С.150].

Конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь» в галузі була проаналізована та вивчена з урахуванням наступних чинників (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Модель п'яти сил Портера для ПАТ «Запоріжсталь»*

Чинник	Характеристика
Вплив конкурентів в галузі	- інновації - вплив бренду - позиціонування на ринку - маркетинг і соціальні медіа
Вплив постачальників	- кількість постачальників - зміни у виробничих витратах - розмір і спеціалізація постачальників - партнерські відносини у ланцюгу поставок
Вплив покупців	- стратегія ціноутворення на продукцію - покупна здатність - ціновий тиск на ринку - замінники продукції
Вплив товарів-замінників	- складно знайти замінники продукції підприємства з подібними властивостями та вартістю, що робить цей вплив незначним
Загроза появи нових учасників	- вимоги до капіталу - брендинг - ланцюжок поставок і мережа дистрибуції - інновації

*Примітка. Складено автором

Металургійна галузь традиційно є високоцентрованою, тобто у галузі існує кілька великих гравців (як правило, близько п'яти-чотирьох), які контролюють понад 70% ринку. Ситуація у галузі, де домінують кілька великих гравців, характеризується обмеженою кількістю фірм і значною кількістю споживачів на

ринку, практично незмінним розподілом ринку між великими гравцями, і, як, наслідок, майже неможливим входом на ринок нових компаній.

Конкуренція серед працюючих компаній у галузі обумовлена тим, що кожна з компаній прагне зайняти вигідніше становище. Зокрема, ПАТ «Запоріжсталь» має наступних конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку (рис. 2.8).

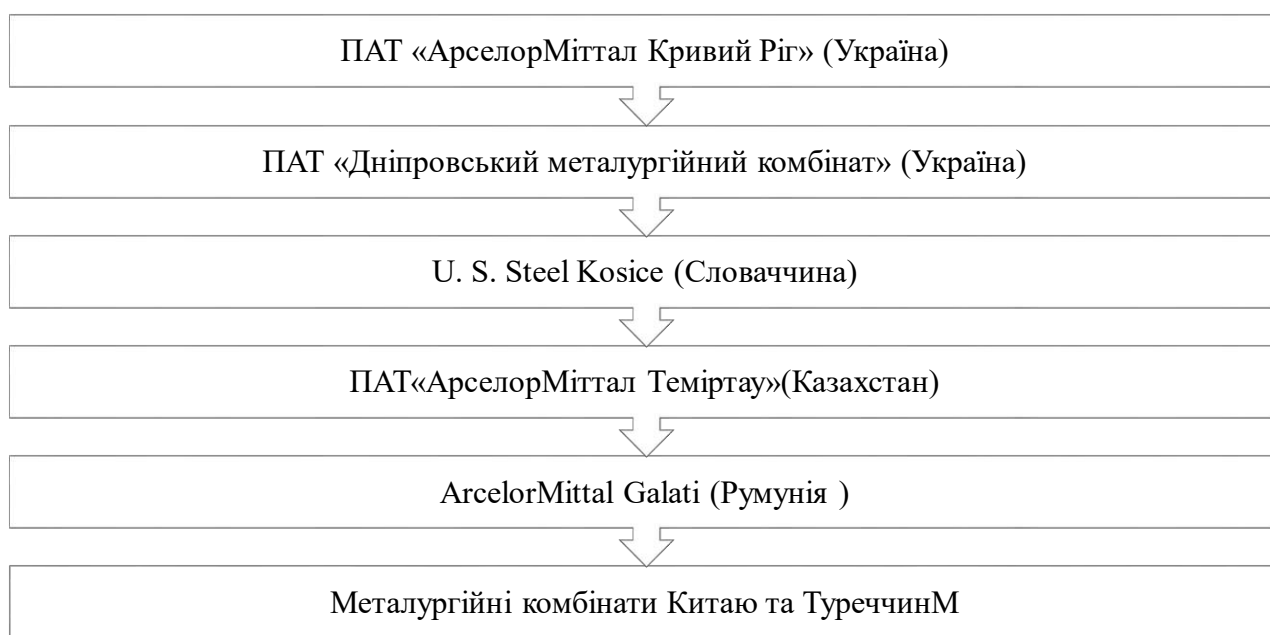


Рис. 2.8 Основні конкуренти ПАТ «Запоріжсталь» [43]

Разом з тим підприємство володіє унікальним обладнанням, зокрема, з виробництва великогабаритних холоднокатаних листів із спеціальних сталей, а також шліфованих та полірованих смуг й листів з нержавіючих сталей, а також залишається єдиним в Україні постачальником холоднокатаних листів особливої складної витяжки, що використовується в автомобільній промисловості. За підсумками 2024 року ПАТ «Запоріжсталь» розпочало виробництво шести нових видів листової та рулонної продукції, які використовуються для виготовлення легких сталевих тонкостінних конструкцій, незамкнених та зварених металевих профілів, листів та інших будівельних конструкцій тощо. За підсумками 2024

року споживачам з Болгарії, Польщі, Словаччини та на внутрішній ринок відвантажено близько 14 тис. т продукції нового асортименту [43].

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування (у тому числі річковий транспорт) продукції з метою оптимізації потоків.

Отже, найважливішими перевагами продукції ПАТ «Запоріжсталь» перед конкурентами є:

- розвинена структура збуту продукції як на Україні, так і за кордоном;
- раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості;
- клієнтоорієнтовність при реалізації продукції.

ПАТ «Запоріжсталь» продовжує удосконалювати виробництво навіть за умов війни, незважаючи на дефіцит робітників, обмеження енергозабезпечення, неповного завантаження виробничих потужностей, логістичну кризу тощо. Отже, ПАТ «Запоріжсталь» займає достатньо сильну конкурентну позицію у галузі, зокрема, за рахунок довгої історії розвитку, завдяки якій підприємство завоювало репутацію надійного та відповідального виробника. Завод завжди дотримувався принципів якості та стабільності, успішно поєднуючи традиційні методи виробництва з інноваційними рішеннями. Акцент на оптимізацію технологічних процесів допомагає задовольнити потреби широкого спектру замовників – від будівельної галузі до машинобудування. Постійний розвиток науково-дослідної бази та тісна взаємодія з профільними науковими центрами забезпечують підприємство сучасними можливостями для вдосконалення продукції. Завдяки цим зусиллям ПАТ «Запоріжсталь» не лише зберігає свої позиції, а й стійко розширює присутність на міжнародному ринку металообробної продукції [43]. Крім того, зазначимо, що зменшення кількості великих металургійних компаній після повномасштабного вторгнення знизило конкуренцію між великими гравцями в галузі.

ПАТ «Запоріжсталь» до війни мала сильні сторони в управлінні ланцюжками поставок і завжди встановлювала довгострокові та стабільні відносини співпраці з постачальниками, що дозволяло підприємству отримувати більш вигідні ціни та гарантії якості при купівлі сировини. Однак з початком повномасштабного вторгнення та зростанням цін на сировину переговорна сила постачальників поступово збільшується. Так, зокрема, у зв'язку із зупиненням роботи Покровської вугільної групи забезпечення постачання необхідної сировини (вугілля, коксу) для виробництва сталі поставлено під загрозу. В результаті підприємство заміщує вітчизняну сировину коксівним вугіллем з американської United Coal Company (входить до Групи Метінвест), а також працює над забезпечення додаткового постачання вугілля та коксу від сторонніх постачальників [43]. Але все це призвело до удорожчання витрат на придбання сировини, зокрема, імпорт тони сировини до Запоріжжя збільшився в 2,5 рази до 4000 євро [43]. Отже, ПАТ «Запоріжсталь» зараз знаходиться у надскладній ситуації щодо забезпечення сировиною, тому необхідно уважно стежити за динамікою ринку та змінами цін на сировину, а також вживати ефективних заходів щодо зниження витрат на її закупівлю.

Оскільки продукція ПАТ «Запоріжсталь» відноситься до унікальної, а вплив і репутація бренду достатньо високі, покупці, як правило, менш чутливі до ціни в процесі покупки продукції підприємства. Це дає ПАТ «Запоріжсталь» певний рівень автономії в ціноутворенні. Так, підприємство за два роки повномасштабної війни в Україні (2022-2024рр.) експортувало 3,1 млн т чавуну та прокату. Продукція комбінату відвантажується у 38 країн світу, а на внутрішній ринок за цей період спрямовано 1,4 млн т чавуну та прокату [43].

Попри виклики війни, ПАТ «Запоріжсталь» докладляє максимальних зусиль для підвищення якості продукції, розширення сортаменту та пошуку нових логістичних ланцюгів та ринків збуту. Також обмежує вплив покупців на ПАТ «Запоріжсталь» і те, що металургійні вироби комбінату часто є частиною великих проєктів, де ціна не є головним фактором, хоча великі клієнти (наприклад, автовиробники) все ж таки можуть впливати на ціну та якість

продукції підприємства. Однак у міру посилення ринкової конкуренції переговорна сила покупців поступово зростає, і ПАТ «Запоріжсталь» необхідно звертати увагу на зміни ринку та споживчого попиту, а також гнучко коригувати свою цінову стратегію, щоб відповідати на виклики ринку.

Для нових фірм бар'єри входу в галузь надто високі: існуючі компанії дуже добре знайомі своїм клієнтам, технологічна складова в даному випадку також є перешкодою для нових компаній, оскільки в жодному з представлених бізнесів неможливо «увійти», не маючи відповідних технологій, ліцензій та обладнання. Незважаючи на це, потенційні учасники все одно можуть вийти на ринок в умовах загострення ринкової конкуренції, тому ПАТ «Запоріжсталь» постійно підвищує свою конкурентоспроможність у боротьбі із загрозою з боку потенційних конкурентів шляхом безперервних інновацій та оптимізації продукції і підвищення її якості.

Узагальнені результати «Аналізу п'яти сил Портера» для ПАТ «Запоріжсталь» представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати «Аналізу п'яти сил Портера» для ПАТ «Запоріжсталь»*

№ з/п	Назва аналізу	Параметр оцінки	Максимальна оцінка	Отримана оцінка	Сума балів	Відносна оцінка
1	2	3	4	5	6	7
1	Аналіз рівня внутрішньо-галузевої конкуренції	Рівень насичення ринку високий	3	1	7	58
		Спостерігається зниження темпів зростання ринку	3	3		
		Рівень уніфікації продукції високий	3	1		
		Рівень цінової конкуренції на ринку високий	3	2		
2	Аналіз ринкової влади постачальників	Кількість постачальників незначна	2	1	5	63
		Обмеженість ресурсів постачальників	2	2		
		Недоліки перемикавання на інших постачальників високі	2	1		
		Пріоритетність галузі для постачальника низька	2	1		

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
3	Аналіз ринкової влади споживачів	Великий обсяг продажів припадає на одного або кількох клієнтів	3	2	5	42
		Схильність споживачів до переключення на товари інших постачальників	3	1		
		Чутливість споживачів до ціни	3	1		
		Рівень незадоволеності споживачів якістю існуючої на ринку продукції	3	1		
4	Аналіз загрози появи замісної продукції	Існує і займають високу частку на ринку	3	0	0	-
5	Аналіз загрози появи нових конкурентів	Економія на масштабі під час виробництва продукції відсутня	3	1	10	48
		Рівень різноманітності продукції низький	3	3		
		Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь низький	3	1		
		Доступ до каналів розподілу відкритий	3	1		
		Рівень контролю галузі з боку уряду низький	3	1		
		Неготовність існуючих гравців до зниження цін	3	2		
		Темп зростання галузі високий	3	1		

*Примітка. Складено автором

Для візуалізації результатів проведеного аналізу було побудовано пелюсткову діаграму. Підсумкові бали на діаграмі представлені як відсоткове співвідношення від максимально можливого підсумкового балу за кожним із п'яти пунктів аналізу (рис.2.9).

На заключному етапі проведення аналізу було складено таблицю, що включає докладніші характеристики кожної загрози, а також заходи, спрямовані на усунення цих загроз (табл. 2.6).

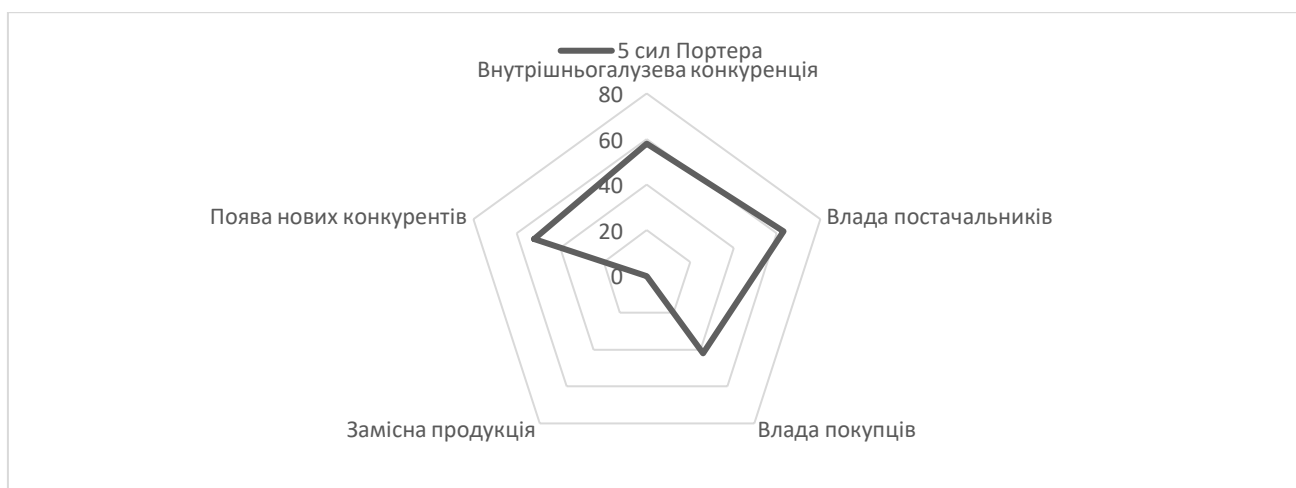


Рис. 2.9 Пелюсткова діаграма результатів «Аналізу п'яти сил Портера»
для ПАТ «Запоріжсталь»

Таблиця 2.6

**Характеристика загроз та заходи щодо їх усунення для ПАТ
«Запоріжсталь»***

№ з\п	Загроза	Рівень загрози	Характеристика загрози	Заходи щодо усунення
1	Внутрішньогалузева конкуренція	Середній	У підприємства є небагато конкурентів, зокрема, вітчизняних, спостерігаються низькі темпи зростання ринку	Постійний моніторинг діяльності конкурентів, постійне підвищення якості виробленої продукції
2	Ринкова влада постачальників	Вище середнього	Вибір постачальників обмежений, витрати у разі потреби заміни постачальника високі	Пошук нових постачальників та продовження взаємовигідних відносин із постачальниками, що залишилися
3	Ринкова влада споживачів	Нище середнього	Підприємство не сильно залежить від своїх постійних клієнтів	Пошук нових клієнтів. Розширення номенклатури продукції
4	Поява заміщуючої продукції	Відсутній	Продукція підприємства унікальна, аналогів практично не існує	Постійне підвищення якості продукції, що виробляється
5	Поява нових конкурентів	Нище середнього	Зважаючи на контроль галузі з боку держави та наявність великих підприємств, що лідирують на ринку, ймовірність появи нових конкурентів низька	Моніторинг появи нових конкурентів

*Примітка. Складено автором

Отже, «Аналіз п'яти сил Портера» дозволив оцінити позицію ПАТ «Запоріжсталь» у його конкурентному середовищі. Як видно з табл., переважно підприємству загрожують такі фактори як існуюча внутрішньогалузева конкуренція та ринкова влада постачальників. Ринкова влада споживачів та поява нових конкурентів становить менше загрози для підприємства, ніж попередні чинники, проте рівень цієї загрози залишається.

