

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)(прізвище та ініціали)

«    »    2024 року

## Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Управління стратегічним розвитком підприємств металургійної  
галузі на основі інноваційних підходів

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕН-20

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Волга Сергій Олександрович

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник Мізіна О.В., доц., к.е.н., доц. кафедри УФЕБ

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доц. кафедри ЕПР, к.е.н. Придятько Е. М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер зав. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф.

Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

«    »    2024 р.

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.*

Студент

(підпис)

Луцьк – 2024 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіко-гуманітарний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_/Попова О.Ю./

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

## ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

**Волга Сергій Олександрович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління стратегічним розвитком підприємств металургійної галузі на основі інноваційних підходів

керівник роботи к.е.н., доцент Мізіна Олена Вікторівна

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

затверджені наказом по університету від „25” 04 2024 р. № 160

2. Строк подання студентом роботи 15.06.2024

3. Вихідні дані до роботи техніко-економічні та фінансові показники діяльності, інформація періодичних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади управління стратегічним розвитком підприємства 2. Аналіз та оцінка стратегічного розвитку металургійної компанії 3. Практичні заходи формування стратегій розвитку металургійної компанії з використанням інноваційного підходу

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) роздавальний матеріал

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ        | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата      |                     |
|---------------|-------------------------------------------|-------------------|---------------------|
|               |                                           | завдання<br>видав | завдання<br>прийняв |
| Вступ         | Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ         | 10.06.2024        | 11.06.2024          |
| Розділ 1      | Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ          | 25.04.2024        | 15.05.2024          |
| Розділ 2      | Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ          | 16.05.2024        | 26.05.2024          |
| Розділ 3      | Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ          | 27.05.2024        | 07.06.2024          |
| Висновки      | Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ          | 08.06.2024        | 09.06.2024          |
| Нормоконтроль | Попова О.Ю., зав. кафедри УФЕБ            |                   |                     |

7. Дата видачі завдання 25.04.2024

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів<br>випускної кваліфікаційної роботи                                                            | Строк виконання<br>етапів роботи | Примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|
| 1     | Теоретичні засади управління стратегічним розвитком підприємства                                            | 25.04.2024 –<br>15.05.2024       |          |
| 2     | Аналіз та оцінка стратегічного розвитку металургійної компанії                                              | 16.05.2024 –<br>26.05.2024       |          |
| 3     | Практичні заходи формування стратегій розвитку металургійної компанії з використанням інноваційного підходу | 27.05.2024 –<br>07.06.2024       |          |
| 4     | Висновки за роботою, вступ                                                                                  | 08.06.2024 –<br>11.06.2023       |          |
| 5     | Оформлення роботи                                                                                           | 12.06.2024 –<br>15.06.2024       |          |

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )Волга С. О.  
(прізвище та ініціали)Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )Мізіна О.В.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Волга С. О. Управління стратегічним розвитком підприємств металургійної галузі на основі інноваційних підходів / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2024.

В роботі розкрито сутність та особливості стратегічного розвитку підприємства, проаналізовано існуючі різновиди стратегічного розвитку та можливих стратегій підприємства, розглянуто методичні підходи до управління стратегічним розвитком. Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», оцінено її фінансову діяльність, здійснена діагностика стратегічного розвитку досліджуваної металургійної компанії. Це дозволило визначити основні заходи формування стратегій розвитку металургійної компанії з використанням інноваційного підходу.

Ключові слова: розвиток, стратегічний розвиток, стратегічне мислення, стратегія, цілі підприємства, SWOT-аналіз, матриця БКГ, PEST-аналіз

### Список публікацій здобувача

1. О. Мізіна, С. Волга. Концептуальні підходи щодо стратегічного розвитку підприємства // Євроінтеграційний вектор сталого розвитку України, як напрям забезпечення економічної безпеки держави в контексті геополітичної ситуації: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. (Дніпро, 25 – 26 травня 2024 р.). ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь – Дніпро: ПДТУ, 2024. С. 87 - 91.

2. Mizina O., Volga S. Management of the company's strategic development: assessment and improvement // The current state of the organization of scientific activity in the world: матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції, 10-12 червня 2024 р. Мадрид, Іспанія, 2024. С.457-463

## SUMMARY

Volga S. O. Management of the strategic development of enterprises of the metallurgical industry based on innovative approaches / Graduation qualification work for obtaining the educational degree "bachelor" in the specialty 073 Management. - DonNTU, Luts'k, 2024.

The work reveals the essence and features of the strategic development of the enterprise, analyzes the existing varieties of strategic development and possible strategies of the enterprise, considers methodical approaches to the management of strategic development. An analysis of the production and economic activity of the metallurgical company PJSC "KAMET-STEEL" was carried out, its financial activity was evaluated, and a diagnosis of the strategic development of the studied metallurgical company was made. This made it possible to determine the main measures of forming the development strategies of the metallurgical company using an innovative approach.

Keywords: development, strategic development, strategic thinking, strategy, enterprise goals, SWOT analysis, BKG matrix, PEST analysis

List of publications of the acquirer

1. O. Mizina, S. Volga. Conceptual approaches to the strategic development of the enterprise // Eurointegration vector of sustainable development of Ukraine, as a direction of ensuring the economic security of the state in the context of the geopolitical situation: theses of the reports of the International Scientific and Practical Conference. (Dnipro, May 25-26, 2024). State educational institution "PDTU". Mariupol - Dnipro: PDTU, 2024. P. 87 - 91.
2. Mizina O., Volga S. Management of the company's strategic development: assessment and improvement // The current state of the organization of scientific activity in the world: materials of the XXIII International Scientific and Practical Conference, June 10-12, 2024. Madrid , Spain, 2024. P.457-463

## ЗМІСТ

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                | 7  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....                                             | 10 |
| 1.1 Встановлення сутності та особливостей поняття «стратегічний розвиток».....                                             | 10 |
| 1.2 Дослідження існуючих різновидів стратегічного розвитку та можливих стратегій підприємства .....                        | 17 |
| 1.3 Методичні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства.....                                               | 29 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                | 38 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ КОМПАНІЇ .....                                              | 42 |
| 2.1 Загальна характеристика металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».....                                                 | 42 |
| 2.2 Аналіз фінансового стану ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».....                                                                       | 49 |
| 2.3 Аналіз стратегічних альтернатив розвитку досліджуваної металургійної компанії .....                                    | 61 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                | 72 |
| РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ КОМПАНІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ ..... | 75 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                 | 85 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                              | 86 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                           | 91 |
| Додаток А Заява .....                                                                                                      | 96 |
| Додаток Б Обліково-фінансова звітність підприємства .....                                                                  | 97 |

## ВСТУП

В умовах глобалізації та інтеграційних процесів виключного значення набуває управління стратегічним розвитком сучасного підприємства. Тому світовий досвід, застосовуваний вітчизняними економістами в управлінні економікою та підприємствами, є надзвичайно актуальним. Між тим, сліпе наслідування іноземному досвіду у прийнятті рішень в сфері стратегічного управління не обов'язково є ефективним для вітчизняних підприємств й не завжди має бажані наслідки. Необхідними є адаптація та врахування власної специфіки в розрізі даного питання. Відтак, актуалізується потреба в формуванні власних наукових підходів при вирішенні сучасних економічних завдань з урахуванням вітчизняних особливостей та світового досвіду на основі застосування інноваційних підходів.

Теоретичні та прикладні питання розвитку управлінських концепцій знайшли відображення в роботах зарубіжних вчених, таких як Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер, А. Чандлер, Г. Мінцберг, Р. Вуд, К. Чан, М. Ейрінг та Л. Гібсон. Різноманітні теоретичні та методологічні аспекти стратегічного управління підприємствами розглядаються як у працях зарубіжних економістів, так і у вітчизняних дослідників, серед яких А. Роуз, Д. Шендел, К. Хаттен, Г. Джонсон, К. Скулз, Дж. Пірс, Р. Робінсон, У. Глук, Л. Джаух, А. Томпсон, А. Стрікленд, А. Зуб, І. Ансофф, В. Просалова, Р. Бруханський. Проте, залишаються недостатньо дослідженими деякі питання, пов'язані з теоретичними, практичними та методичними аспектами стратегічного розвитку підприємства.

Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлений її актуальністю для підприємств металургійної промисловості в умовах вкрай нестійкого становища.