Таким чином, модель «П'ять сил Портера» може використовуватися як потужний інструмент для розвитку ПАТ «Запоріжсталь», допомагаючи підприємству зберігати конкурентну перевагу в складному і мінливому ринковому середовищі. Аналіз показав, що ПАТ «Запоріжсталь» має сильні конкурентні переваги в індустрії металургії, але при цьому стикається з певними проблемами. У майбутньому ПАТ «Запоріжсталь» необхідно продовжувати впроваджувати інновації, збільшувати асортимент та підвищувати якість продукції, оптимізувати операційну ефективність діяльності тощо, щоб впоратися з ринковою конкуренцією та підтримувати стійке зростання, незважаючи на виклики воєнного стану.

Висновки до розділу 2

На основі визначення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток ПАТ «Запоріжсталь» робимо наступні висновки:

1. Аналіз впливу чинників внутрішнього середовища на розвиток підприємства виконаний на основі дослідження основних техніко-економічних показників розвитку металургійного комплексу України та ПАТ «Запоріжсталь». Наведені підприємства на неокупованих територіях, що входять до складу цього комплексу, а також проаналізована динаміка виробництва сталі, прокату та чавуну на вітчизняних металургійних підприємствах протягом 2020-2024 рр. Коротко розглянута історія ПАТ «Запоріжсталь» як одного з найбільших промислових підприємств України та актив групи «Метінвест», проаналізований його продуктивний портфель та обсяги виробництва продукції за 2022-2024 рр.

Виконана оцінка основних показників техніко-економічного стану підприємства на основі його фінансової звітності за даний період та встановлено, що попри збиткову діяльність підприємства у 2022-2023рр., у 2024р. вдалося досягти прибуткової діяльності (одержано чистий прибуток в сумі 880 562 тис.грн). Керівництво ПАТ «Запоріжсталь» вважає, що комбінат зможе продовжувати свою діяльність безперервно. Як наслідок, у даний час ПАТ «Запоріжсталь» продовжує виробництво продукції, а виробничо-технологічне обладнання повного металургійного циклу введено до експлуатації на рівні 75% від максимальних виробничих потужностей, і такий рівень вважається сталим в осяжному майбутньому. Припускаючи, що не буде відбуватися суттєвого погіршення ситуації, управлінський персонал очікує, що ПАТ «Запоріжсталь» продовжить виробництво на поточному рівні, а за умови поліпшення логістики доставки продукції, у 2025р. і у подальшому збільшить обсяги виробництва.

2. Проведена оцінка впливу компонент макροоточення на розвиток підприємства показала, що зовнішнє середовище ПАТ «Запоріжсталь» є ключовим джерелом, що забезпечує необхідними ресурсами його внутрішній потенціал. Проведена оцінка компонентів макροоточення ПАТ «Запоріжсталь» за допомогою PEST-аналізу, зокрема, виконаний PEST-аналіз трендів компонентів макροоточення ПАТ «Запоріжсталь», здійснена оцінка відносної значимості окремих компонентів макροоточення підприємства за допомогою методу складання профілю зовнішнього середовища та експертної оцінки керівників та фахівців підприємства. Проведений аналіз показав, що сумарний вплив сприятливих компонентів макροоточення на розвиток ПАТ «Запоріжсталь» складає 103 бали, а несприятливих – 123 бали. Визначені найбільш суттєві загрози для подальшої діяльності підприємства (продовження військових дії на території України та ймовірність негативного їх розвитку; зростання витрат на матеріальні ресурси та енергоносії; складна демографічна ситуація в країні та галузі; економічний спад, зростання інфляції, курси валют тощо), а також відзначені найважливіші тренди, що розширюють можливості для подальшого розвитку підприємства.

3. Оцінка впливу конкурентного середовища на розвиток ПАТ «Запоріжсталь» здійснена за допомогою аналізу п'яти сил Портера. Була проаналізована та вивчена конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь» в галузі та встановлено, що підприємство займає достатньо сильну конкурентну позицію, зокрема, за рахунок успішної історії розвитку, завдяки якій була завойована репутація надійного та відповідального виробника. ПАТ «Запоріжсталь» продовжує удосконалювати виробництво навіть за умов війни, незважаючи на дефіцит робітників, обмеження енергозабезпечення, неповного завантаження виробничих потужностей, логістичну кризу тощо. Виконано узагальнення результатів «Аналізу п'яти сил Портера» для ПАТ «Запоріжсталь» у відповідній табл., а також для візуалізації результатів проведеного аналізу було побудовано пелюсткову діаграму. Зроблено висновок, що переважно підприємству загрожують такі фактори як існуюча внутрішньогалузева конкуренція та ринкова влада постачальників. Ринкова влада споживачів та поява нових конкурентів становить менше загрози для підприємства, ніж попередні чинники, проте рівень цієї загрози залишається.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Удосконалення стратегічного плану розвитку підприємства

У попередніх розділах роботи доведено, що стратегічне планування є невід'ємним елементом діяльності будь-якого підприємства та являє собою особливий вид планової роботи, який, зокрема, включає процес стратегічного передбачення, надзвичайно важливий в умовах невизначеності зовнішнього середовища в умовах війни. За допомогою стратегічного планування підприємства вітчизняного металургійного комплексу зберігають свої конкурентні переваги шляхом:

- адаптації їх діяльності до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються;
- зниження невизначеності інформації про майбутній стан зовнішнього середовища;
- розробки цілей діяльності та пошуку можливостей їх досягнення на основі врахування взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів [50, С.115].

Отже, у сучасних умовах необхідність удосконалення стратегічних планів на вітчизняних металургійних підприємствах і на ПАТ «Запоріжсталь» зокрема, визначається багатьма причинами. Основні з них – невизначеність майбутнього, ризики воєнного стану, координуюча роль стратегічного плану тощо. Крім того, будь-які кризові явища у діяльності таких підприємств, спричинені війною, вимагають застосування певних заходів для їх подолання, які повинні бути передбачені у стратегічних планах.

Як вже зазначалося, особливостями металургії є висока капітало-, матеріало-, енергоємність виробництва, географічне розміщення у прив'язці до джерел сировинних ресурсів чи центрів металоспоживання. Для зовнішнього

оточення металургійного підприємства характерні високий ступінь складності та взаємопов'язаності [51, С.60]. Це вимагає, по-перше, аналізу динаміки значної кількості економічних, політичних, соціальних та інших факторів, що впливають на діяльність підприємств галузі, а по-друге – розгляду цієї динаміки комплексно, у взаємодії цих факторів. Водночас через об'єктивні причини для зовнішнього середовища металургійного підприємства характерна менш висока рухливість та більша визначеність, ніж для підприємств багатьох інших галузей економіки. Це дозволяє у розробці довгострокової стратегії діяльності цих підприємств більшою мірою спиратися не на відчуття і досвід, а на об'єктивну інформацію, що надає розробленій стратегії певну стабільність, яка може зазнавати коригування, але не вимагати радикальних змін.

Пропонуємо перед розробкою стратегічного плану розвитку металургійного підприємства провести SWOT-аналіз діяльності підприємства за традиційною методикою, при якій оцінюються внутрішні та зовнішні фактори такої діяльності. Матриця SWOT-аналізу діяльності ПАТ «Запоріжсталь» наведена на рисунку 3.1.

На підставі представленої матриці виконано SWOT-аналіз діяльності підприємства, який є основою розробки стратегії його розвитку (табл. 3.1).

Результати проведення внутрішнього обстеження, виявлення сильних та слабких сторін використовуються керівництвом підприємства для визначення зон, що вимагають негайної уваги, зон, які можуть зачекати, і зон, на які можна спиратися, щоб скористатися можливостями зовнішнього середовища. Після цього приймаються рішення щодо майбутнього розвитку підприємства залежно від його сильних і слабких сторін, а також від можливостей та загроз, виявлених при SWOT-аналізі. З іншого боку, при розгляді майбутніх альтернативних стратегій розвитку необхідно враховувати реалії їх здійснення в умовах воєнного стану, які значно обмежують можливості стратегічного вибору підприємства.

Зауважимо, що в даний час накопичено значний обсяг методичних засобів та інструментів, які використовуються підприємствами для стратегічного планування.



Рис. 3.1 Матриця SWOT-аналізу діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Таблиця 3.1

SWOT - аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь»*

SWOT-аналіз	Можливості (О)	Загрози (Т)
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	S1,S2-O.1 Статус ведучого металургійного підприємства з повним циклом виробництва та високою якістю продукції дозволять зберегти досягнуті позиції на ринку; S2,S3 – O4 Нарощування виробництва більш високого переділу, на яку є стійкий попит на ринку, дозволить зберегти конкурентоспроможність; S4 – O5 Зв'язок «виробничої» науки з НДІ сприяє ефективній реалізації науково-технічної політики підприємства; S7-O3 Модернізація і освоєння нових видів продукції дозволить оптимізувати асортимент для задоволення потреб різних сегментів ринку	S4-T4 Тісний зв'язок «виробничої» науки з науково-дослідними інститутами дозволить вирішити проблему залежності від імпортного обладнання; S3-T5 Нарощування виробництва продукції більш високого переділу, на яку є стійкий попит на внутрішньому ринку, дозволить компенсувати втрати від несприятливої ситуації у будівельному секторі; S5-T1,T7 Значний досвід міжнародного співробітництва допоможе подолати економічну та політичну невизначеність, а також допоможе у пошуку нових партнерів на ринку
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	O2- W1, W5 Зацікавленість держави у розвитку металургійної промисловості дозволить вирішити проблеми неповного завантаження виробничих потужностей, а також поводження з відходами; O5 – W7 Ефективна реалізація науково-технічної політики компанії дозволить вирішити проблему недостатнього рівня автоматизації та механізації виробничих процесів; O4-W6 Зацікавленість держави у розвитку металургійної промисловості дозволить отримати інвестиції на заміну застарілих потужностей новим обладнанням; O5-W2 Ефективна реалізація науково-технічної політики компанії дозволить вирішити проблему високої ресурсо- та енергоємності продукції	W5-T3 Вирішення проблеми поводження з відходами (знешкодження, утилізація тощо) дозволить запобігти зростанню державного оподаткування та плати за забруднення навколишнього середовища; W6-T4 Вирішення проблеми із застарілими та низькоефективними потужностями на внутрішньому ринку дозволить знизити залежність від імпортного обладнання для модернізації виробництва

*Примітка. Складено автором

Разом з тим при всьому різноманітті цих інструментів існують уніфіковані процедури розробки стратегії, що застосовуються для різних суб'єктів

господарювання. Так, світовий досвід свідчить, що найважливішим засобом підвищення ефективності, результативності будь-якого виду діяльності чи продукту цієї діяльності є стандартизація [50, С.75]. Не заперечуючи необхідності врахування конкретних обставин, специфічних для кожного об'єкта управління, на нашу думку, доцільно також стандартизувати та уніфікувати процедури, пов'язані із розробкою стратегічного плану розвитку металургійного підприємства, що дозволить підвищити ефективність такого планування на підприємствах.

Отже, існуючі методики стратегічного планування не припускають чіткого розподілу стратегії діяльності підприємств на окремі рівні, зокрема, виділення рівнів, як правило, виникає лише на етапі розподілу ресурсів. Це цілком обґрунтовано, якщо розробляється простий (традиційний) план стратегічного розвитку металургійного підприємства, тобто коли майбутнє діяльності такого підприємства досить передбачуване. Однак сьогодні, в умовах непередбаченості діяльності цих підприємств внаслідок війни, цей підхід практично не працює. У даних умовах для успішної роботи металургійного підприємства, на нашу думку, доцільно використовувати уніфіковані (стандартні) процедури до розробки стратегічного плану розвитку підприємства, зокрема, визначення набору показників та критеріїв їх оцінки для кожного рівня управління підприємства (корпоративного, бізнес-рівня та функціонального).

При цьому на першому, корпоративному рівні стратегія розвитку металургійного підприємства пов'язана із видами бізнесу підприємства загалом. Другий, бізнес-рівень належить до стратегії конкуренції, тобто конкурентна стратегія є частиною корпоративної та може визначати набір рішень про входження на ринок, про пропоновану ціну продукції, про схеми фінансування, про робочу силу та про інвестиції в підприємство тощо. Ці рішення є стратегічно важливими, але вони виконуються на операційному рівні діяльності підприємства. Третій, функціональний рівень стратегії пов'язаний з визначенням внеску різних підрозділів підприємства (виробництво, фінанси, маркетинг) у перші два рівні для підвищення його конкурентоспроможності. Даний рівень,

наприклад, вимагає стабільності роботи виробничого обладнання, а у випадку втрати гнучкості та керованості в управлінні цим процесом, зміні підлягають власне функціональні системи, а не поставлені цілі та завдання [52].

Пропонований нами підхід до стандартизації процедур стратегічного планування за окремими етапами для кожного рівня управління ПАТ «Запоріжсталь» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Стандартизація процедур за етапами стратегічного планування
ПАТ «Запоріжсталь»***

Рівень управління	Процес стратегічного планування	
	Етапи	Стандартні процедури
1	2	3
Корпоративний	Місія	Розробка місії і генеральної мети
	Аналіз зовнішнього середовища	1. Макроекономічний аналіз 2. Аналіз географічного положення і базових галузей економіки - динаміка ВВП ринків, що аналізуються; - промислове виробництво розглянутих ринків; - фінансові ринки та курси валют; - протекціонізм по відношенню до металургійного виробництва на розглянутих ринках; - промислове виробництво; - інвестиційний клімат; - динаміка основних галузей, що споживають продукцію металургії; - фінанси, стійкість банківської системи, інфляція, процентні ставки, курс гривні 3. Стратегічний маркетинг - товари (послуги); - сировина та матеріали; - електроенергія і електроносії; - транспорт; - робоча сила 4. Бізнес-сегментація і основа конкурентоздатності
	Аналіз внутрішнього середовища	1. Стратегічна позиція підприємства - SWOT-аналіз; - визначення основних цілей підприємства 2. Інтеграційна стратегія внутрішнього розвитку 3. Корпоративна філософія

Продовження табл. 3.2

1	2	3
	Етап стратегічного вибору на корпоративному рівні	1. Визначення можливих стратегічних альтернатив 2. Оцінка і вибір стратегічних альтернатив
	Етап впровадження стратегії на корпоративному рівні	1. Зміна управлінської інфраструктури 2. Кадрове забезпечення для впровадження стратегії
Бізнес-рівень	Мета бізнесу для виконання місії підприємства	1. Продукти, ринки, географія поставок 2. Ідентифікація унікальної конкурентної позиції
	Аналіз зовнішнього середовища бізнесу	1. Індустріальний аналіз 2. Аналіз зовнішніх критичних факторів, які визначають привабливість галузі 3. Аналіз стратегічних груп 4. Фінансовий аналіз 5. Визначення основних можливостей і загроз
	Аналіз ресурсів на бізнес-рівні	1. Аналіз ланцюжка створення вартості 2. Ідентифікація критичних факторів успіху, що впливають на конкурентну позицію підприємства 3. Порівняльний аналіз діяльності підприємства
	Етап стратегічного вибору на бізнес-рівні	1. Визначення можливих стратегічних альтернатив 2. Оцінка і вибір стратегічних альтернатив
	Впровадження бізнес-стратегії	1. Поширення стратегії на внутрішні підрозділи 2. Розробка контрольних завдань

*Примітка. Складено автором

Результатом перерахованих етапів стратегічного планування є альтернативні варіанти стратегічного розвитку ПАТ «Запоріжсталь». Для того, щоб вибрати найбільш ефективну стратегію, необхідно проведення порівняльного аналізу з метою визначення реального потенціалу можливостей підприємства, що дозволяє поставити чіткі цілі та завдання відповідним підрозділам.

Використання на металургійних підприємствах єдиних для всіх структурних одиниць на різних рівнях (корпоративний, бізнес-рівень та функціональний) стандартів процесу стратегічного планування дозволить підвищити ефективність прийнятих рішень і стане одним із важливих інструментом надання практичної допомоги фахівцям при розробці стратегії розвитку підприємства.

Отже, модель процесу стратегічного планування для підприємств металургійної галузі може мати наступний вигляд (рис. 3.2).

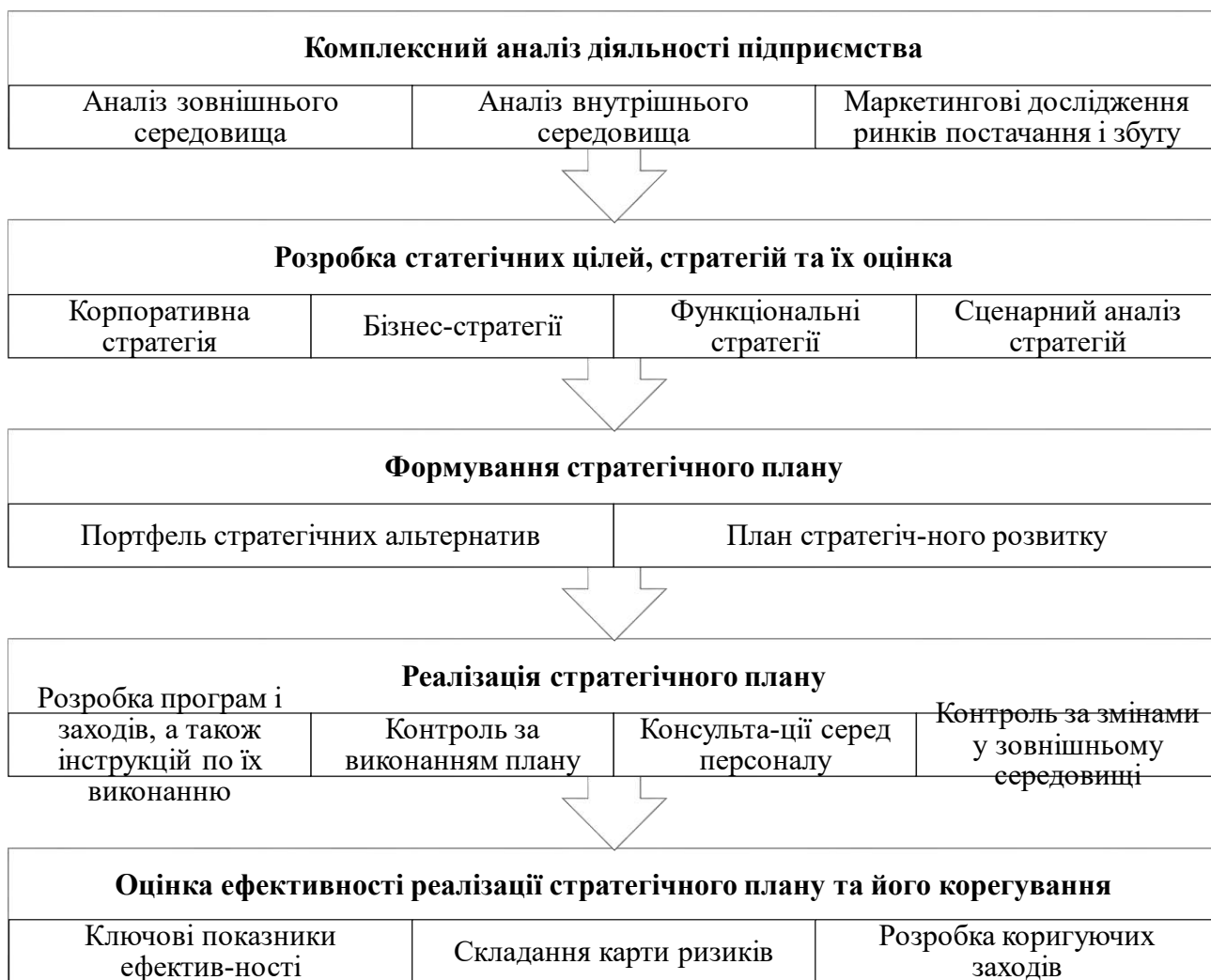


Рис. 3.2 Модель процесу стратегічного планування ПАТ «Запоріжсталь» на основі комплексу уніфікованих процедур

Так, комплексний аналіз діяльності передбачає, насамперед, аналіз зовнішнього середовища для визначення критично важливих елементів, які можуть вплинути на можливості підприємства у досягненні своїх цілей. На кожній стадії такого аналізу використовуються різні інструменти стратегічного планування (STEP-аналіз, модель сил конкуренції М.Портера, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, матриця аналізу макро-та мікро середовища, матриця класифікації стратегічних можливостей/загроз розвитку тощо). Результатом виконання

аналізу зовнішнього середовища є перелік факторів, ступінь їх впливу на різні аспекти діяльності підприємства та розробка системи можливих коригувальних дій менеджменту, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища проводиться з метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства, визначення найбільш сприятливих для розвитку внутрішніх факторів і здійснюється з таким ступенем деталізації, який необхідний для досягнення цілей аналізу.

На етапі розробці стратегічних цілей та стратегій приймаються рішення щодо майбутнього розвитку підприємства та формується його стратегічний план залежно від сильних і слабких сторін діяльності, а також від можливостей та загроз, виявлених при стратегічному аналізі. Сутність стратегічного вибору полягає в перерозподілі ресурсів підприємства в залежності від привабливості цільових ринків на основі «портфельного аналізу» [53, С.35].

При розробці стратегії виникає потреба в якісній оцінці її результатів. Це відбувається, як правило, шляхом порівняння результатів різних стратегій і оцінки їх ефективності. На даний момент у науковому світі не склалося однозначної думки щодо методик оцінки ефективності реалізації стратегічного плану. Тому, на наш погляд, для оцінки ефективності необхідно використовувати такий інструмент, як система збалансованих показників, яка дозволяє розставляти пріоритети між різними показниками за рахунок зміни вагових коефіцієнтів. Оцінка ефективності стратегічного плану є основою для його деталізації за термінами та підрозділами підприємства.

Реалізація стратегічного плану здійснюється через розробку програм, бюджетів та процедур, які можна розглядати як середньострокові та короткострокові плани реалізації стратегії. Отже, основні складові успішної реалізації стратегічного плану включають:

1. Стратегічні цілі та плани доводяться до працівників для розуміння ними того, чого прагне підприємство, і для залучення їх у процес реалізації стратегії.

2. Керівництво своєчасно забезпечує надходження необхідних для реалізації стратегії ресурсів, формує план реалізації стратегії у вигляді цільових установок.

3. У процесі реалізації стратегічного плану кожен рівень вирішує свої завдання та виконує закріплені за ним функції.

Таким чином, запропонований стандарт процесу стратегічного планування металургійного підприємства на основі комплексного підходу до уніфікації (стандартизації) відповідних процедур дозволить раціонально використовувати ресурси, своєчасно виявляти негативні фактори та розробляти заходи щодо їх нейтралізації, підвищуючи тим самим ефективність стратегічного планування на підприємствах.

Також важливим напрямом удосконалення управління на металургійних підприємствах є покращення методів такого управління, зокрема, в умовах воєнного стану, про що буде йти мова у наступному розділі дослідження.

3.2 Удосконалення методів управління розвитком підприємства

У сучасному менеджменті існує безліч методів управління розвитком підприємств, але, на наш погляд, найбільш актуальними в умовах воєнного стану є методи управління ризиками підприємницької діяльності, оскільки це дозволяє прогнозувати подальший розвиток металургійних підприємств. Як вже зазначалося, умови, в яких функціонують металургійні підприємства на сьогоднішній день, можна охарактеризувати нестабільністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що призводить до появи різного роду ризикованих подій при здійсненні їх діяльності. Ризики, що виникають у процесі діяльності металургійних підприємств, погіршують їх фінансовий стан та знижують ефективність функціонування, що, у свою чергу, призводить до скорочення обсягів збуту та здатності сплачувати за зобов'язаннями підприємства (перші ознаки нестабільності господарсько-економічної діяльності). Серед основних видів зовнішніх ризиків можна виділити такі як

політичні (військові), інфляційні, демографічні, валютні, галузеві, процентні, екологічні тощо. Серед внутрішніх ризиків можна зазначити технологічні, інвестиційні, комерційні, інноваційні, природоохоронні та ін. [54, С.25]. Існування даних ризиків призводить до необхідності удосконалення методів управління ними у загальній системі організаційно-економічного управління підприємством.

Менеджмент ризику при цьому розуміється як додаток до розробленої стратегії процедур та методів управління підприємством для визначення, ідентифікації, аналізу, оцінки, обробки, моніторингу ризиків та обміну інформацією з цих питань [54, С.30]. Інфраструктура моніторингу ризиків досить прозора та підтримує загальнофірмові методи управління. Головною особливістю даної інфраструктури є те, що моніторинг та контроль ведеться за тими ризиками, що стосуються конкретного підприємства. При цьому ризики повинні бути по можливості ретельно розглянуті ще до початку подій, які викликають ці ризики, а не тоді, коли вони вже існують.

Отже, діяльність металургійних підприємств у даний час тісно пов'язана з певними ризиками та ситуаціями, які погано контролюються чи не контролюються зовсім. Природно, однією з головних причин виникнення ризикових ситуацій в металургійній промисловості є військові дії, що тривають на території України. Разом з тим, підприємства вітчизняної металургійної галузі вже протягом останніх десятиліть перебувають в умовах постійно мінливого економічного середовища, яке обумовлено вимогами адекватної та своєчасної реакції на зовнішні виклики, що провокуються зростанням рівня конкуренції, падінням цін на основні групи металургійної продукції та суттєвим зносом основних виробничих фондів. Слід також враховувати і недостатній рівень конкурентоспроможності багатьох видів продукції, що виробляються вітчизняними металургійними підприємствами, дефіцит інвестицій у металургійну галузь, відсутність стратегічних прогнозів кон'юнктури ринку продукції тощо.

Ці, а також ряд інших факторів, вказують на те, що вітчизняні підприємства металургії функціонують за умов постійної невизначеності, яка значно посилилася з початком війни. Як наслідок, зростає кількість різноманітних ризиків, які необхідно враховувати у процесі прийняття управлінських рішень. При цьому необхідно констатувати, що успіх підприємницької діяльності значною мірою визначається грамотною політикою та практикою застосування інструментів ризик-менеджменту. У сучасних умовах воєнного стану лише точний та оперативний розрахунок впливу ризиків на діяльність підприємства дозволить ефективно коригувати стратегію розвитку металургійної галузі загалом і окремих її підприємств, зокрема [55, С.480].

Таким чином, розуміння сутності ризику, здатного надати суттєвий вплив на діяльність промислових підприємств металургійної галузі, в кінцевому підсумку, може визначити ефективність їх розвитку, як у часі, так і на перспективу. Отже, ризик-менеджмент на промислових підприємствах металургійної галузі має бути орієнтований як на виявлення причин виникнення різноманітних ризиків, так і на врахування діючих факторів, що дозволяють забезпечити оптимальний розвиток підприємства в умовах політичної та економічної невизначеності.