Мета кваліфікаційної роботи – розвиток теоретичних аспектів та рекомендацій практичного характеру з питань управління стратегічним розвитком підприємства на основі інноваційних підходів.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутність і особливості стратегічного розвитку підприємства;
- проаналізовано існуючі різновиди стратегічного розвитку та можливих стратегій підприємства;
- досліджено методичні підходи до управління стратегічним розвитком;
- надано загальну характеристику металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»;
- проаналізовано фінансовий стан ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»;
- здійснено діагностику стратегічних альтернатив розвитку досліджуваної металургійної компанії;
- запропоновано заходи формування стратегій розвитку металургійної компанії з використанням інноваційного підходу.

Об'єкт дослідження – процес управління стратегічним розвитком підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних засад та практичних рекомендації щодо управління стратегічним розвитком підприємства на основі інноваційних підходів.

Як методичні підходи та методи дослідження було використано сукупність методів наукового пізнання, теоретичні положення, а також правила та принципи діалектичної логіки, концептуальні засади, розроблені провідними фахівцями у сфері управління стратегічним розвитком підприємства. Під час написання роботи застосовувалися різноманітні джерела, такі як монографії, періодичні видання, економічна література, праці зарубіжних та вітчизняних авторів, статистична звітність та засновницькі документи.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у роботі використовувались різноманітні методи дослідження, зокрема:

- аналіз та синтез літературних джерел з теорії управління стратегічним розвитком;
- методи фінансового та економічного аналізу для оцінки фінансової діяльності компанії;
- SWOT-аналіз для дослідження сильних та слабких сторін, можливостей та загроз досліджуваної металургійної компанії;
- PEST-аналіз для визначення макроекономічних умов функціонування компанії;
- матриця БГК для оцінки портфелю продукції компанії.

Перший розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячений дослідженню теоретичних основ управління стратегічним розвитком підприємства. У ньому проаналізовано сутність та особливості стратегічного розвитку підприємства, існуючі різновиди стратегічного розвитку та можливі стратегії підприємства, а також методичні підходи до управління стратегічним розвитком. У другому розділі надано характеристику виробничо-господарської діяльності металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», оцінено її фінансову діяльність та проведено діагностику стратегічного розвитку цієї металургійної компанії. Третій розділ кваліфікаційної роботи містить пропозиції щодо формування стратегій розвитку металургійної компанії з використанням інноваційного підходу.

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 45 найменування, 2 додатків. Робота містить 11 рисунків і 18 таблиць.

Результати роботи опубліковані у збірках конференцій: Міжнародної науково-практичної конференції «Євроінтеграційний вектор сталого розвитку України, як напрям забезпечення економічної безпеки держави в контексті геополітичної ситуації», ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь – Дніпро: ПДТУ 25 – 26 травня 2024 р. та XXIII International Scientific and Practical Conference «The current state of the organization of scientific activity in the world», June 10-12, 2024. Madrid, Spain.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1 Встановлення сутності та особливостей поняття «стратегічний розвиток»**

Управління стратегічним розвитком є ключовим аспектом в ефективному функціонуванні сучасних підприємств, особливо в умовах постійних змін на ринку, швидкого технологічного прогресу та глобалізації економіки. Розробка та реалізація стратегічних планів дозволяють підприємствам адаптуватися до нових умов, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток. Українські підприємства активно використовують світовий досвід управління стратегічним розвитком. Однак необхідно зазначити, що адаптація зарубіжних стратегій і методів не завжди призводить до очікуваних результатів через специфіку українського бізнес-середовища, що включає в себе політичні, економічні та соціокультурні аспекти.

Наукова спільнота України активно досліджує та розробляє власні стратегії управління стратегічним розвитком. Відомі українські науковці присвятили значну кількість досліджень цьому питанню, розглядаючи такі аспекти як адаптація зарубіжних практик до українських реалій, впровадження інноваційних стратегій управління та формування власних методик у контексті внутрішніх та зовнішніх викликів.

Функціонуючі підприємства постійно зазнають змін на різноманітних етапах свого життєвого циклу. Ці зміни відбуваються внаслідок зовнішнього середовища, що змінюється, перегляду стратегічних орієнтирів, змін у складі персоналу, впровадження нових адміністративних процедур і заходів, а також появи нових клієнтів і зацікавлених сторін. Деякі з цих змін є результатом внутрішніх рішень, прийнятих підприємством, інші залежать від

зовнішніх рішень, а деякі можуть бути передбачені, але все ж супроводжуються наслідками, які сприймаються персоналом по-різному.

В науковій літературі широко розглядається твердження про те, що основними джерелами розвитку відкритих систем є внутрішні протиріччя та флуктуації зовнішнього середовища. Внутрішні протиріччя виникають внаслідок процесів самоорганізації системи, тоді як флуктуації зовнішнього середовища зумовлені різноманітними змінами у навколишньому середовищі підприємства [1].

Згідно з висновками Дунської А.Р., розвиток підприємства відбувається у трьох основних аспектах: технічному (науково-технічному), ринковому та організаційному:

- технічний розвиток спрямовано на вдосконалення якості продукції, технологій та послуг через впровадження нововведень у цих сферах;
- ринковий розвиток полягає у розширенні сегменту споживачів та збільшенні частки ринку;
- організаційний розвиток, в свою чергу, орієнтований на вдосконалення окремих працівників, груп та систем управління [2].

При такому підході увага акцентується на тому, що інновації - основний елемент процесу розвитку будь-якого підприємства, тому що кожен з перелічених аспектів потребує новаторського підходу. Організаційний розвиток, наприклад, базується на впровадженні організаційно-управлінських нововведень, тоді як технічний розвиток відбувається завдяки новітнім технологіям.

Науковці Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [3] вважають, що розвиток - це довгострокова програма для покращення здатностей у вирішенні різних проблем і відновлення, зокрема через підвищення ефективності управління культурою організації.

Згідно з визначенням Ю.П. Аніскіна, розвиток означає цілеспрямовану зміну діяльності для досягнення вищого якісного рівня виконуваних функцій і структури організації, а також для впровадження нових продуктів [4].

За визначенням Р.Д. Акоффа [5], розвиток - це процес, під час якого збільшуються можливості та бажання задовольняти свої індивідуальні та колективні потреби.

О.В. Раєвська висловлює думку, що розвиток можна розглядати як унікальний процес трансформації відкритої системи у просторі і часі, який характеризується постійними змінами глобальних цілей [6].

Згідно з [7], розвиток - це процес, що ґрунтується на науково-технічних досягненнях і сприяє розвитку виробничих сил та задоволенню суспільних потреб у високоякісних товарах. Розвиток пов'язаний з покращенням ефективності, поліпшенням бізнес-процесів і управління, що призводить до кількісного або якісного зростання корисних результатів порівняно з попереднім рівнем.

Василенко В.А. розглядає розвиток підприємства з об'єктивної позиції. Зовнішній розвиток пов'язаний з якісно-кількісними змінами, тобто змінами, що відбуваються в середовищі підприємства. Цей підхід акцентує увагу на впливі зовнішніх факторів на розвиток підприємства [8].

Деякі автори, як у джерелі [9, 10], вважають розвиток підприємства феноменом, що відбувається по спіралі. Це означає, що підприємство зростає в кількісних показниках функціонування до певної межі, після чого виникає потреба в переході на більш високий рівень розвитку. Цей підхід акцентує увагу на здатності підприємства витримувати вплив зовнішнього середовища та досягати нових рівнів розвитку.

Деякі вчені вважають, що розвиток підприємства є процесом. У джерелі [11], розвиток описується як перехід підприємства з одного стану до іншого з якісними змінами. У [12] розвиток розглядається як процес перетворення економіко-виробничої системи в новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу. Відповідно до [13], розвиток розглядається як процес створення, накопичення та використання стратегічних здібностей.

Згідно з дослідженнями вчених [14], розвиток підприємства виявляється у виникненні нових можливостей, властивостей, якостей і характерних рис. Ці інновації розширюють можливості підприємства у виконанні нових завдань і вирішенні принципово інших проблем, що сприяє покращенню його позиції у зовнішньому середовищі та збільшує його здатність протистояти негативним впливам.

Деякі дослідники вважають, що розвиток підприємства полягає у вирішенні інтересів економічних суб'єктів. Наприклад, у [15] автори визначають розвиток як задоволення інтересів основних учасників діяльності підприємства, таких як власники, персонал та держава.