Отже, основними джерелами ризиків для металургійних підприємств, зокрема, і для ПАТ «Запоріжсталь», на наш погляд, є наступні (рис.3.3):

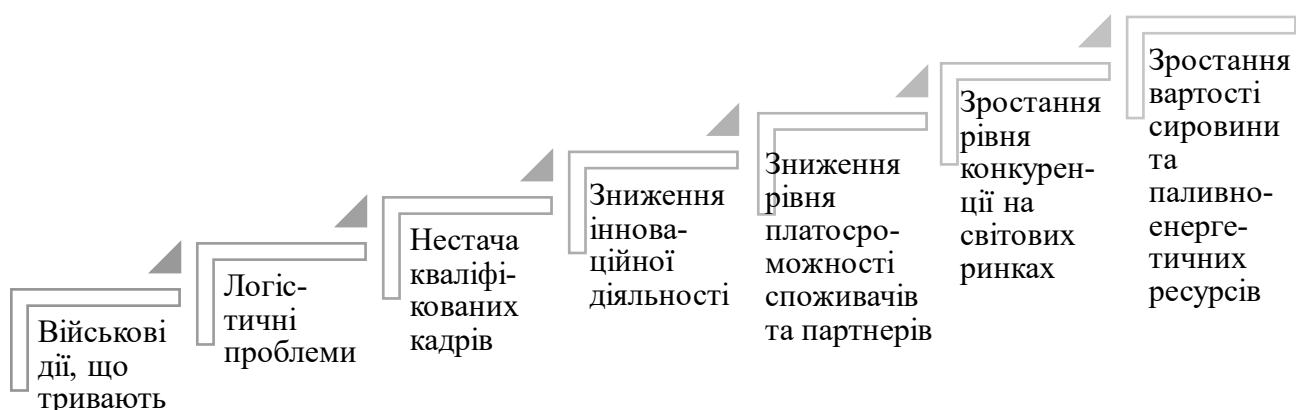


Рис. 3.3 Основні джерела ризиків діяльності для металургійних підприємств [56, С.245]

Крім всіх зазначених ризиків, для багатьох металургійних підприємств найбільше гостро стоїть загроза закриття у зв'язку з їх близькістю до зони бойових дій.

Також металургія є найбільшим забруднювачем навколишнього природного середовища, займаючи перші місця серед обробних виробництв у всіх видах впливу (викиди, скиди, утворення відходів). Це вказує на наявність екологічних ризиків, супутніх діяльності металургійної промисловості, які здійснюють негативний вплив на розвиток підприємств цієї галузі та їх фінансову стійкість в умовах зміни природоохоронного законодавства [56, С.113]. Наслідки виникнення ризиків діяльності на металургійних підприємствах можуть виражатися у наступному: величина збитків чи недоотриманого прибутку, банкрутство, розмір виплати неустойок за порушення графіка поставок готової продукції, скорочення частки ринку, розмір штрафів за порушення природоохоронного і трудового законодавства тощо.

Основні методи управління ризиками на металургійних підприємствах за видами впливу на них можна розділити на наступні групи (рис. 3.4):

Уникнення	Мінімізація	Перенесення	Покриття
До цієї групи належить метод управління ризиками – уникнення ризику	До мінімізації ризиків можна віднести такі методи управління ризиками, як лімітування, локалізація, хеджування, метод попереджувального управління професійною компетентністю (є специфічно галузевим)	До цієї групи відносять диверсифікацію та організаційно-управлінський метод (цей метод також є специфічно галузевим для металургійної галузі)	Тут в основному використовуються методи самострахування та зовнішнього страхування

Рис.3.4 Основні методи управління ризиками на металургійних підприємствах [57]

З іншого боку, перелічені методи управління ризикованими подіями можна класифікувати і за спрямованістю на категорію управління, тобто поділити їх на дві категорії: мінімізація ймовірності виникнення ризикованої події та мінімізація наслідків ризикованої події. Схема розподілу методів за даними категоріями представлена на рисунку 3.5.

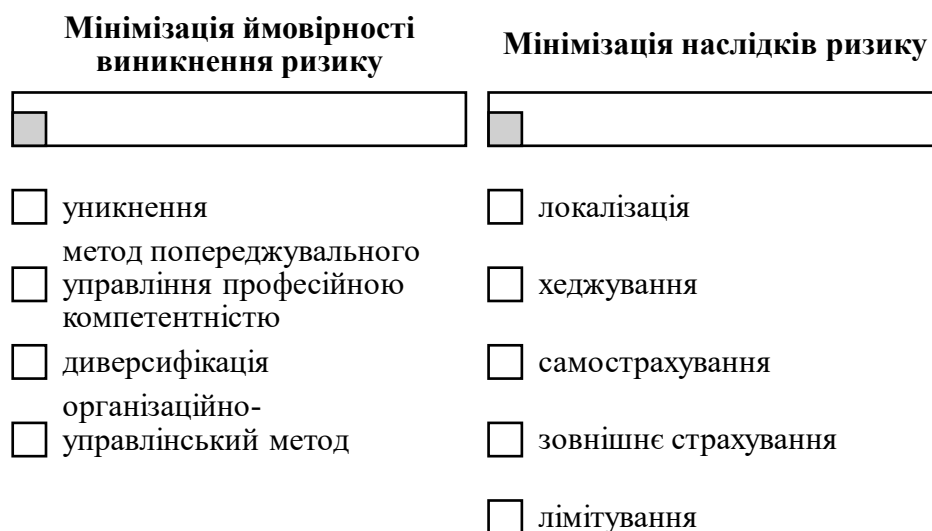


Рис. 3.5 Класифікація методів управління ризиками відповідно до спрямованості на категорію процесу ризик-менеджменту

Далі розглянемо кожен із методів управління ризиками, а також можливість їх застосування у практичній діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Метод уникнення ризику заснований на відмові підприємства від взаємодії з подією, власністю, видом діяльності або особами, з якими цей ризик пов'язаний. Цей напрям нейтралізації ризиків є найрадикальнішим та єдино ефективним в умовах високої ймовірності здійснення ризикованої події з катастрофічним рівнем наслідків, але його застосування вкрай обмежено. В умовах воєнного стану цей метод застосовувати практично неможливо, так як події воєнного плану та їх наслідки передбачити достатньо складно. Разом з тим, незважаючи на складність і непередбачуваність таких ризиків, підприємства повинні вживати заходів щодо боротьби з ними. Крім того, постійне ухилення від ризиків можуть позбавити підприємство додаткових джерел отримання доходів, негативно

вплинути на темпи його економічного розвитку та ефективність використання ресурсів. Також може бути ускладнене у зв'язку з контрактними зобов'язаннями підприємства, а в деяких випадках просто бути неможливим. Крім того, уникнення одного виду ризику може призвести до виникнення інших.

Метод попереджувального управління професійною компетентністю дозволяє нейтралізувати виробничі та професійні ризики із суб'єктивним джерелом, але передбачає значні витрати на навчання, суворі вимоги до аналізу та планування факторів ризиків, що нейтралізуються. Отже, у період воєнного стану його використання обмежено, так як вимагає значних фінансових витрат і тривалого часу.

Диверсифікація являє собою процес розподілу капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо пов'язані між собою. Принцип її дії заснований на розподілі ризиків для перешкодження їх концентрації. Це найбільш обґрунтований та відносно менш витратний спосіб зниження ступеня ризиків, що використовується для нейтралізації негативних наслідків несистематичних (специфічних) видів ризиків, таких як валютного, процентного та деяких інших [54, С.38]. Диверсифікація дозволяє обмежити кількісний рівень ризиків в рамках прийнятності для підприємства, але за високого ступеня диверсифікації зростають витрати на підтримку ефективності контролю.

Організаційно-управлінський метод дозволяє підвищити ефективність виробництва, посилити конкурентну позицію, знизити логістичні витрати, але недоліками є високі фінансові витрати на контроль та управління.

Локалізація ризиків використовується в окремих випадках, коли вдається досить чітко ідентифікувати самі ризики та джерела їх виникнення. Виділивши економічно найбільш небезпечні етапи чи ділянки діяльності у відокремлені структурні підрозділи, можна зробити їх більш контрольованими та знизити рівень ризиків їх діяльності [57]. Це ефективний спосіб збереження високоризикових та одночасно прибуткових проєктів (венчурних), але разом з тим спостерігаються значні витрати на створення та управління такими

відокремленими структурними одиницями. Також можна скористатися локалізацією ризиків, коли ухилення від них є неможливим.

Хеджування – це зниження ризику від втрат, свого роду страхування від несприятливих для продавців чи покупців змін ринкових цін на продукцію порівняно з тими, що враховувалися під час укладання угоди. При цьому продавець (покупець) укладає договір на продаж (купівлю) продукції та одночасно здійснює ф'ючерсну угоду протилежного характеру (продавець укладає угоду на купівлю, а покупець на продаж). Завдяки цьому в цілому вони не зазнають втрат від підвищення або зниження цін на продукцію, яку слід продати чи купити за майбутніми цінами [54, С. 29]. Цей метод є найефективнішим способом нейтралізації валютних ризиків.

Метод самострахування передбачає створення резервних фондів, розмір внесків в які є нижчими, ніж за зовнішнього страхування, що є прямим стимулом зменшувати та контролювати ризик збитків. Разом з тим виникають додаткові витрати на поповнення штату фахівцями зі страхування, знижується сума нерозподіленого прибутку тощо, а у разі катастрофічних збитків можлива ліквідація підприємства.

Зовнішнє страхування передбачає захист майна підприємства при настанні страхової події (страхового випадку) спеціальними страховими компаніями (страховиками). Страхування відбувається за рахунок грошових фондів, сформованих ними шляхом отримання від страхувальників страхових премій (страхових внесків) [55, С.477]. Позитивні моменти даного методу полягають у покритті найбільш значних розмірів збитків та суворо цільове використання коштів страхових фондів. Негативні моменти полягають у значному розмірі внесків, а також непередбачуваності страхових подій в умовах воєнного стану. Також проблемою застосування даного методу управління ризиками є його обмеження по відношенню до певних видів ризиків, спричинених війною.

Лімітування ризику, тобто встановлення його ліміту (допустимого рівня) використовується, зазвичай, за тими видами ризиків, які виходять за межі такого рівня, тобто за операціями, що здійснюються в зоні критичного чи

катастрофічного ризику [55]. Переваги лімітування в тому, що ризик знаходиться в межах заданого рівня, прийнятного підприємством, але виникає обмеження можливості отримання надприбутку.

Особливості застосування кожного з перерахованих методів управління ризиками на ПАТ «Запоріжсталь» наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Особливості застосування методів управління ризиками на ПАТ
«Запоріжсталь» в умовах воєнного стану***

Методи управління ризиками	Особливості застосування
Уникнення	Вкрай обмежене застосування, визначається специфікою виробничого комплексу підприємства та кон'юктурою ринку
Метод попереджувального управління професійною компетентністю	Метод спрямований на управління виробничими ризиками, пов'язаними з безпекою виробництва, з метою зниження травматизму і усунення людського фактору ризику, пов'язаного з некомпетентністю
Диверсифікація	Обмежено застосовується в силу господарських зав'язків, що склалися. Застосування обумовлене можливістю трансформації виробничих потужностей
Організаційно-управлінський метод	Застосовується на підприємствах з інтегрованою системою управління по вертикальному технологічному принципу
Локалізація ризиків	Застосування обумовлене територіальним розташуванням. Відносно розповсюджене у складі промислово-економічних холдингів
Хеджування	Ускладнене застосування на ринку готової продукції внаслідок його нерозвиненості, а також на інших ринках -валютному, енергоносіїв тощо
Метод самострахування	Практично неможливо внаслідок відсутності вільних грошових коштів для створення фондів і резервів. Здатність сформувати страхові фонди визначається кінцевою маржою виробничого ланцюжка холдингу
Зовнішнє страхування	Застосування в цілому ускладнено із-за скорочення ринку страхових послуг. Можливості застосування обмежені значною залежністю від умов заключення страхових договорів (тарифи тощо)
Лімітування ризику	Визначається специфікою засновницьких документів, прибутковістю конкретного виробництва і практикою, що складалася на підприємстві

*Примітка. Складено автором

Отже, для забезпечення ефективного управління ризиками на ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням вимог воєнного стану необхідно мати точний

інструментарій. Для більшості ризиків діяльності металургійних підприємств єдиним способом їх вимірювання залишається суб'єктивний, тобто їх самоідентифікація, яку здійснює управлінський персонал, зокрема, шляхом проведення мозкових штурмів.

При цьому систему моніторингу управління ризиками, на нашу думку, утворюють наступні елементи (рис. 3.6):

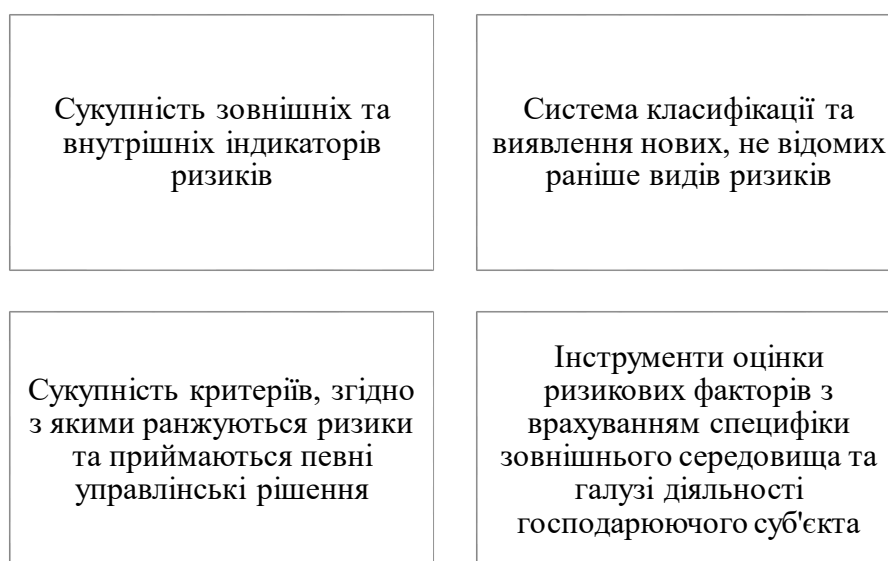


Рис. 3.6 Система моніторингу управління ризиками металургійного підприємства

Крім того, управління ризиками має включати аналітичний інструментарій, що дозволяє виявляти прихований економічний, виробничий та інноваційний потенціал підприємства. Необхідною також є розробка загальної системи ризик-менеджменту для розпізнавання, визначення та оцінки ризиків, яка допоможе створити комплексні заходи щодо подолання та усунення ризикованих ситуацій, специфічні саме для металургійної галузі в умовах воєнного стану, так як традиційні методи, або системи управління ризиками в цей період можуть бути не настільки ефективні.

Також запорукою успішного та стабільного функціонування ПАТ «Запоріжсталь» є його сталий розвиток, тому для підвищення ефективності ризик-менеджменту на підприємстві необхідно розробляти та вивчати нові

методи управління ризиками, що ґрунтуються на різного роду моделях, які дозволяють адаптувати до галузевої специфіки загальні принципи такого менеджменту. Тим самим це сприяє підвищенню оперативності і обґрунтованості прийнятих рішень з управління підприємством в умовах невизначеності.

У систему управління ризиками діяльності можна інтегрувати і корпоративне управління, яке є одним із умов сталого розвитку металургійного підприємства.

3.3 Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємства

Корпоративне управління – термін, який у даний час став основним предметом дискусій у наукових та політичних колах щодо його впливу на сталий розвиток підприємств. Це пов'язано з тим, що зі збільшенням розміру підприємств та зростанням ролі фінансових посередників та інституційних інвесторів мобілізація капіталу все меншою мірою залежить від рішень та дій основного власника. При цьому розподіл капіталу став складнішим, оскільки з відкриттям та лібералізацією фінансових та реальних ринків суттєво розширився інвестиційний вибір, а структурні реформи, включаючи посилення конкуренції, збільшили схильність компаній до впливу на їх діяльність ринкових факторів та ризиків. Ці події суттєво ускладнили процеси моніторингу використання капіталу, посилюючи необхідність якісного стратегічного корпоративного управління [58, С.77].

При цьому основний зміст корпоративного управління, як правило, розглядається з двох позицій. Перший набір визначень стосується набору поведінкових моделей – фактичної поведінки корпорацій з погляду таких показників як продуктивність, ефективність, зростання, фінансова структура, поводження з акціонерами і іншими зацікавленими сторонами тощо. Другий набір стосується нормативної бази – правил, за якими працюють корпорації,

причому ці правила походять з таких джерел, як правова, судова система, фінансові ринки та ринки факторів виробництва [59].

Для досліджень окремих вітчизняних підприємств, як у нашому випадку, перший тип визначення є більш логічним та полягає у тому, щоб сформулювати корпоративне управління як набір механізмів, за допомогою яких діють компанії, коли власність відокремлена від управління. Згідно з цим визначенням, корпоративне управління включає відносини між акціонерами, кредиторами та корпораціями; між фінансовими ринками, установами та корпораціями; між співробітниками та корпораціями.

Як вже зазначалося, ПАТ «Запоріжсталь» входить до складу металургійної корпорації Метінвест (Metinvest Group), основним бенефіціаром якої є український бізнесмен Рінат Ахметов. Офіційно, «Метінвест Холдингу» належить 49% акцій ПАТ «Запоріжсталь», але підприємство працює в тісній кооперації з іншими активами групи і фактично контролюється нею [43].

При цьому в умовах зростаючих вимог з боку зацікавлених сторін діяльність вітчизняних металургійних підприємств стає більш зосередженою на реалізації стандартів сталого розвитку на основі ESG-принципів, які охоплюють екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) аспекти діяльності компаній. Рівень інтеграції ESG-факторів у систему корпоративного управління підприємством, зокрема у систему управління ризиками, стає значним елементом прийняття управлінських рішень [60].

Так як стан корпоративного управління значно впливає на сталий розвиток підприємства, нагадаємо основні принципи сталого розвитку ПАТ «Запоріжсталь» (рис.3.7).

Насправді, ПАТ «Запоріжсталь» вже багато років здійснює управління окремими екологічними, соціальними ризиками та ризиками корпоративного управління – різниця полягає у пріоритетності управління цими ризиками на даний момент.



Рис. 3.7 Принципи сталого розвитку ПАТ «Запоріжсталь» [43]

При цьому перехід вітчизняних металургійних підприємств, зокрема, ПАТ «Запоріжсталь», на ESG траєкторію супроводжується певними ризиками у зв'язку зі зміною фінансово-економічних та виробничо-технологічних умов бізнес-діяльності, які необхідно інтегрувати в існуючі системи корпоративного управління.

На підставі проведеного дослідження визначено кілька взаємозалежних каналів, через які корпоративне управління, зокрема, ризиками діяльності, впливає на сталий розвиток ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 3.8):

Отже, механізм інтеграції ESG-факторів сталого розвитку у систему корпоративного управління ризиками та відповідне управління цими ризиками є складним, індивідуальним для кожного підприємства процесом. За даними нашого дослідження, на ПАТ «Запоріжсталь» станом на кінець 2024 року не впроваджено комплексну систему корпоративного управління сталим розвитком у розрізі ESG- ризиків. На підставі проведеного аналізу шляхів інтеграції ESG факторів сталого розвитку в систему корпоративного управління ризиками ПАТ «Запоріжсталь», а також на основі визначення взаємозв'язку ризиків та бізнес-процесів, розподілу відповідальності за управління ризиками між підрозділами підприємства тощо можна зробити такі висновки і пропозиції:

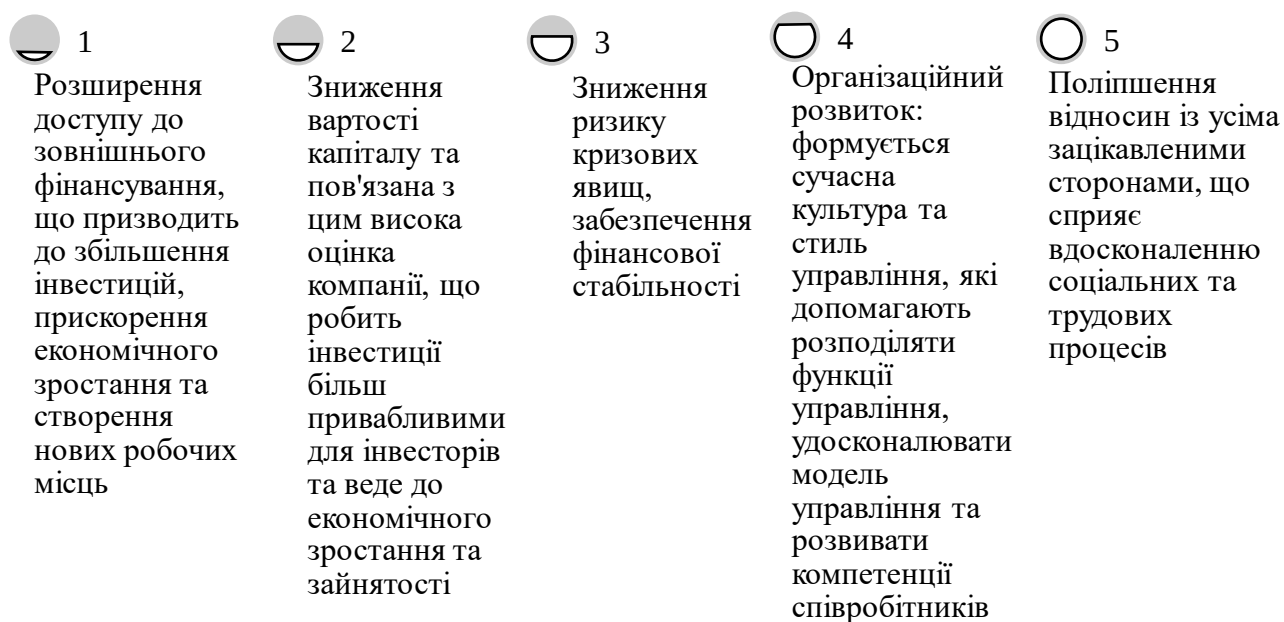


Рис. 3.8 Вплив корпоративного управління на сталий розвиток ПАТ «Запоріжсталь»

1. У всіх розглянутих звітах про корпоративне управління ПАТ «Запоріжсталь» декларативно відображено реалізацію ESG-повідстки, прихильність до цілей сталого розвитку, розроблені стратегії в галузі сталого розвитку окремих напрямів діяльності (наприклад, екологічна стратегія), а також ESG-цілі впроваджені в загальну стратегію компанії. При цьому відзначається суттєво різний рівень розкриття інформації у звітах підприємства, що безпосередньо пов'язане з відсутністю систем обліку цих даних, проте підприємство зобов'язується найближчим часом їх розробити та відкрито заявляє про це [43].

2. Інтеграція ESG-факторів сталого розвитку у систему корпоративного управління ризиками з відповідним наступним управлінням ESG-ризиками не є однозначною: у більшості випадків підприємством заявляється про інтеграцію ESG-факторів у корпоративну систему управління ризиками, систему управління ризиками у бізнес-процесах, в окремих випадках представлені ризик-фактори та заходи щодо управління ризиками. Однак слід зазначити, що не визначено конкретних методів управління ризиками, лише в кількох випадках

йдеться про навчання співробітників ризик-менеджменту. Також підприємство не розкриває конкретну інформацію про управління ESG-ризиками у бізнес-процесах, тобто інформація в цій галузі обмежується функціями власників цих процесів.

3. Як явну тенденцію можна відзначити, що найбільш суттєвими для ПАТ «Запоріжсталь» є політичні (військові), екологічні, демографічні, сировинні та логістичні ризики, ризики в галузі охорони праці та промислової безпеки, що пояснюється специфікою галузі. Разом з тим не визначені інструменти для оцінки цих ризиків.

4. У більшості випадків ПАТ «Запоріжсталь» поки не готова нести додаткові витрати на ESG-фактори та інші окремі складові сталого розвитку. Відзначається суттєво різний рівень інвестицій та поточних витрат у навколишнє середовище та соціум.

На наш погляд, відсутність комплексної системи обліку ESG-факторів сталого розвитку у системі корпоративного управління ризиками ПАТ «Запоріжсталь» може призвести до значних фінансових, репутаційних та інших видів втрат. Разом з тим зазначимо, що ефективне управління ESG-ризиками супроводжується отриманням наступних позитивних ефектів:

1. Підприємства, які інвестують у зниження екологічних та соціальних ризиків, будуть винагороджені вищою вартістю акцій.

2. Управління ESG-ризиками розглядається в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

3. Стимулами реалізації ESG-факторів є можливість зміцнення взаємовідносин із зацікавленими сторонами, підвищення рівня довіри, репутаційні, фінансові ефекти.

Крім того, управління ESG-ризиками стає все більш важливим процесом у міру посилення міжнародних стандартів та вимог: прийнята у 2022 році у Євросоюзі Директива з корпоративної звітності в області сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive = CSRD) зобов'язує на законодавчому рівні також розкривати певний перелік компаній інформацію про ризики та

можливості сталого розвитку [61], а опубліковані Радою з міжнародних стандартів сталого розвитку (International Sustainability Standards Board = ISSB) у 2023 році на глобальному рівні стандарти МСФЗ S1 та S2 вимагають розкривати інформацію про ризики та можливості у сфері сталого розвитку, а також про пов'язані з ними показники та цілі [62;63]. Регулятори ринку цінних паперів (The U.S. Securities and Exchange Commission, European Securities and Markets Authority та ін.) висувають вимоги до розкриття інформації про навколишнє середовище, соціальну сферу та управління, в т.ч. про управління ризиками [64]. Наведені документи не є вичерпним переліком, існує також ціла низка галузевих стандартів, що містять положення про управління ESG-ризиками.

Таким чином, управління ESG-ризиками набирає все більшої актуальності та популярності, стає невід'ємною частиною системи корпоративного управління, що сприяє покращенню обліку ESG-ризиків та їх мінімізації.

Беручи до уваги зазначені вище обставини, пропонується наступний алгоритм інтеграції ESG-факторів сталого розвитку у корпоративну систему управління ризиками на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» (рис.3.9).

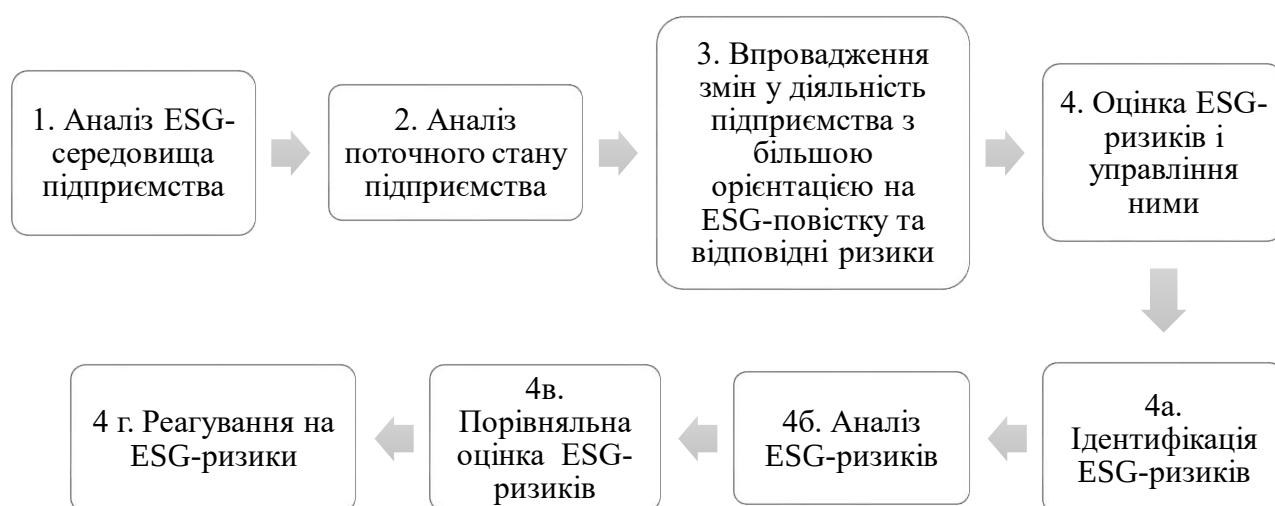


Рис. 3.9 Алгоритм інтеграції ESG-факторів сталого розвитку у корпоративну систему управління ризиками ПАТ «Запоріжсталь»

На першому етапі здійснюється аналіз ESG-середовища підприємства, який дозволяє точніше визначити актуальність, рівень опрацювання ESG-факторів, подальші напрямки діяльності підприємства у сфері корпоративного управління ризиками. Даний етап включає до себе наступні заходи (табл.3.4):

Таблиця 3.4

Заходи корпоративного управління на етапі аналізу ESG-середовища діяльності ПАТ «Запоріжсталь»*

Назва заходу	Зміст
Визначення обов'язкових та добровільних вимог, пов'язаних із ESG-факторами	Деякі з них накладають зобов'язання у певній сфері (наприклад, заборона на дискримінацію у будь-яких її формах, обмеження викидів парникових газів тощо), у той час як інші рекомендують розкривати інформацію про те, як вирішуються проблеми в галузі ESG (в інформаційних листах НБУ та інших документах представлені рекомендації щодо розкриття нефінансової звітності та окремих показників) Існує також безліч державних, галузевих кодексів, стандартів, посібників, які стосуються ESG-питань (в т.ч. управління ESG-ризиками), яким підприємствам рекомендується слідувати
Аналіз переважаючих ESG-тенденцій на ринку	Аналітичні центри, уряди, некомерційні підприємства, галузеві асоціації та консалтингові агенції готують та публікують дослідження в галузі глобальних мегатенденцій: доповідь Світового економічного форуму про глобальні ризики [65], Барометр ризиків Allianz [66] тощо. Аналіз мегатрендів забезпечує підприємство загальною інформацією про значні глобальні ризики, деякі з яких часто пов'язані з ESG
Бенчмаркінг	Підприємство має унікальний набір властивих йому факторів, особливостей, проте вивчення конкурентів є важливим елементом пошуку та виявлення кращих практик, використання їх позитивного досвіду у своїй роботі. Металургійні підприємства є одним із ключових суб'єктів реалізації ESG-факторів, що знаходиться у відкритому доступі у нефінансовій звітності дозволяє проводити бенчмаркінг