У науковій літературі, присвяченій управлінню підприємством, широко використовуються поняття: «організаційний розвиток», «сталий розвиток», «керований розвиток». А.В. Черних визначає сталий розвиток підприємства як процес, що обумовлено впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, який характеризується зростанням його потенціалу, масштабів діяльності, попиту на продукцію, здатністю забезпечити безперервний виробничий процес та платоспроможність протягом тривалого періоду часу, процесом змін, які відбуваються у функціонуванні підприємства [16].

Керований розвиток підприємства визначає система, що включає процеси реінжинірингу, реструктуризації, інноваційні та інвестиційні процеси в складі підприємства. Такі процеси ведуть до кількісних та якісних перетворень у всіх функціональних сферах підприємства, а також у контурах управління на основі зворотних зв'язків, під час вирішення завдань стратегічного й тактичного управління, а також активують механізми самоорганізації в оперативному управлінні розвитком [16].

На основі проведеного аналізу використання поняття «розвиток» можна виділити чотири основні підходи до його сутності:

- прогресивний підхід фокусується на підвищенні показників діяльності підприємства, зокрема, збільшенні обсягу продажів, прибутку та ринкової частки. Основна мета - досягнення позитивних змін у результативності;

- адаптивний підхід спрямований на збільшення гнучкості та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі, підприємство здатне швидко реагувати на нові умови ринку та соціокультурні зміни;

- трансформаційний підхід передбачає зміну якісного стану підприємства шляхом накопичення та використання його потенціалу, тобто впровадження нових технологій, оновлення організаційної структури та розвиток нових продуктів чи послуг;

- сталий підхід полягає в балансуванні економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства. Мета - забезпечення тривалого та стійкого розвитку, збереження гармонії та рівноваги.

Узагальнюючи аналіз, можна стверджувати, що розвиток підприємства полягає у сукупності змін у його якісному стані як системи, що відбуваються внаслідок взаємодії функціональних елементів потенціалу.

У сучасних умовах надзвичайно нестабільного та змінного оточуючого середовища, а також обмежень, що впливають на діяльність підприємства, активне впровадження стратегічного управління розвитком є належно обґрунтованим. Однією з важливих складових цього підходу є формування стратегії розвитку та її успішна реалізація на підприємстві.

У науковій літературі та дослідженнях існують різні визначення поняття «стратегія», які відображають різні аспекти цього терміну.

Карлоф Б. бачить стратегію як узагальнену модель дій, які є необхідними для координації та розподілу ресурсів компанії [17]. Деякі автори стратегію визначають як встановлений набір напрямків діяльності, що забезпечують прибутковість підприємства та поновлену відмінність [18]. І. Ансофф характеризує стратегію як системний підхід в забезпеченні збалансованості організації та наданні загального напрямку зростання [19]. С. Покропивний та В. Колот визначають стратегію як комплексну програму дій, яка забезпечує здійснення місії фірми і досягнення її множинних цілей [20]. В. Немцов та Л. Довгань пропонують розглядати стратегію як довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований

на закріплення позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей [21].

Отже, стратегія може бути визначена як комплексна програма дій, що включає визначення місії організації, ідентифікацію ключових проблем, формулювання основних та вторинних цілей, а також розподіл ресурсів для їх досягнення.

Існують три концептуально різні підходи до інтерпретації поняття «стратегія підприємства»:

- процесний підхід - в рамках цього підходу стратегія вважається процесом, що включає координацію між цілями та ресурсами підприємства через систематичне прийняття рішень на основі заздалегідь встановлених правил;

- результативний підхід, в рамках якого стратегія розглядається як результат, визначаючи конкретні стратегічні напрямки, що забезпечують ефективну діяльність підприємства;

- модельний підхід, при застосуванні якого стратегія оцінюється як модель операційного функціонування підприємства, розроблена для забезпечення його ефективної роботи як відкритої системи в динамічному зовнішньому середовищі з метою досягнення визначених цілей.

Між концепціями «стратегія» та «розвиток підприємства» існує істотний зв'язок. Стратегія підприємства окреслює систему встановлення та імплементації довготривалих цілей, що забезпечують його стабільне функціонування і прогрес. Розвиток підприємства визначається як досягнення цих цілей і зростання організації, що є наслідком ефективного виконання стратегії.

У контексті «стратегічного розвитку», обидва терміни — «стратегія» та «розвиток» — взаємопов'язані. Розвиток виступає як результат реалізації стратегії, тоді як стратегія є ключовим інструментом, що сприяє розвитку економічної системи організації. Структуру концепції «стратегічний розвиток» можна зрозуміти через схему, представлену на рисунку 1.1.

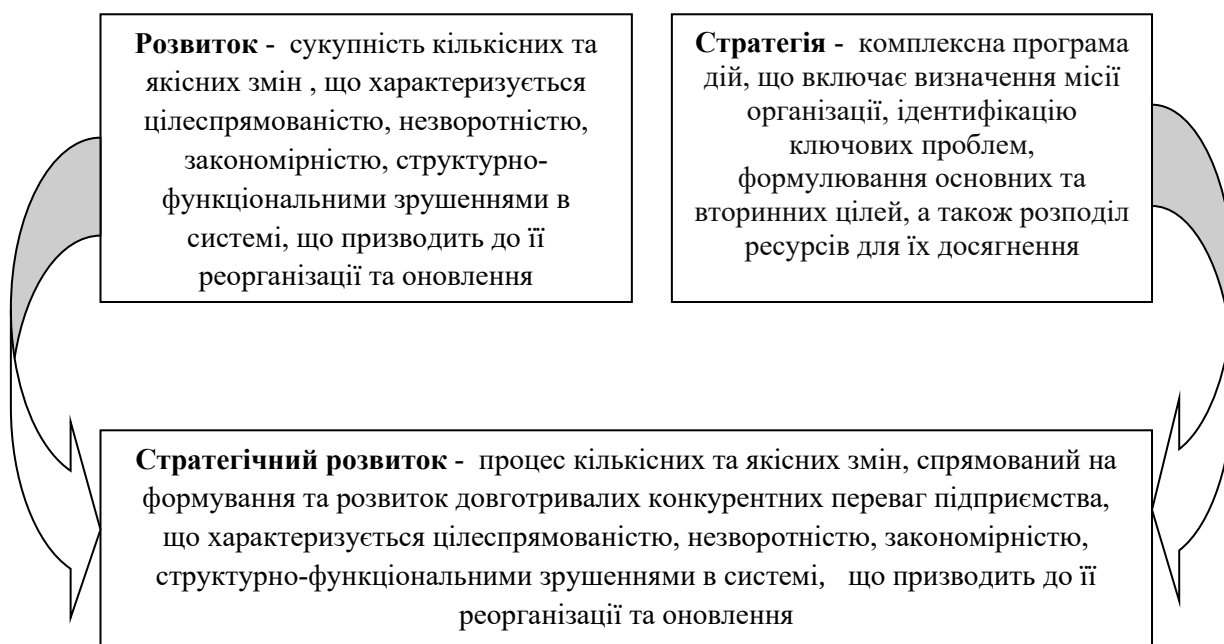


Рисунок 1.1 – Композиція поняття «стратегічний розвиток»

Отже, стратегічний розвиток можна визначити як процес, що включає кількісні та якісні зміни, спрямовані на створення та підтримку довготривалих конкурентних переваг у економічній системі (такій як підприємство, регіон, галузь чи країна). Цей процес характеризується цілеспрямованістю, незворотністю та закономірними структурно-функціональними зрушеннями, що ведуть до реорганізації та модернізації системи, підвищуючи її функціональний рівень.

Стратегічний розвиток є інтегральною частиною розвитку економічної системи, оскільки він реалізується в межах даної системи, але з орієнтацією на досягнення її стратегічних цілей. Цей процес спрямований на забезпечення переходу економічної системи до бажаного стану, відповідно до стратегічних орієнтирів та визначених критеріїв розвитку.