*Примітка. Складено автором

На другому етапі здійснюється аналіз поточного стану підприємства. Так, ПАТ «Запоріжсталь» повинно прагнути отримати цілісне уявлення про внутрішнє і зовнішнє середовище своєї діяльності, а також про те, як можливі події, тенденції, визначені на першому етапі, можуть вплинути на підприємство

– його стратегію, бізнес-мету та результати діяльності в цілому. Даний етап включає наступні заходи (табл.3.5):

Таблиця 3.5

Заходи корпоративного управління на етапі аналізу поточного стану

ПАТ «Запоріжсталь»*

Назва заходу	Зміст
Аналіз бізнес-моделі для розуміння впливу та залежності від всіх видів ресурсів в коротко, середньо- та довгостроковій перспективах	Для створення готової продукції підприємство використовує ресурси, які перетворює у своїй діяльності для отримання результатів. Для того, щоб вивчити процес створення вартості та бізнес-модель, необхідно: -провести аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (наприклад, SWOT-аналіз з точки зору ESG-факторів); -відобразити вплив та залежності для всіх типів ресурсів, показати, які зміни відбуваються внаслідок здійснення діяльності, від яких специфічних особливостей залежить ділова активність підприємства; - виконати оцінку суттєвих проблем, пов'язаних із ESG факторами.
Аналіз корпоративної стратегії, місії, цілей	Для ефективного управління ризиками, пов'язаними з ESG, дуже важливо ідентифікувати стратегічні та операційні плани бізнесу. Фахівці не повинні намагатися виявляти, оцінювати, реагувати на ризики, пов'язані з ESG, у відриві від стратегічного спрямування діяльності та бізнес-цілей підприємства
Аналіз поточних практик, підходів, процедур управління ризиками	Методологія управління ризиками, що реалізує ESG-повідку, повинна враховувати ESG-аспекти
Аналіз поточного реєстру ризиків щодо обліку ESG-факторів та управління ризиками	Ризики, пов'язані з ESG, не є повністю «новими», а скоріше це додаткове джерело до існуючих ризиків, що посилює його вплив чи ймовірність матеріалізації. У багатьох випадках ризик, пов'язаний з ESG, стосується кількох категорій
Аналіз бізнес-процесів	Бізнес-процеси підприємства розглядаються як місце, де матеріалізується ризик, де генерується інформація і де здійснюються дії щодо контролю ризиків, що свідчить про наявність тісного взаємозв'язку між бізнес-процесами та ризиками. Ризик є важливим бізнес-феноменом, який має бути розглянутий під час проектування всіх бізнес-процесів

*Примітка. Складено автором

Третій етап являє собою синтез перших двох етапів і полягає у впровадженні змін у діяльність підприємства з більшою орієнтацією на ESG-фактори та відповідні ризики (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Заходи корпоративного управління на етапі впровадженні змін у діяльність ПАТ «Запоріжсталь» з орієнтацією на ESG-фактори та відповідні ризики*

Назва заходу	Зміст
Впровадження ESG-вимог у корпоративну культуру та ключові цінності підприємства	Включення ESG у місію, бачення та основні цінності забезпечує розвиток корпоративної культури, що демонструє свідому поведінку та прийняття рішень з урахуванням ESG-аспектів
Підвищення поінформованості Ради директорів про ESG-ризики	Контроль за повним спектром ризиків вимагає, щоб Рада директорів мала адекватне розуміння, відповідну інформацію та досвід у галузі ESG. Стандартною практикою є призначення в Раду директорів членів зі знаннями в області ESG
Визначення операційних структур, власників ESG-ризиків, порядок їх підпорядкованості	Передбачає організацію наскрізного процесу управління ризиками, а також процесу стратегічного планування з урахуванням ESG-факторів
Забезпечення умов для взаємодії в рамках всього підприємства	Об'єднання зусиль фахівця зі сталого розвитку та фахівця з ризиків може дати найкраще уявлення про ризики, з якими стикається підприємство, та про те, як ці ризики можуть вплинути на здатність виконувати стратегічні пріоритети
Впровадження навичок, знань, пов'язаних з ESG, у процес найму співробітників та управління кадрами	Загалом рекомендується демонструвати відданість пріоритетним для підприємства цілям та завданням з урахуванням ESG-факторів та питань сталого розвитку, уважне ставлення до ESG-факторів та питань сталого розвитку при прийнятті управлінських рішень, здійсненні стратегічних та контрольних функцій

*Примітка. Складено автором

Четвертий етап передбачає оцінку ESG-ризиків і управління ними, та включає наступні заходи (табл.3.7):

Моніторинг та коригування щодо управління ESG-ризиками здійснюються в рамках усіх попередніх етапів. ПАТ «Запоріжсталь» зазнає постійних змін у своєму внутрішньому та зовнішньому середовищі – організаційні зміни, зміни у стратегії та цілях, поява нових конкурентів, нові нормативні акти, технології, зміни в очікуваннях зацікавлених сторін, зрушення у глобальних тенденціях, злиття та поглинання на ринку та ін. Внаслідок цих змін можуть виникнути нові ризики, з'явитися нові дані чи інструменти їх оцінки, або заходи реагування на ризики можуть виявитися неефективними.

Таблиця 3.7

**Заходи корпоративного управління на етапі аналізу та оцінки
ризиків діяльності ПАТ «Запоріжсталь»***

Назва заходу	Зміст
Ідентифікація ризиків	Ідентифікувати ризики, пов'язані з ESG, є складно, оскільки вони часто включають безліч непередбачуваних подій, що важко піддаються кількісній оцінці, виходять за рамки одного підприємства, вимагають реагування на галузевому чи урядовому рівнях. Основою для ідентифікації ризиків є аналіз, проведений на попередніх етапах (SWOT-аналіз, аналіз тенденцій та ін.). Крім цього, підприємство проводить зовнішні та внутрішні аудити, результати яких можуть бути пов'язані з ESG, процедури належної обачності та ін. Фахівці з управління ризиками та сталого розвитку можуть накласти результати цих дій на бізнес-стратегію та цілі для виявлення ризиків або можливостей, пов'язаних із ESG. На етапі ідентифікації використовуються такі методи як мозковий штурм, метод Делфі, контрольні листи, аналіз експериментальних даних, а також даних та подій, що відбулися в минулому
Аналіз ризиків	Передбачає вихід за рамки простого перерахування ризиків; ризики повинні бути сформульовані точно з точки зору впливу на стратегію та бізнес-мету, а також розуміння природи та першопричини ризику. Для цього використовуються такі методи як діаграма Ісікави, HAZOP, які дозволяють виявляти корінні причини та впливи та вибирати найбільш відповідні заходи реагування, детально розуміти взаємозв'язки ризиків зі стратегією, цілями, показниками
Порівняльна оцінка ризиків	Здійснюється зіставлення рівня ризику з критеріями ризику для визначення типу ризику та його значимості. Ризики зазвичай подаються в матриці ризиків або карті, які відображають вплив та ймовірність окремих ризиків. Найчастіше використовуються такі методи як моделювання Монте Карло, Байєсовський аналіз, аналіз видів та наслідків відмов (FMEA)
Здійснення заходів реагування на ризик	Для всіх виявлених ризиків здійснюється вибір та реалізація заходів реагування на ризики. Згідно Концепції COSO ERM заходи реагування поділяються на «вжити», «уникати», «переслідувати», «скорочувати» та «розділити з іншою стороною». Вибір заходів ґрунтується на врахуванні низки факторів – бізнес-контексту (галузь, географічна присутність, нормативно-правове середовище та операційна структура), витрат і вигод, зобов'язань, пріоритетності ризиків та ін. На металургійних підприємствах заходи щодо пом'якшення повинні віддавати пріоритет запобіганню ризикам, а не їх мінімізації та компенсації. Оцінка ESG-ризиків має періодично оновлюватися, у тому числі, як мінімум, у разі значних змін у бізнес-проекті, ділових відносинах або операційному середовищі. Підприємство має розробити та впровадити план/стратегію з управління ESG-ризиками (або розширити поточний план), який включає дії, які необхідно вжити щодо ризиків, виявлених у процесі оцінки

*Примітка. Складено автором

ПАТ «Запоріжсталь» може вибирати показники для моніторингу ефективності щодо ESG-ризиків та встановлювати порогові значення – прикладом може бути показник плинності кадрів, нормою для промислових підприємств вважається 10-15% [54, С.36].

Крім моніторингу, на всіх етапах передбачено інформування, комунікації, звітність щодо ESG-ризиків. Інформація про ризики служить вихідним матеріалом для багатьох стратегічних, операційних, інвестиційних рішень, прийнятих як внутрішніми, так і зовнішніми зацікавленими сторонами. Безперервна взаємодія з цими сторонами забезпечує краще розуміння бізнес-контексту, врахування їх очікувань тощо. ПАТ «Запоріжсталь» може використовувати абсолютно різні механізми взаємодії – інтерв'ю, опитування, суспільні слухання та діалоги, конференції, виставки, форуми, публікації матеріалів на сайті та інші.

Зростання попиту на нефінансову інформацію з боку інвесторів та інших стейкхолдерів підштовхує ПАТ «Запоріжсталь» до добровільного публічного розкриття ESG-інформації у публічній нефінансовій звітності (Звіті про управління), яка є основним джерелом такої інформації для зацікавлених сторін. Крім цього, інформація в галузі ESG розкривається в інтегрованих звітах, які включають фінансову та нефінансову інформацію, у спеціалізованих звітах (звіт з прав людини, звіт про ланцюжок поставок, звіт про біорізноманіття тощо), в окремих розділах на сайті підприємства. Існує велика кількість керівних документів (стандартів) щодо звітності з різних аспектів ESG. При цьому підприємства під час підготовки нефінансових звітів здебільшого не обмежуються однією системою звітності, а використовують різні стандарти [67, С.70].

Отже, з метою збереження сталості розвитку ПАТ «Запоріжсталь», забезпечення його економічної безпеки, створення довгострокової вартості в умовах зміни інтересів зацікавлених сторін, посилення політичних (військових), соціальних, екологічних викликів, інституційного регулювання тощо

запропоновано алгоритм інтеграції факторів сталого розвитку у систему управління ризиками діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

В результаті обґрунтування напрямків вдосконалення управління розвитком ПАТ «Запоріжсталь» можна сформулювати наступні висновки:

1. З'ясовано, що в сучасних умовах необхідність удосконалення стратегічного планування на вітчизняних металургійних підприємствах і на ПАТ «Запоріжсталь» зокрема, визначається, у першу чергу, невизначеністю майбутнього як наслідок війни. Запропоновано перед розробкою стратегічного плану розвитку ПАТ «Запоріжсталь» провести SWOT-аналіз діяльності підприємства за традиційною методикою; відповідно у роботі наведена матриця, на підставі якої виконано SWOT-аналіз діяльності підприємства як основу розробки стратегії його розвитку. Наголошено, що у даних умовах для доцільно використовувати уніфіковані (стандартні) процедури до розробки стратегічного плану розвитку підприємства, зокрема, шляхом визначення набору показників та критеріїв оцінки для кожного рівня управління підприємством (корпоративного, бізнес-рівня та функціонального). Представлено пропонований підхід до стандартизації процедур стратегічного планування за цими рівнями, а також побудована модель процесу стратегічного планування для підприємства. Конкретизовано основні складові елементи успішної реалізації стратегічного плану для ПАТ «Запоріжсталь», що дозволить раціонально використовувати ресурси, своєчасно виявляти негативні фактори та розробляти заходи щодо їх нейтралізації, підвищуючи тим самим ефективність такого стратегічного планування.

2. Визначено, що умови, в яких функціонують металургійні підприємства на сьогоднішній день, можна охарактеризувати нестабільністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що є причиною появи різного роду ризикованих подій при здійсненні їх діяльності. Існування даних ризиків

призводить до необхідності удосконалення методів управління ними у загальній системі управління підприємством. Менеджмент ризику при цьому розуміється як додаток до розробленої стратегії управління для визначення, ідентифікації, аналізу, оцінки, обробки, моніторингу ризиків та обміну інформацією з цих питань. Ідентифіковані основні джерела ризиків для діяльності металургійних підприємств, зокрема, і для ПАТ «Запоріжсталь». Класифіковані основні методи управління ризиками за видами впливу на них; розглянуто кожен із методів такого управління (уникнення, попереджувального управління професійною компетентністю, диверсифікація, організаційно-управлінський метод, локалізація, хеджування, само та зовнішнє страхування, лімітування), а також можливість їх застосування у практичній діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Побудована система моніторингу управління ризиками на підприємстві.

3. В рамках розгляду впливу корпоративного управління на сталий розвиток наведені основні принципи сталого розвитку ПАТ «Запоріжсталь». Встановлено, що ПАТ «Запоріжсталь» вже багато років здійснює управління окремими екологічними, соціальними ризиками та ризиками корпоративного управління – різниця полягає у пріоритетності управління цими ризиками на даний момент. На підставі проведеного дослідження визначено кілька взаємозалежних каналів, через які корпоративне управління ризиками діяльності впливає на сталий розвиток ПАТ «Запоріжсталь». З'ясовано механізм інтеграції ESG-факторів сталого розвитку у систему корпоративного управління ПАТ «Запоріжсталь». Запропоновано алгоритм інтеграції ESG-факторів сталого розвитку у корпоративну систему такого управління, визначені відповідні заходи на кожному з етапів, зокрема, на етапі аналізу ESG-середовища, поточного стану ПАТ «Запоріжсталь», впровадженні змін у діяльність підприємства, а також на етапі аналізу та оцінки ризиків його діяльності з метою збереження сталості розвитку, забезпечення економічної безпеки, створення довгострокової вартості в умовах зміни інтересів зацікавлених сторін, посилення політичних (військових), соціальних, екологічних викликів, інституційного регулювання діяльності тощо.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу теоретичних та практичних основ управління розвитком металургійного підприємства можна зробити наступні висновки:

1. В рамках розгляду сутності, змісту та складових концепції розвитку металургійного підприємства встановлено, що це процес цілеспрямованого впливу на всі напрями діяльності, виконувані функції, структуру, показники ефективності функціонування тощо. Досліджена ієрархія термінів «концепція» і «стратегія» та встановлено, що основою, фундаментом розвитку підприємства має бути концепція, виходячи з якої формується його стратегія. Виділені основні особливості функціонування вітчизняної металургійної галузі у сучасний час, а також визначені ключові виклики та ризики такої діяльності з урахуванням умов воєнного стану, які впливають на формування концепції його розвитку. Наголошено, що основне завдання керівництва металургійного підприємства в цих умовах – оцінити можливості, виявити напрямки та забезпечити акумуляцію необхідних ресурсів з метою забезпечення подальшого розвитку.