## 1.2 Дослідження існуючих різновидів стратегічного розвитку та можливих стратегій підприємства

Враховуючи існуючі теоретичні концепції щодо типів розвитку та сутності стратегічного розвитку, можна провести класифікацію видів стратегічного розвитку економічних систем (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація різновидів стратегічного розвитку підприємства

| № за/п | Класифікаційна ознака                            | Різновиди стратегічного розвитку                                 |
|--------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1      | За формою                                        | Еволюційний; революційний                                        |
| 2      | За типом                                         | Екстенсивний; інтенсивний; змішаний; прогресивний                |
| 3      | За досягнутим ефектом                            | Прогресивний; регресивний                                        |
| 4      | За джерелом                                      | Екзогенний; ендегенний                                           |
| 5      | За стратегічною спрямованістю                    | Наступальний; оборонний                                          |
| 6      | За типом поведінки в ході стратегічного розвитку | Адаптивний; трансформаційний; превентивний                       |
| 7      | За масштабом                                     | Точковий; локальний; комплексний                                 |
| 8      | За рівнем економічної системи                    | Міжнародний; макроекономічний; мезоекономічний; мікроекономічний |
| 9      | За спрямованістю змін                            | Кількісні; структурні; якісні                                    |
| 10     | За наявністю вектору                             | Векторний; хаотичний                                             |
| 11     | За об'єктом змін                                 | Економічний; технічний; організаційний; соціальний               |
| 12     | Залежно від можливостей управління змінами       | Керований; спонтанний                                            |
| 13     | За впровадженням інновацій                       | Інноваційний; традиційний                                        |
| 14     | За характером реалізації                         | Активний; поступовий                                             |
| 15     | За траєкторією змін                              | Лінійний; циклічний; спіральний                                  |
| 16     | За представленням моделі розвитку                | Змодельований; незмодельований                                   |
| 17     | Залежно від змін структурних елементів           | Реорганізаційний; нейтральний; елімінаційний                     |
| 18     | За кількістю виділених векторів                  | Одновекторний; багатовекторний, комплексний                      |

Джерело: [22]

Надалі уявляється доцільним розглянути більш докладно кожний з виокремлених різновидів стратегічного розвитку.

За першою ознакою - за формою змін – розрізняють 2 види розвитку: еволюційний і революційний.

Еволюційний стратегічний розвиток передбачає поступові зміни економічної системи, підтримуючи її якісні ознаки, навіть при кількісних змінах. Цей тип розвитку характеризується поступовими змінами, що ґрунтуються на попередніх досягненнях.

Революційний стратегічний розвиток, натомість, відображає радикально нові зміни в економічній системі. Це переломний прорив, не пов'язаний з минулим, і характеризується нерегулярними та стрибкоподібними змінами.

Відповідно до другої ознаки стратегічний розвиток поділяється на екстенсивний, інтенсивний і змішаний.

Екстенсивний стратегічний розвиток відбувається за рахунок збільшення кількісних параметрів економічної системи.

Інтенсивний стратегічний розвиток здійснюється шляхом покращення якісних характеристик економічної системи.

Змішаний стратегічний розвиток поєднує в собі як кількісне збільшення, так і якісне поліпшення параметрів економічної системи.

Третя ознака виділяє різновиди стратегічного розвитку в залежності від досягнутого ефекту – прогресивний і регресивний.

Прогресивний стратегічний розвиток, або розвиток додатного порядку, - це процес, при якому економічна система вдосконалюється і розвивається, здійснюючи позитивні зміни, які призводять до поліпшення її стану та ефективності.

Регресивний стратегічний розвиток, або розвиток від'ємного порядку, - це процес, при якому економічна система зазнає погіршення або втрати, що призводять до зменшення її ефективності та якості.

Четверта ознака - джерело стратегічного розвитку – виділяє екзогенний і ендогенний стратегічний розвиток.

Екзогенний стратегічний розвиток - це процес, при якому зовнішні чинники, такі як зміни в міжнародному середовищі, технологічні прориви або політичні події, впливають на напрямок та темпи розвитку економічної системи.

Ендогенний стратегічний розвиток - це процес, що ґрунтується на внутрішніх факторах економічної системи, таких як інновації, кадровий потенціал, та ефективність управління, які визначають шляхи її розвитку.

За п'ятою ознакою - ознакою стратегічної спрямованості - розрізняють наступальний та оборонний стратегічний розвиток.

Наступальний стратегічний розвиток - це стратегія, що передбачає активну взаємодію з зовнішнім середовищем з метою підвищення ефективності діяльності економічної системи.

Оборонний стратегічний розвиток - це стратегія, яка спрямована на захист існуючих позицій економічної системи.

Шоста класифікаційна ознака виділяє види стратегічного розвитку в залежності від типу поведінки в ході стратегічного розвитку – адаптивний, трансформаційний, превентивний.

Адаптивний стратегічний розвиток відбувається шляхом адаптації під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Його характер непередбачуваний і пов'язаний з реагуванням на незаплановані події. Він в основному має зовнішні джерела, але також може бути викликаний внутрішніми факторами.

Трансформаційний стратегічний розвиток призводить до перетворення та оновлення економічної системи в результаті подолання кризових явищ.

Превентивний стратегічний розвиток спрямований на уникнення негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на економічну систему. Це проводиться в рамках діючої стратегії розвитку системи для досягнення стратегічних цілей.

За сьомою ознакою - за масштабом стратегічного розвитку – виділяють точковий, локальний і комплексний стратегічний розвиток.

Точковий стратегічний розвиток економічної системи - це процес, при якому здійснюються зміни лише у конкретному параметрі або аспекті цієї системи, з метою покращення або досягнення певних цілей.

Локальний стратегічний розвиток економічної системи - це процес, що відбувається в межах певної складової або сегмента цієї системи, і при цьому не охоплює всю систему в цілому.

Комплексний стратегічний розвиток економічної системи - це процес, який стосується всієї системи в цілому, і передбачає впровадження комплексу заходів та змін для досягнення стратегічних цілей системи.

Наступна ознака класифікації видів стратегічного розвитку - за спрямованістю змін в процесі стратегічного розвитку – виділяє кількісний, структурний і якісний види розвитку.

Кількісний стратегічний розвиток економічної системи - це процес, що передбачає збільшення або зменшення кількісних показників, таких як обсяг виробництва, кількість споживачів або обсяг інвестицій.

Структурний стратегічний розвиток економічної системи - це процес, спрямований на зміну структури системи, тобто на перерозподіл ресурсів, функцій, або видів діяльності в системі з метою покращення її ефективності та адаптації до змін у середовищі.

Якісний стратегічний розвиток економічної системи - це процес, що передбачає поліпшення якості параметрів системи, таких як якість продукції, рівень обслуговування, інноваційність, або якість життя, без необов'язкового збільшення їх кількості.

Наступна ознака класифікації різновидів стратегічного розвитку - за наявністю вектору розвитку – розрізняє векторний і хаотичний розвиток.

Векторний стратегічний розвиток економічної системи - це процес, коли розвиток системи відбувається в напрямку, який заздалегідь спрямований на досягнення конкретних стратегічних цілей. Це може бути

спланований, цілеспрямований процес, де кожен крок розвитку орієнтований на досягнення певного результату.

Хаотичний стратегічний розвиток економічної системи - це процес, який характеризується відсутністю чіткої структури чи напрямку. В цьому випадку розвиток системи відбувається без певного плану чи контролю, і може бути непередбачуваним та неорганізованим.

Ознака класифікації в залежності від кількості виділених векторів розвитку виокремлює одновекторний, багатовекторний і комплексний стратегічний розвиток економічної системи.

Одновекторний стратегічний розвиток економічної системи - це процес, коли розвиток відбувається вздовж одного основного напрямку або вектору. У цьому випадку усі зусилля і ресурси спрямовані на досягнення одного конкретного стратегічного завдання чи цілі.

Багатовекторний стратегічний розвиток економічної системи - це процес, коли розвиток відбувається вздовж декількох паралельних напрямків або векторів. У цьому випадку система одночасно працює над кількома різними стратегічними завданнями чи напрямками розвитку.

Комплексний стратегічний розвиток економічної системи - це процес, що передбачає впровадження різноманітних стратегій та заходів з метою досягнення комплексу стратегічних цілей. У цьому випадку розвиток системи відбувається через взаємодію та вплив різних факторів та напрямків, охоплюючи різноманітні аспекти економічної діяльності.

За ознакою класифікації в залежності від об'єкта змін в ході стратегічного розвитку виділяють організаційний, економічний, технічний, соціальний.

Економічний стратегічний розвиток економічної системи - це процес визначення та реалізації стратегій, спрямованих на зростання ВВП, підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізацію структури економіки, стимулювання інвестицій та інновацій, покращення умов життя населення та інших ключових економічних показників.