2. Розглянуті основні підходи до стратегічного планування розвитку металургійного підприємства та відповідні стратегії. Визначені відмінності у поглядах на стратегічне планування вітчизняних та зарубіжних авторів та встановлено, що основні протиріччя у прихильників та противників такого планування пов'язані зі ступенем співвідношення стратегії та стратегічного планування. Встановлено, що стратегічне планування – це оцінка можливості реалізації стратегії за часом з урахуванням необхідних ресурсів. Відзначені основні характерні риси сучасного стратегічного планування розвитку металургійних підприємств та виділені фактори, під впливом яких формуються основні підходи до такого планування. Детально розглянуті основні види стратегічного планування залежно від цілей та масштабу діяльності металургійного підприємства.

3. Визначені основні методи управління розвитком металургійних підприємств та встановлено, що в умовах нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища підприємства, які використовують традиційні методи управління (методи, що передбачають відносно стійкі параметри внутрішнього та зовнішнього середовища) і не мають заздалегідь розробленого комплексу методів управління для негативного варіанта розвитку подій, як правило, виявляються нездатними приймати зважені управлінські рішення. Констатовано, що сучасні вітчизняні металургійні підприємства поки що не сформували ефективну систему методів управління розвитком в умовах воєнного стану, тому представляється виправданим використання методів державного управління для формування такого механізму. Виділені та розглянуті групи сучасних методів управління розвитком підприємства, зокрема, економічні, екологічні та соціальні. Для вирішення проблем управління розвитком підприємств в сучасних умовах невизначеності розглянута можливість застосування нетрадиційних методів, зокрема, причинно-наслідкового моделювання, метода Делфі, метода мозкового штурму, дерева рішень тощо.

4. Аналіз впливу чинників внутрішнього середовища на розвиток підприємства виконаний на основі дослідження основних техніко-економічних показників розвитку металургійного комплексу України та ПАТ «Запоріжсталь». Проаналізована динаміка виробництва сталі, прокату та чавуну на вітчизняних металургійних підприємствах протягом 2020-2024 рр. Коротко розглянута історія ПАТ «Запоріжсталь» як одного з найбільших промислових підприємств України, проаналізований його продуктивний портфель та обсяги виробництва продукції за 2022-2024 рр. Виконана оцінка основних показників техніко-економічного стану підприємства на основі його фінансової звітності за даний період та встановлено, що попри збиткову діяльність підприємства у 2022-2023рр., у 2024р. вдалося одержати прибуток в сумі 880 562 тис.грн. З'ясовано, що керівництво ПАТ «Запоріжсталь» вважає, що підприємство зможе продовжувати свою діяльність безперервно. Припускаючи, що не буде відбуватися суттєвого погіршення ситуації, управлінській персонал очікує, що

ПАТ «Запоріжсталь» продовжить виробництво на поточному рівні, а за умови поліпшення логістики доставки продукції, у 2025р. і у подальшому збільшить обсяги виробництва.

5. Проведена оцінка впливу компонент макрооточення на розвиток підприємства показала, що зовнішнє середовище ПАТ «Запоріжсталь» є ключовим джерелом, що забезпечує необхідними ресурсами його внутрішній потенціал. Компоненти макрооточення ПАТ «Запоріжсталь» оцінені за допомогою PEST-аналізу, зокрема, виконаний PEST-аналіз трендів цих компонентів, здійснена оцінка відносної значимості окремих компонентів за допомогою методу складання профілю зовнішнього середовища та експертної оцінки керівників та фахівців підприємства. Проведений аналіз показав, що сумарний вплив сприятливих компонентів макрооточення на розвиток ПАТ «Запоріжсталь» складає 103 бали, а несприятливих – 123 бали. Визначені найбільш суттєві загрози для подальшої діяльності підприємства (продовження військових дії на території України та ймовірність негативного їх розвитку; зростання витрат на матеріальні ресурси та енергоносії; складна демографічна ситуація в країні та галузі; економічний спад, зростання інфляції, курсів валют тощо), а також відзначені найважливіші тренди, що розширюють можливості для подальшого розвитку підприємства.

6. Оцінка впливу конкурентного середовища на розвиток ПАТ «Запоріжсталь» здійснена за допомогою аналізу п'яти сил Портера. Була проаналізована та вивчена конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь» в галузі та встановлено, що підприємство займає достатньо сильну конкурентну позицію, зокрема, за рахунок успішної історії розвитку, завдяки якій була завойована репутація надійного та відповідального виробника. ПАТ «Запоріжсталь» продовжує удосконалювати виробництво навіть за умов війни, незважаючи на дефіцит робітників, обмеження енергозабезпечення, неповного завантаження виробничих потужностей, логістичну кризу тощо. Виконано узагальнення результатів «Аналізу п'яти сил Портера» для ПАТ «Запоріжсталь» у відповідній табл., а також для візуалізації результатів проведеного аналізу було

побудовано пелюсткову діаграму. Зроблено висновок, що переважно підприємству загрожують такі фактори як існуюча внутрішньогалузева конкуренція та ринкова влада постачальників. Ринкова влада споживачів та поява нових конкурентів становить менше загрози для підприємства, ніж попередні чинники, проте рівень цієї загрози залишається.

7. З'ясовано, що в сучасних умовах необхідність удосконалення стратегічного планування на вітчизняних металургійних підприємствах і на ПАТ «Запоріжсталь» зокрема, визначається, у першу чергу, невизначеністю майбутнього як наслідок війни. Запропоновано перед розробкою стратегічного плану розвитку ПАТ «Запоріжсталь» провести SWOT-аналіз діяльності підприємства за традиційною методикою; відповідно у роботі наведена матриця, на підставі якої виконано SWOT-аналіз діяльності підприємства як основу розробки стратегії його розвитку. Наголошено, що у даних умовах для доцільно використовувати уніфіковані (стандартні) процедури до розробки стратегічного плану розвитку підприємства, зокрема, шляхом визначення набору показників та критеріїв оцінки для кожного рівня управління підприємством (корпоративного, бізнес-рівня та функціонального). Представлено пропонований підхід до стандартизації процедур стратегічного планування за цими рівнями, а також побудована модель процесу стратегічного планування для підприємства. Конкретизовано основні складові елементи успішної реалізації стратегічного плану для ПАТ «Запоріжсталь», що дозволить раціонально використовувати ресурси, своєчасно виявляти негативні фактори та розробляти заходи щодо їх нейтралізації, підвищуючи тим самим ефективність такого стратегічного планування.

8. Визначено, що умови, в яких функціонують металургійні підприємства на сьогоднішній день, можна охарактеризувати нестабільністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що є причиною появи різного роду ризикованих подій при здійсненні їх діяльності. Існування даних ризиків призводить до необхідності удосконалення методів управління ними у загальній системі управління підприємством. Менеджмент ризику при цьому розуміється

як додаток до розробленої стратегії управління для визначення, ідентифікації, аналізу, оцінки, обробки, моніторингу ризиків та обміну інформацією з цих питань. Ідентифіковані основні джерела ризиків для діяльності металургійних підприємств, зокрема, і для ПАТ «Запоріжсталь». Класифіковані основні методи управління ризиками за видами впливу на них; розглянуто кожен із методів такого управління (уникнення, попереджувального управління професійною компетентністю, диверсифікація, організаційно-управлінський метод, локалізація, хеджування, само та зовнішнє страхування, лімітування), а також можливість їх застосування у практичній діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Побудована система моніторингу управління ризиками на підприємстві.

9. В рамках розгляду впливу корпоративного управління на сталий розвиток наведені основні принципи сталого розвитку ПАТ «Запоріжсталь». Встановлено, що ПАТ «Запоріжсталь» вже багато років здійснює управління окремими екологічними, соціальними ризиками та ризиками корпоративного управління – різниця полягає у пріоритетності управління цими ризиками на даний момент. На підставі проведеного дослідження визначено кілька взаємозалежних каналів, через які корпоративне управління ризиками діяльності впливає на сталий розвиток ПАТ «Запоріжсталь». З'ясовано механізм інтеграції ESG-факторів сталого розвитку у систему корпоративного управління ПАТ «Запоріжсталь». Запропоновано алгоритм інтеграції ESG-факторів сталого розвитку у корпоративну систему такого управління, визначені відповідні заходи на кожному з етапів, зокрема, на етапі аналізу ESG-середовища, поточного стану ПАТ «Запоріжсталь», впровадженні змін у діяльність підприємства, а також на етапі аналізу та оцінки ризиків його діяльності з метою збереження сталості розвитку, забезпечення економічної безпеки, створення довгострокової вартості в умовах зміни інтересів зацікавлених сторін, посилення політичних (військових), соціальних, екологічних викликів, інституційного регулювання діяльності тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., доповн. та СВ) / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.
2. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення інфраструктури: зб. наук. пр.* 2011. № 32. С. 70–75.
3. Зінченко Д.С. Економічний розвиток підприємства і економічна безпека підприємства: генеза, взаємний вплив та взаємозалежність. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць.* 2021. № 18. С. 80–87.
4. Клименко Л., Загороднюк О., Халахур Ю. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації.* 2020. № 12 . С. 120–125.
5. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Київ : КНЕУ, 2014. 22 с.
6. Енциклопедичний словник/під. ред. проф. І. Є. Андріївського та ін; в 86-ти томах. Вид. Ф.А. Брокгауз - І.А. Ефрон, 1890-1907. URL: <http://www.vehi.net/brokgauz/> (дата звернення 10.10.2025).
7. Лищенко М.О., Макаренко Н.О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. № 8.1. С.33-40.
8. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.
9. Лук'янова В., Хлівненко М. Сутнісна характеристика розвитку підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2023. № 324.6. С. 363-366.

10. Гетьман О.О. Сучасна концепція стратегічного управління. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи. Збірник наукових праць Харківського національного університету будівництва та архітектури Кафедра менеджменту та публічного адміністрування*, 25.11.2022р. С. 4-16.

11. Аванесова Н.Е., Лайко О.І., Колодяжна Т.В. Концепція стратегічної платформи в контексті становлення і розвитку теорії стратегії підприємства. Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни: колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків: ФОП Панов А. М., 2020. С. 291-300.

12. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.

13. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Вдосконалення методичних засад управління організаційними змінами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 3 (9). С. 12-21.

14. Академічний тлумачний словник: в 11 томах. URL: <http://sum.in.ua/> (дата звернення 1.10.2025).

15. Коптєва Г., Нащекіна О. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»(економічні науки)*. 2023. № 2. С. 73-77.

16. Менеджмент: Підручник /С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В.Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

17. Дятлова Ю.В., Лобко М.А., Михайлов С.С. Особливості економічного механізму управління металургійними підприємствами. *Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти. Всеукраїнська науково-практична конференція 21 березня 2024 року: Збірник тез доповідей*. Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2024. 275с.

18. Двудіт З. П., Андрусяк К. А. Виклики металургійної галузі України в умовах сьогодення. *Львівська політехніка*. 2023. № 5, С. 261-269.
19. Внесок ГМК до ВВП України збільшився до 7,2% у 2024 році. URL: <https://gmk.center/ua/news>. (дата звернення 1.10.2025).
20. Зеленін Ю. Концепція економічного розвитку металургії на основі переходу до найкращих доступних технологій. *Review of transport economics and management*. 2024. № 12 (28). С. 50-54.
21. Zelenin Y. Ключові засади формування нової економічної політики розвитку металургії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С.109-113.
22. Тубольцев Л., Меркулов О., Пригунова, А., Нарівський А. Концепція сталого розвитку чорної металургії України в сучасних умовах. *Метал та лиття України*. 2022. №30(4). С.9-16.
23. Карпенко І.І., Клименко С.І., Верховлюк А.М., Шалевська І.А., Гнилокурченко С.В., Деркач Ю.В. Перспективи інноваційного розвитку ливарних виробництв відповідно до концепції відродження та трансформації промислового сектора України. *Метал та лиття України*. 2025. № 33(2). С. 38-49.
24. Тубольцев Л. Г., Чайка О. Л., Бабаченко О. І. Перспективи розвитку металургійного виробництва в Україні. *Фундаментальні та прикладні проблеми чорної металургії*. 2023. №37. С. 4-25.
25. Менеджмент і адміністрування: підручник /О.А. Сидоров, Т.В.Альошина, Н. О. Фісуненко, Е. О. Сидорова. Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.
26. Гонтарева І. В. Підприємництво: підручник. Харків ХНУ імені В.Н.Каразіна, 2021. 392 с.
27. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 272 с.
28. Ansoff H. Strategic management: Classic edition. 2007. URL: [10.1057/9780230590601](https://doi.org/10.1057/9780230590601). (дата звернення 25.10.2025).
29. В пошуках досконалості. Уроки найуспішніших компаній Америки / Томас Дж. Пітерс, Роберт Х. Уотерман-мол. URL:

http://melnicabiz.com.ua/books/17_v-poiskakh-sovershenstva.html (дата звернення 25.10.2025).

30. Мінцберг Г., Куїнн Дж.Б., Гошал С. Стратегічний процес / Пер. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревського. К: Наукова думка, 2014. 688 с.

31. Байлова О.О. Важливість стратегічного планування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №16. С. 121-128.

32. Пермінова С. О. Інноваційний менеджмент: навчальний наочний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес - адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент. КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2025. 131 с.

33. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. Львів: Українська академія друкарства, 2018. 232 с.

34. Самодай В., Бакута Р., Кизим В. Планування як ключовий елемент функціонування суб'єктів господарювання в ринковій економіці за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-70> (дата звернення 25.10.2025).

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

36. Пуліна Т.В., Іванов А.С. Особливості стратегічного планування розвитку металургійного підприємства. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: збірник XIII Міжнародній заочній науково-практичній конференції. Запоріжжя, КПУ., 2026. С. 96-98.

37. Кущик А. П., Череп А. В. Антикризове управління корпорацією: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит». Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 140 с.