Технічний стратегічний розвиток економічної системи - це процес формулювання та впровадження стратегій, спрямованих на розвиток технологічного потенціалу, вдосконалення виробничих процесів, впровадження новітніх технологій та забезпечення інноваційного розвитку.

Організаційний стратегічний розвиток економічної системи - це процес визначення та реалізації стратегій, спрямованих на оптимізацію структури та управління економічними організаціями, впровадження ефективних методів управління, підвищення ефективності виробництва та ресурсного використання.

Соціальний стратегічний розвиток економічної системи - це процес визначення та реалізації стратегій, спрямованих на поліпшення якості життя населення, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, підвищення рівня соціальної справедливості та економічної інклюзії.

Ознака класифікації «за впровадженням інновацій» поділяє стратегічний розвиток на інноваційний і традиційний стратегічний розвиток.

Інноваційний розвиток - це процес впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів або послуг, які змінюють або поліпшують існуючі методи виробництва, організаційні підходи або способи взаємодії. Це включає в себе створення нових продуктів, підходів до виробництва, ринків або бізнес-моделей, а також удосконалення та модернізацію існуючих.

Традиційний розвиток - це процес збереження та продовження використання традиційних методів, підходів та технологій у виробництві, організації бізнесу та соціальній сфері. Це може включати застосування звичайних методів виробництва, традиційних культурних аспектів або суспільних установ, які існують протягом тривалого часу без значних змін.

В залежності від характеру реалізації стратегічного розвитку виділяють активний і поступовий стратегічний розвиток.

Активний стратегічний розвиток - це процес, під час якого економічна система приймає свідомі та енергійні заходи з метою активного зміцнення та покращення свого стану. Цей підхід передбачає використання інноваційних

стратегій, ризикованих проектів та пошук нових можливостей для розвитку, щоб досягти визначених цілей.

Поступовий стратегічний розвиток - це процес, під час якого економічна система розвивається поступово та послідовно, без раптових змін або радикальних перетворень. Цей підхід характеризується використанням стійких та консервативних стратегій, що базуються на стабільних ресурсах та вже існуючих можливостях для розвитку.

В залежності від можливості управління змінами розрізняють керований і спонтанний стратегічний розвиток.

Керований стратегічний розвиток - це процес, під час якого економічна система приймає свідомі та заплановані дії з метою досягнення стратегічних цілей. Цей підхід передбачає систематичне визначення цілей, аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, розробку та впровадження стратегій, а також моніторинг результатів і коригування дій за необхідності.

Спонтанний стратегічний розвиток - це процес, під час якого економічна система розвивається без попереднього планування або управління. Цей підхід характеризується виникненням нових можливостей або вирішенням проблем без спеціальної передбаченої стратегії. Він може базуватися на інтуїції, імпульсах, випадковості або неочікуваних подіях, що впливають на економічну систему.

За ознакою класифікації «траєкторія розвитку» розрізняють лінійний, циклічний та спіральний різновиди стратегічного розвитку.

Лінійний стратегічний розвиток - це процес, в якому економічна система просувається вперед без зміни напрямку, відзначається послідовними кроками вперед. Цей тип розвитку характеризується стабільним і поступовим зростанням або змінами, що відбуваються без значних коливань або відхилень.

Циклічний стратегічний розвиток - це процес, в якому економічна система просувається через послідовні цикли економічної активності, включаючи періоди зростання, затишшя, рецесії та відновлення. Цикли

можуть бути короткими (бізнес-цикли) або довготривалими (економічні цикли).

Спіральний стратегічний розвиток - це процес, в якому економічна система розвивається, просуваючись вперед, але змінює свій напрямок або рухається вздовж спіралі. Цей тип розвитку характеризується комбінацією просування вперед і відступів, розвитком та рецесіями, що може відображати нерегулярність і непередбачуваність економічних змін.

В залежності від рівня функціонування економічної системи розрізняють міжнародний, макроекономічний, мезоекономічний і мікроекономічний види стратегічного розвитку.

Міжнародний стратегічний розвиток - це процес визначення та реалізації стратегій, спрямованих на розвиток економічних відносин між країнами, регіонами або глобальними групами. Це включає в себе стратегії щодо міжнародної торгівлі, інвестицій, фінансових відносин, технологічного співробітництва та інших аспектів міжнародного економічного взаємодії.

Макроекономічний стратегічний розвиток - це процес формулювання та реалізації стратегій, спрямованих на вдосконалення макроекономічної політики та управління економікою країни або регіону. Це включає в себе стратегії щодо стабілізації цін, збалансованого бюджету, фіскальної політики, грошової політики, розвитку інфраструктури та інших макроекономічних аспектів.

Мезоекономічний стратегічний розвиток - це процес визначення та реалізації стратегій, спрямованих на розвиток конкретних галузей, секторів або регіональних економічних систем. Це включає в себе стратегії щодо розвитку промисловості, сільського господарства, торгівлі та послуг, транспорту та комунікацій, інновацій та регіонального розвитку.

Мікроекономічний стратегічний розвиток - це процес формулювання та реалізації стратегій, спрямованих на розвиток окремих підприємств, індустрій, підприємництва та ринків. Це включає в себе стратегії щодо підвищення конкурентоспроможності, розвитку нових продуктів та послуг,

покращення управління, залучення інвестицій та інших мікроекономічних аспектів.

За ознакою подання моделі стратегічного розвитку розрізняють змодельований та незмодельований стратегічний розвиток.

Змодельований стратегічний розвиток - це процес, у якому розвиток економічної системи відбувається відповідно до попередньо побудованих моделей майбутнього стану на кожному етапі.

Незмодельований стратегічний розвиток - це процес, у якому розвиток економічної системи відбувається без попередньо побудованих моделей майбутнього на кожному етапі.

За останньою ознакою класифікації видів стратегічного розвитку в залежності зміни структурних елементів системи виділяють реорганізаційний, нейтральний та елімінаційний стратегічний розвиток.

Реорганізаційний стратегічний розвиток - це процес, під час якого економічна система проводить систематичні зміни у своїй структурі, організації та функціонуванні з метою поліпшення ефективності, конкурентоспроможності або адаптації до змін в зовнішньому середовищі.

Нейтральний стратегічний розвиток - це процес, під час якого економічна система зберігає стан, не вживаючи активних заходів для зміни свого розвитку. Це може відбуватися, коли немає потреби у значних змінах або коли ризики зміни вищі, ніж можливі користі від змін.

Елімінаційний стратегічний розвиток - це процес, під час якого економічна система припиняє певні види діяльності, продукції або послуг з метою скорочення витрат, звільнення ресурсів або концентрації на більш обіцяючих напрямках розвитку.

Представлена класифікація стратегічного розвитку економічної системи:

- визначає сутність стратегічного розвитку через розкриття його типів та рівнів впливу на економічну систему;
- забезпечує управління всіма процесами стратегічного розвитку;

- надає можливості контролювати стратегічний розвиток на різних рівнях економічної системи;
- виступає базою побудови системи управління стратегічним розвитком;
- є підґрунтям для розробки інструментів впливу за умов виникнення відхилень у ході стратегічного розвитку;
- може бути застосована на будь-якому рівні економічної системи та є універсальною.

Головним механізмом реалізації концепції стратегічного розвитку на підприємстві виступає стратегія його розвитку. Уявляється доцільним розглянути існуючі різновиди стратегій розвитку підприємства.

П. Друкер виділяє чотири основних види стратегій (рис.1.2).

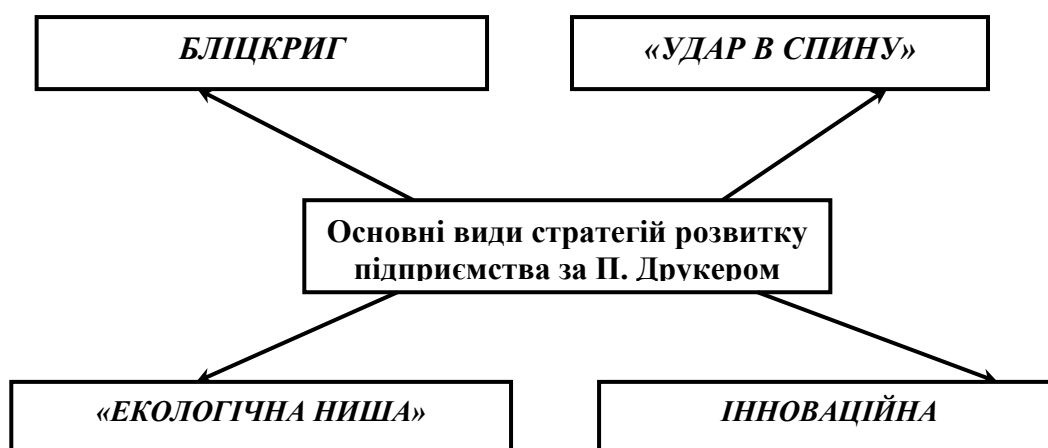


Рисунок 1.2 – Стратегії розвитку підприємства за П. Друкером

*Джерело: складено автором на основі [23]*

Стратегія «Бліцкриг» характеризується впровадженням інноваційних проектів та зниженням цін на продукцію з метою досягнення лідерства на новому ринку. Ця стратегія є найбільш ризикованою і зазвичай використовується на великих підприємствах.

Стратегія «Удар в спину» включає модифікацію та удосконалення товарів конкуруючих компаній для досягнення лідерства. Ця стратегія є найбільш ефективною у високотехнологічних бізнесах.

Стратегія «Екологічна ніша» дозволяє утримувати через монопольну владу лідерські позиції на окремому сегменті ринку.

Інноваційна стратегія передбачає зміну економічних характеристик товарів та створення цінності для споживача шляхом модифікації ринку, продукту або галузі.

Відповідно до [24] виділяється сім основних видів стратегій розвитку підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікація стратегій розвитку підприємства

| № за/п | Назва стратегії розвитку | Характеристика стратегії                                                                                                                                                                                                               |
|--------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Товарна                  | Визначає асортимент, обсяги та якість продукції, що випускається, зорієнтована на задоволення потреб і вимог споживачів шляхом розробки та виробництва конкурентоспроможних товарів або послуг                                         |
| 2      | Ресурсна                 | Визначає способи поведінки підприємства на ринку факторів виробництва, таких як привласнення та ефективне використання ресурсів, включаючи працю, сировину, обладнання та інші необхідні ресурси                                       |
| 3      | Технологічна             | Характеризує зміни в технологічному забезпеченні виробничо-господарської діяльності підприємства, спрямована на впровадження нових технологій, автоматизацію процесів, підвищення якості та продуктивності                             |
| 4      | Інтеграційна             | Встановлює взаємодію підприємства з конкурентами, постачальниками та іншими гравцями на ринку, включаючи формування партнерських відносин, злиття та поглинання інших компаній або розвиток горизонтальної або вертикальної інтеграції |
| 5      | Інвестиційна             | Визначає способи залучення, накопичення та витрат грошових ресурсів, включає розробку планів інвестицій, управління фінансовими ризиками та раціональне використання капіталовкладень                                                  |
| 6      | Соціальна                | Дозволяє визначити тип та структуру трудового капіталу підприємства, забезпечення соціальних гарантій для працівників, розвиток корпоративної культури та відносин зі співтовариством                                                  |
| 7      | Стратегія управління     | Необхідна для реалізації обраних стратегій розвитку підприємства, охоплює планування, організацію, координацію та контроль діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей                                               |

*Джерело: складено автором на основі [24]*

Л. Григор'єва [24] пропонує поділ стратегій розвитку підприємства на три групи: стратегії виживання, стабілізації та зростання. Кожна з цих груп спрямована на досягнення відповідних цілей і має свої особливості.

Перша група, стратегії виживання, застосовується підприємствами в умовах складних ситуацій, таких як криза або зниження попиту на їхню продукцію. Мета цих стратегій - збереження підприємства, його ресурсів та можливостей для майбутнього розвитку. Це може включати зменшення витрат, реструктуризацію бізнесу, пошук нових ринків або розширення співпраці з іншими підприємствами.

Друга група, стратегії стабілізації, спрямована на відновлення стабільного стану підприємства після кризи або нестабільності. Метою цих стратегій є відновлення фінансової стійкості, оптимізація процесів та покращення управління. Вони можуть включати збереження покупців, покращення якості продукції або послуг, розширення асортименту та вдосконалення маркетингових стратегій.

Третя група, стратегії зростання, націлені на активне розширення підприємства та досягнення нових ринків, клієнтів або продуктів. Мета цих стратегій - збільшення обсягів продажу, розширення географії діяльності та підвищення частки ринку.

Основні стратегії розвитку підприємства, зазначені в джерелі [25], включають:

- концентроване зростання: ця стратегія передбачає зміну асортименту продукції або ринку з метою посилення позицій на ринку. Наприклад, розширення продуктової лінійки або вихід на нові ринки з метою збільшення обсягів продажів та посилення конкурентоспроможності;

- інтегроване зростання: ця стратегія спрямована на зміцнення контролю над вертикальними структурами виробництва або постачання. Вона включає вертикальну інтеграцію, коли підприємство набуває або контролює підприємства, які є його постачальниками або дистриб'юторами,

для зменшення залежності від зовнішніх постачальників та збільшення контролю над постачальним ланцюгом;

диверсифіковане зростання: ця стратегія передбачає пошук нових можливостей розвитку на основі впровадження інновацій. Підприємство може розширити свою діяльність на нові ринки, випускати нові продукти або послуги, або використовувати нові технології та підходи. Диверсифікація дозволяє розширити джерела прибутку та зменшити ризик, пов'язаний з концентрацією на одному ринку або продукті.

### **1.3 Методичні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства**

Сутність управління стратегічним розвитком підприємства полягає в тому, що підприємства чітко визначають свої стратегічні напрями розвитку, розробляють відповідні стратегії, плани та заходи для досягнення запланованих цілей. Крім того, формується відповідна структура управління, визначаються ресурси, механізми взаємодії, інструменти, технології та важелі, спрямовані на підтримку стратегій, підвищення конкурентоспроможності й отримання конкурентних переваг.

Управління стратегічним розвитком підприємства є складним, має формальний та поведінковий характер, і допомагає у формулюванні та реалізації ефективних стратегій. Воно допомагає збалансувати відносини між підприємством (його складовими частинами) й зовнішнім середовищем, а також досягти визначені цілі [26].

Узагальнюючи думки науковців [26–28] про домінантні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства, доцільно виділити його концептуальні рамки:

- взаємодія трьох підходів: системного, ситуативного та цільового;
- визначення основних факторів (внутрішніх та зовнішніх), що впливають на функціонування та розвиток підприємства;

- забезпечення управління стратегічним розвитком підприємства ресурсами;
- необхідність інформаційно-комунікаційної підтримки для управління стратегічним розвитком підприємства;
- прогнозування наслідків управлінських заходів та рішень;
- створення ефективних взаємодій та формування конкурентоспроможної поведінки підприємства;
- науково-методичне забезпечення управління стратегічним розвитком.

Слід відзначити, що наведені характеристики не описують всю сутність концепції стратегічного управління, але надають ключові аспекти цієї концепції.

Управління стратегічним розвитком підприємства - це складний, формальний процес управління, який допомагає виробляти та впроваджувати ефективні стратегії. Він спрямований на збалансування відносин між різними частинами організації та її зовнішнім середовищем, а також на досягнення встановлених цілей [29].

Управління стратегічним розвитком підприємства - це не просто набір концепцій, підходів та методів; це живий процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів, що включає постійне повторення циклу розв'язання п'яти основних завдань:

- визначення майбутньої спрямованості бізнесу компанії та створення стратегічного бачення для розвитку організації;
- перетворення стратегічного бачення і місії на конкретні цілі та завдання для виконання;
- розробка стратегії для досягнення поставлених цілей;
- реалізація та ефективне виконання обраної стратегії;
- оцінка досягнень у відношенні поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку та пропозицій щодо коригування стратегії або її

виконання, враховуючи отриманий досвід, змінені умови, нові ідеї та можливості.

В умовах сучасної нестабільності в соціально-економічній та політичній сферах, а також через недосконалість вітчизняного інституційного середовища, управління стратегічним розвитком підприємств стає викликом. Вітчизняні компанії, змушені адаптуватися до цих умов, акцентуються переважно на короткострокових цілях, які, зазвичай, пов'язані з максимізацією прибутку.

Такий підхід пояснюється відсутністю впевненості у майбутньому, що призводить до обмеження часового горизонту стратегічного планування на 2-5 років. Це ускладнюється наявністю тіньових схем, корупцією, протекціонізмом, монополізацією ринку, труднощами для вступу на ринок через високі фінансові бар'єри. Також грає роль відсутність чіткої перспективи для інвесторів, низька платоспроможність населення, високий податковий тиск, та нестабільність в нормативно-правовому полі.