38. Yusof N., Hashim N. L., Hussain A. A Review of fuzzy Delphi method application in human-computer interaction studies. *AIP Conference proceedings*. 2022. Vol. 2472, No. 1, p. 040026.
39. Sinyayeva O., Krekot M., Sychova T., Sychov A. Теорія рішення винахідницьких завдань і її застосування. *New Collegium*. 2023. № 4(112). С. 78-82.
40. Волошко А. В., Джеря Т. Е. Метод дерева рішень для ідентифікації і класифікації інформаційних сигналів. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*. 2022. № 24(2). С. 53-61.
41. Пугач С. О., Лажнік В. Й. Географія промисловості: навчально-методичний комплекс дисципліни. Луцьк: ПП Іванюк В. П., 2024. 79 с.
42. Українська металургія на третій рік війни. URL: <https://case-ukraine.com.ua/news>. (дата звернення 25.10.2025).
43. Запоріжсталь. Офіційний сайт. URL: <https://zaporizhstal.com/> (дата звернення 25.10.2025).
44. Тесленок І., Пуліна Т., Краснокутський К. Визначення впливу зовнішнього бізнес-середовища на стратегічний розвиток металургійного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 13. С. 87-92.
45. Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник /Дячун О.Д., Заячківська Г.А., Семенюк С.Б., Братко О.С., Мигаль О.Ф., Зацна Л.Я, ДемкураТ.В./ за ред. проф. Штефанича Д.А. Тернопіль, 2015. 232с.
46. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С. 260-264.
47. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч.посіб. За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
48. Костецька Н. І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузових ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 131-135.

49. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. Р. 145-153.
50. Полякова Ю.В., Шайда О.Є. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2024. 258 с.
51. Вітчизняна металургійна галузь в умовах впливу глобальних чинників. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, 2021. №62. С.55-61.
52. Порфіренко В. І., Литвишко, Л. О., Компанець, К. А., Митрохін Л. Д. Управлінські рішення в адміністративному та комунікативному менеджменті бізнес-процесів при плануванні підприємницької діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564838> (дата звернення 25.10.2025).
53. Макаренко П.М., Михальчук О.В., Пілявський В.І. Формування стратегії та стратегічних альтернатив підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. № 2 (51). С. 23-37.
54. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент: навч.-метод. посібник. Одеса: Фенікс, 2024. 84 с.
55. Васюта В.Б., Гузь Д.Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві. *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference*. Stockholm: SSPG Publish., 2022. Р. 477-481.
56. Буюнь Я. Вплив зовнішнього середовища на сталий розвиток металургійної промисловості в Україні в умовах війни. *Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації: матеріали IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (Одеса, 4–5 квітня 2024 р.) / за ред. д-ра екон. наук, проф. Д.В.Завадської. Одеса: ОНЕУ, 2024. 410 с.
57. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39> (дата звернення 25.10.2025).

58. Федотова І. В., Бочарова, Н. А. Системно-інноваційний підхід до корпоративного управління: аспекти сталого розвитку та тайм-менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С.68-78.

59. Кашульський О. М. Інституційні та концептуальні основи сучасного стратегічного управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16750869> (дата звернення 05.11.2025).

60. Шедько Д.В. Імплементация ESG-підходу в управління українськими підприємствами в умовах євроінтеграції. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17395041> (дата звернення 05.11.2025).

61. Corporate sustainability reporting. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 24.09.2025).

62. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/> (дата звернення: 24.09.2025).

63. IFRS S2 Climate-related Disclosures. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainabilitystandards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/Steinhaeuser/> (дата звернення: 04.11.2025).

64. How regulations are moving ESG into the risk and compliance field. Thomson Reuters. URL: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/investigation-fraud-and-risk/esgregulations-compliance/> (дата звернення 24.10.2025).

65. The Global Risks Report 2024. World Economic Forum, 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf (дата звернення 26.10.2025)

66. Allianz Risk Barometer 2024. Allianz Global Corporate & Specialty, 2024 URL: <https://www.allianz.com/> (дата звернення 12.10.2025)

67. Олійник О.В. Виклики та перспективи ESG звітності: аналіз теоретичних і практичних аспектів. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3 (109). С. 67-73.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2022 рік



Фінансова звітність за 2022 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ
КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"

ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 72

(ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ")

Код за ЄДРПОУ: [00191230](#)

Дата звіту	27.04.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ампілогова Світлана Олегівна
КАТОТТГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	9 305

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	28 761.00	3 671.00
первісна вартість	1001	75 144.00	76 086.00
накопичена амортизація	1002	46 383.00	72 415.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 475 494.00	1 196 159.00
Основні засоби	1010	22 649 742.00	21 042 229.00
первісна вартість	1011	25 242 586.00	25 713 975.00
знос	1012	2 592 844.00	4 671 746.00
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741.00	6 741.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	6 741.00	6 741.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	1 038 362.00	992 357.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	2 178.00	755.00
Усього за розділом I	1095	25 201 278.00	23 241 912.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 688 087.00	4 193 781.00
Виробничі запаси	1101	2 545 985.00	2 139 287.00
Незавершене виробництво	1102	1 184 287.00	605 348.00
Готова продукція	1103	3 957 815.00	1 421 387.00
Товари	1104	0.00	27 759.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 508 885.00	19 642 455.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	957 321.00	59 696.00
з бюджетом	1135	1 728 573.00	1 397 199.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	212 699.00
з нарахованих доходів	1140	2 301 851.00	1 725 044.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 476 930.00	17 258 933.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	129 290.00	121 209.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	129 290.00	121 209.00
Витрати майбутніх періодів	1170	576 521.00	531 324.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 058 233.00	1 867 102.00
Усього за розділом II	1195	51 425 691.00	46 796 743.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265.00	267.00
Баланс	1300	76 627 234.00	70 038 922.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920.00	660 920.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	11 776 656.00	10 732 785.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	506 200.00	506 200.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 271 239.00	28 471 882.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	44 215 015.00	40 371 787.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 383 298.00	695 449.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16 101.00	
Довгострокові забезпечення	1520	2 362 859.00	1 294 887.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	275.00	242.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 762 533.00	1 990 578.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 673 291.00	1 959 213.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	24 525 234.00	24 627 846.00
розрахунками з бюджетом	1620	422 935.00	123 799.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	335 159.00	
розрахунками зі страхування	1625	18 232.00	10 002.00
розрахунками з оплати праці	1630	91 958.00	58 755.00
за одержаними авансами	1635	6 317.00	5 955.00
за розрахунками з учасниками	1640	13 974.00	13 974.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	215 732.00	239 392.00
Доходи майбутніх періодів	1665	454.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	681 559.00	637 611.00
Усього за розділом III	1695	28 649 686.00	27 676 547.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	10.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	76 627 234.00	70 038 922.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 916 321.00	86 968 733.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	46 801 073.00	64 536 759.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	115 248.00	22 431 974.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 351 564.00	2 977 967.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	489 567.00	563 713.00
Витрати на збут	2150	2 160 225.00	2 804 593.00
Інші операційні витрати	2180	3 014 968.00	269 447.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		21 772 188.00
збиток	2195	4 197 948.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	16 681.00	154 120.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Інші доходи	2240	2 914.00	14 510.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 526 205.00	558 953.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	72 198.00	1 190 423.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		20 191 442.00
збиток	2295	5 776 756.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	912 071.00	-3 382 284.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		16 809 158.00
збиток	2355	4 864 685.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-7 353.00	-52 660.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	1 253 032.00	326 295.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 245 679.00	273 635.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	224 222.00	49 254.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 021 457.00	224 381.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-3 843 228.00	17 033 539.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	39 290 187.00	58 245 951.00
Витрати на оплату праці	2505	2 272 345.00	2 933 056.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	487 912.00	629 506.00
Амортизація	2515	2 493 559.00	2 624 404.00
Інші операційні витрати	2520	5 256 462.00	3 741 595.00
Разом	2550	49 800 465.00	68 174 512.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Додаток Б

Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2023 рік



Фінансова звітність за 2023 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"
 ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 72
 (ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ")
 Код за ЄДРПОУ: [00191230](#)

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ампілогова Світлана Олегівна
КАТОТГГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	8 560

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 671.00	3 685.00
первісна вартість	1001	76 086.00	77 165.00
накопичена амортизація	1002	72 415.00	73 480.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 196 159.00	1 250 558.00
Основні засоби	1010	21 042 229.00	19 521 603.00
первісна вартість	1011	25 713 975.00	26 090 215.00
знос	1012	4 671 746.00	6 568 612.00
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741.00	6 741.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	6 741.00	6 741.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	992 357.00	986 658.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	755.00	216.00
Усього за розділом I	1095	23 241 912.00	21 769 461.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 193 781.00	5 147 796.00
Виробничі запаси	1101	2 139 287.00	1 885 203.00
Незавершене виробництво	1102	605 348.00	1 238 077.00
Готова продукція	1103	1 421 387.00	2 014 280.00
Товари	1104	27 759.00	10 236.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 642 455.00	36 717 365.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	59 696.00	250 165.00
з бюджетом	1135	1 397 199.00	896 486.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	212 699.00	212 699.00
з нарахованих доходів	1140	1 725 044.00	1 725 041.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 258 933.00	6 564 514.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	121 209.00	557 750.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	121 209.00	557 750.00
Витрати майбутніх періодів	1170	531 324.00	765 809.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 867 102.00	3 222 829.00
Усього за розділом II	1195	46 796 743.00	55 847 755.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	267.00	267.00
Баланс	1300	70 038 922.00	77 617 483.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920.00	660 920.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	10 732 785.00	9 759 341.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	506 200.00	506 200.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 471 882.00	25 794 767.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	40 371 787.00	36 721 228.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	695 449.00	364 014.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	1 294 887.00	1 416 066.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	242.00	209.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 990 578.00	1 780 289.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 959 213.00	2 193 195.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	24 627 846.00	33 989 963.00
розрахунками з бюджетом	1620	123 799.00	132 384.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	10 002.00	19 219.00
розрахунками з оплати праці	1630	58 755.00	90 327.00
за одержаними авансами	1635	5 955.00	1 889 882.00
за розрахунками з учасниками	1640	13 974.00	13 974.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	239 392.00	242 257.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	637 611.00	544 755.00
Усього за розділом III	1695	27 676 547.00	39 115 956.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	10.00	10.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	70 038 922.00	77 617 483.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 395 037.00	46 916 321.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54 906 022.00	46 801 073.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 489 015.00	115 248.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 057 385.00	1 351 564.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	437 309.00	489 567.00
Витрати на збут	2150	3 125 816.00	2 160 225.00
Інші операційні витрати	2180	609 235.00	3 014 968.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 625 960.00	4 197 948.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	16 469.00	16 681.00
Інші доходи	2240	170 639.00	2 914.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Фінансові витрати	2250	563 906.00	1 526 205.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 984 639.00	72 198.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	3 987 397.00	5 776 756.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	332 407.00	912 071.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	3 654 990.00	4 864 685.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-7 401.00	-7 353.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	12 804.00	1 253 032.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	5 403.00	1 245 679.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	972.00	224 222.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4 431.00	1 021 457.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-3 650 559.00	-3 843 228.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	50 155 173.00	39 290 187.00
Витрати на оплату праці	2505	2 427 423.00	2 272 345.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	521 555.00	487 912.00
Амортизація	2515	2 259 171.00	2 493 559.00
Інші операційні витрати	2520	4 940 681.00	5 256 462.00
Разом	2550	60 304 003.00	49 800 465.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	--------------	---------------------------	--

Додаток В

Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2024 рік



Фінансова звітність за 2024 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"
ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 72
(ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ")
Код за ЄДРПОУ: [00191230](#)

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ампілогова Світлана Олегівна
КАТОТТГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	8 577

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 685.00	2 444.00
первісна вартість	1001	77 165.00	2 444.00
накопичена амортизація	1002	73 480.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 250 558.00	1 156 852.00
Основні засоби	1010	19 521 603.00	30 692 303.00
первісна вартість	1011	26 090 215.00	30 692 303.00
знос	1012	6 568 612.00	
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741.00	6 741.00

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	6 741.00	6 741.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	986 658.00	986 658.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	216.00	97.00
Усього за розділом I	1095	21 769 461.00	32 845 095.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 147 796.00	3 568 105.00
Виробничі запаси	1101	1 885 203.00	1 959 265.00
Незавершене виробництво	1102	1 238 077.00	1 249 819.00
Готова продукція	1103	2 014 280.00	349 500.00
Товари	1104	10 236.00	9 521.00

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 717 365.00	41 783 862.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	250 165.00	359 507.00
з бюджетом	1135	896 486.00	1 750 163.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	212 699.00	8 420.00
з нарахованих доходів	1140	1 725 041.00	1 867 227.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 564 514.00	7 760 131.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	557 750.00	674 832.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	557 750.00	674 832.00
Витрати майбутніх періодів	1170	765 809.00	1 144 242.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 222 829.00	2 531 223.00
Усього за розділом II	1195	55 847 755.00	61 439 292.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	267.00	265.00
Баланс	1300	77 617 483.00	94 284 652.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920.00	660 920.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	9 759 341.00	19 218 340.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	506 200.00	506 200.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 794 767.00	27 010 310.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	36 721 228.00	47 395 770.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	364 014.00	2 517 422.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	1 416 066.00	2 259 570.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	209.00	175.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 780 289.00	4 777 167.00

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 193 195.00	2 365 621.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	33 989 963.00	32 757 019.00
розрахунками з бюджетом	1620	132 384.00	131 148.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	19 219.00	20 051.00
розрахунками з оплати праці	1630	90 327.00	83 507.00
за одержаними авансами	1635	1 889 882.00	5 897 611.00
за розрахунками з учасниками	1640	13 974.00	13 974.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	242 257.00	264 742.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	544 755.00	578 042.00
Усього за розділом III	1695	39 115 956.00	42 111 715.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	10.00	

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	77 617 483.00	94 284 652.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70 307 933.00	56 395 037.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	65 364 231.00	54 906 022.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 943 702.00	1 489 015.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 504 031.00	1 057 385.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	516 087.00	437 309.00
Витрати на збут	2150	3 229 329.00	3 125 816.00
Інші операційні витрати	2180	669 215.00	609 235.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 033 102.00	
збиток	2195		1 625 960.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	13 225.00	16 469.00

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Інші доходи	2240	14 621.00	170 639.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	841 875.00	563 906.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	130 722.00	1 984 639.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 088 351.00	
збиток	2295		3 987 397.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-207 789.00	332 407.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	880 562.00	
збиток	2355		3 654 990.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	12 657 693.00	-7 401.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	-713 815.00	12 804.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	11 943 878.00	5 403.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	2 149 898.00	972.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	9 793 980.00	4 431.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 674 542.00	-3 650 559.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	56 879 202.00	50 155 173.00
Витрати на оплату праці	2505	2 751 304.00	2 427 423.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	595 221.00	521 555.00
Амортизація	2515	2 291 870.00	2 259 171.00
Інші операційні витрати	2520	5 608 228.00	4 940 681.00
Разом	2550	68 125 825.00	60 304 003.00