В сучасних умовах розвитку виникло багато методів для стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Серед них найбільш поширеними у вітчизняних умовах є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, економіко-статистичні методи, методи економіко-математичного моделювання та методи оптимізації.

Поширеним підходом для оцінки ефективності управління стратегічним розвитком є використання матричних методів. Використання цієї групи методів обґрунтовується тим, що вони надають основні рекомендації для стратегічного вибору на основі аналізу вхідних даних. Серед найпоширеніших матричних методів можна виділити: матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ); матриця МакКінсі; матриця АДЛ.

Метод матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи) - це інструмент стратегічного аналізу, що допомагає класифікувати портфель продуктів або бізнес-одиниць підприємства на основі двох основних показників: темпу росту ринку та частки ринку компанії (рис.1.3).

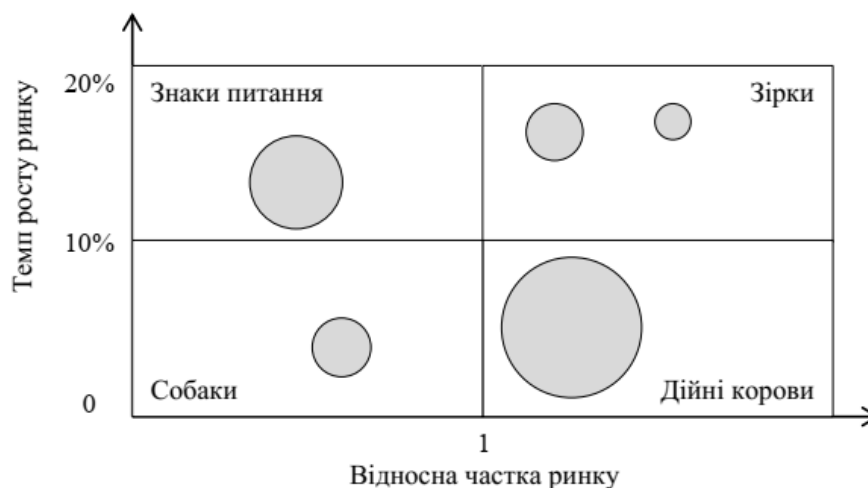


Рисунок 1.3 – Матриця БКГ

Матриця БКГ складається з чотирьох категорій [34]:

зірки (Stars): продукти або бізнес-одиниці, які мають високу частку ринку в швидкозростаючому ринку. Вони вимагають великих інвестицій для подальшого росту, але водночас мають високий потенціал для прибутковості у майбутньому;

- грошові (дійні) корови (Cash Cows): продукти або бізнес-одиниці з високою часткою ринку у повільно зростаючому ринку. Вони генерують великий обсяг прибутку, але не потребують значних інвестицій, оскільки ринок стабільний;

- знаки питання (Question Marks): продукти або бізнес-одиниці з невеликою часткою ринку у швидкозростаючому ринку. Це потенційні зірки, які вимагають значних інвестицій для росту та збільшення частки ринку;

- собаки (Dogs): продукти або бізнес-одиниці з низькою часткою ринку у повільно зростаючому ринку. Вони не генерують великого прибутку і не мають перспектив для росту.

Метод БКГ допомагає підприємствам приймати стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів, інвестицій та управління портфелем продуктів, спрямованих на збільшення частки ринку та максимізацію прибутку.

Метод матриці МакКінсі дозволяє більш детально оцінити конкурентну позицію та стратегічний напрямок підприємства (рис.1.4).

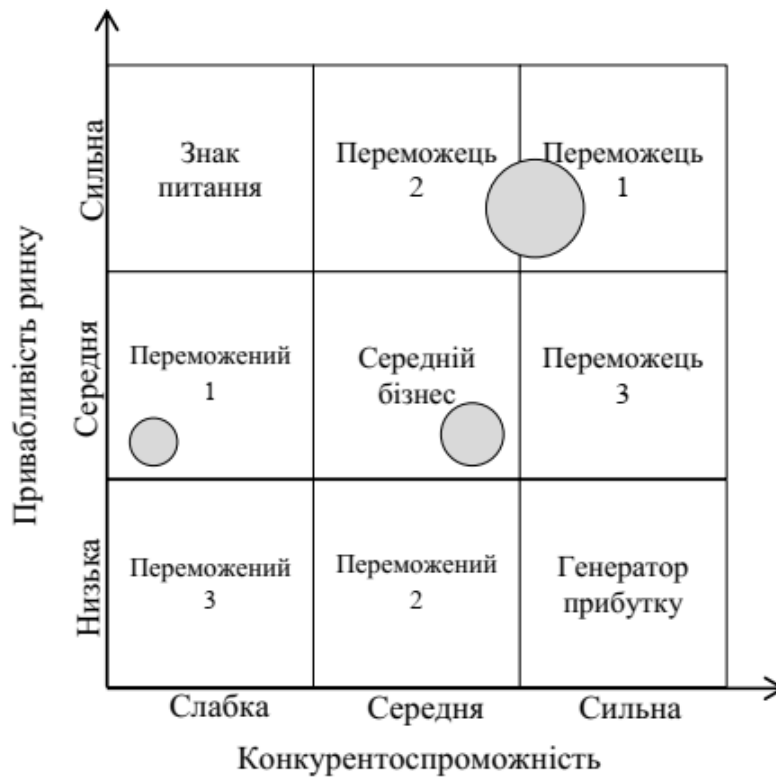


Рисунок 1.4 – Матриця МакКінси

У методі з 9 квадрантів кожна з чотирьох стратегій (лідер, претендент, фолловер, спеціаліст) поділяється на додаткові трієчки, утворюючи 9 квадрантів. Крім конкурентної переваги та частки ринку, додатковими факторами є стійкість та змістовність підприємства. Ось як виглядає поділ [34]:

- стратегія Лідера: лідер за змістовністю (Leader by Substance): висока конкурентна перевага, стійка позиція; лідер за інерцією (Leader by Inertia): висока конкурентна перевага, нестійка позиція; лідер за відмовою (Leader by Default): низька конкурентна перевага, стійка позиція;
- стратегія Претендента: претендент за перевагою (Challenger by Advantage): висока конкурентна перевага, нестійка позиція; претендент за відмовою (Challenger by Default): низька конкурентна перевага, стійка

позиція; претендент за інерцією (Challenger by Inertia): низька конкурентна перевага, нестійка позиція;

- стратегія Фолловера: фолловер за відмовою (Follower by Default): висока частка ринку, стійка позиція; фолловер за інерцією (Follower by Inertia): Висока частка ринку, нестійка позиція; фолловер за динамікою (Follower by Dynamics): низька частка ринку;

- стратегія Спеціаліста: спеціаліст за спеціалізацією (Specialist by Focus): висока концентрація на ніші, стійка позиція; спеціаліст за випадком (Specialist by Accident): низька концентрація на ніші.

Цей метод дозволяє підприємствам більш детально розглядати їхні стратегії та ринкову позицію, щоб вибрати найбільш ефективний стратегічний курс дій.

Метод матриці АДЛ, або матриця Адвоката, Доба, Лоуренса (ADL), є інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє класифікувати бізнес-одиниці за рівнем привабливості ринку та конкурентною силами (рис.1.5).

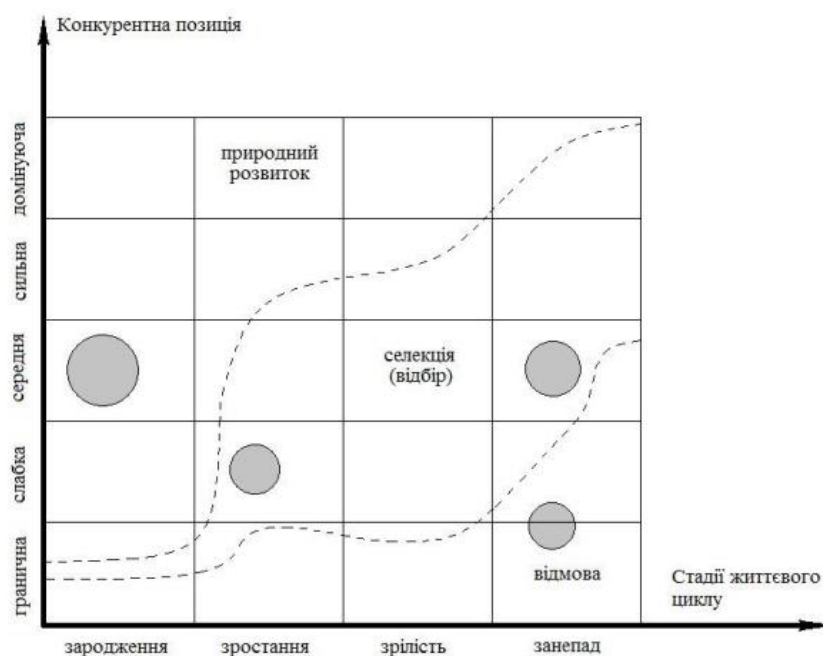


Рисунок 1.5 – Матриця АДЛ

Матриця АДЛ складається з чотирьох категорій:

- розвиток (Growth): бізнес-одиниці в цій категорії розташовані на ринках з високим рівнем привабливості та слабкими конкурентними силами. Це означає, що ці ринки швидко ростуть, а конкуренти не занадто агресивні. Умови на цих ринках створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу;

- вигода (Prosperity): ця категорія відображає бізнес-одиниці, які знаходяться на привабливих ринках, але мають сильних конкурентів. Це може означати помірний рівень прибутковості через інтенсивну конкуренцію;

- відступ (Stalemate): бізнес-одиниці в цій категорії працюють на ринках з низькою привабливістю та слабкими конкурентними силами. Умови на цих ринках можуть призводити до стабільності, але обмеженого росту;

- відступ (Retreat): ця категорія описує бізнес-одиниці, які діють на ринках з низькою привабливістю, але з сильними конкурентними силами. Такі ринки часто характеризуються зниженням попиту або низькою прибутковістю через інтенсивну конкуренцію.

Метод матриці АДЛ допомагає підприємствам аналізувати свої бізнес-одиниці в контексті їхнього розташування на ринку та конкурентних умовах. Це дозволяє приймати стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів та розвитку бізнесу відповідно до реальних умов на ринку.

Для оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства використовується кількісний підхід, що базується на визначенні певних фінансово-економічних показників. Цей аналітичний процес служить основою для прийняття стратегічних рішень щодо напрямків подальшого розвитку підприємства. Зазвичай в ході кількісної оцінки визначається інтегральний показник, який використовується для остаточного вибору стратегії розвитку.

Інтегральна оцінка дозволяє аналізувати різноманітні фактори та відображає загальний стан розвитку підприємства, може включати такі групи показників: показники характеристики продукції; фінансові показники; показники, що характеризують виробництво; показники техніко-

технологічного розвитку; показники рентабельності; показники соціальної сфери; показники забезпечення інформацією [32].

Кожна група представлених вище показників включає в себе декілька складових перелік яких представлено у таблиці 1.3.

Інтегральний показник рівня стратегічного розвитку підприємства можливо визначити з використанням формули [40]:

$$I_{\text{рп}} = \sum_{i=1}^n \Pi_i \quad (1.1),$$

де  $I_{\text{рп}}$  – інтегральний показник стратегічного розвитку підприємства, частки одиниць;

$\Pi_i$  – інтегральне значення показника окремого складника стратегічного розвитку підприємства, частки одиниць;

$n$  – кількість складників стратегічного розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника стратегічного розвитку підприємства можна розрахувати за формулою [40]:

$$\Pi_i = \sum_{G=1}^m \left( \frac{K_G}{E_G} \times B_G \right) \quad (1.2),$$

де  $K_G$ ,  $E_G$  – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника стратегічного розвитку підприємства, частки одиниць;

$B_G$  – вагомість відповідного показника у межах окремого складника стратегічного розвитку підприємства, частки одиниць;

$m$  – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Таблиця 1.3 – Перелік показників, які характеризують рівень розвитку підприємства

| Показник                                                      | Метод розрахунку                                                                                                     | Бажана тенденція зміни/Нормативне значення |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1. Показники продукції                                        |                                                                                                                      |                                            |
| 1.1 Якість продукції                                          | Визначається експертним методом на основі переліку показників якості продукції за оцінками кожного показника в балах | Зростання                                  |
| 1.2 Частка експорту                                           | Відношення обсягу продукції, що експортується, до виручки від реалізації продукції                                   | Зростання                                  |
| 1.3 Коефіцієнт оновлення продукції                            | Відношення кількості нової продукції, виготовленої в звітному році, до загальної кількості продукції в цьому році    | Зростання                                  |
| 2. Показники фінансової стійкості                             |                                                                                                                      |                                            |
| 2.1 Коефіцієнт поточної ліквідності                           | Відношення суми оборотних активів до суми поточних зобов'язань                                                       | Більше 1                                   |
| 2.2 Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії) | Відношення суми власного капіталу до суми активів                                                                    | Більше 0,5                                 |
| 2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля) | Відношення суми залученого капіталу до суми власного                                                                 | Менше 1                                    |
| 3 Показники виробничої стійкості                              |                                                                                                                      |                                            |
| 3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства            | Відношення суми оборотних активів до валюти балансу                                                                  | Більше 0,6, зростання                      |
| 3.2 Частка запасів в оборотних активах                        | Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів                                                                  | Не більше 0,5, зменшення                   |
| 3.3 Матеріаломісткість                                        | Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат                                          | Зниження                                   |
| 3.4 Фондовіддача основних засобів                             | Відношення суми виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості основних засобів                         | Зростання                                  |
| 4 Техніко-технологічні показники                              |                                                                                                                      |                                            |
| 4.1 Коефіцієнт оновлення основних засобів                     | Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів   | Зростання                                  |
| 4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів                  | Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості                                         | Зростання                                  |

Продовження табл. 1.3

| 1                                                                           | 2                                                                                                                                                              | 3         |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів                                | Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості                                                                                   | Зростання |
| 4.3. Коефіцієнт змінності                                                   | Відношення загальної кількості відпрацьованих машино-змін всіма одиницями обладнання до кількості працюючих одиниць обладнання в максимально завантажену зміну | Зростання |
| 5 Показники рентабельності                                                  |                                                                                                                                                                |           |
| 5.1. Рентабельність продукції                                               | Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг                                                                              | Зростання |
| 5.2. Рентабельність власного капіталу                                       | Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу                                                                                            | Зростання |
| 5.3. Рентабельність активів                                                 | Відношення чистого прибутку до середньої величини активів                                                                                                      | Зростання |
| 6 Показники соціальної стійкості                                            |                                                                                                                                                                |           |
| 6.1 Плинність кадрів                                                        | Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньооблікової                                                   | Зниження  |
| 6.2 Продуктивність праці                                                    | Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньооблікової чисельності працівників                                                          | Зростання |
| 6.3 Коефіцієнт підвищення кваліфікації                                      | Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньооблікової чисельності                                                         | Зростання |
| 6.4 Достатність заробітної плати                                            | Відношення середньої заробітної плати підприємства до середньої заробітної плати у галузі                                                                      | Зростання |
| 7 Показники забезпечення інформацією                                        |                                                                                                                                                                |           |
| 7.1 Показник якості організації обміну інформацією на підприємстві          | Визначається експертним методом на основі переліку показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах                  | Зростання |
| 7.2 Показник якості формування єдиного простору інформації                  | Визначається експертним методом на основі переліку показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах                  | Зростання |
| 7.3 Показник якості організації уніфікованого банку інформації підприємства | Визначається експертним методом на основі переліку показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах                  | Зростання |

Джерело: сформовано на основі [35 - 40]

Основними джерелами для визначення показників стратегічного розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормам галузі або плановим показникам, які встановлюються в самому підприємстві і можуть значно відрізнятися від середньогалузевих [37].

Для обґрунтування стратегії розвитку підприємства використовується шкала відповідності інтегрального показника, яка пропонується в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

| Межі значень інтегрального показника стратегічного розвитку підприємства | Стратегія розвитку підприємства |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 0-0,4                                                                    | Захисна                         |
| 0,41-0,73                                                                | Пасивно-наступальна             |
| 0,74-0,86                                                                | Ринкової ніші                   |
| 0,87-1                                                                   | Активно-наступальна             |

*Джерело: сформовано на основі [34-38]*

## Висновки до розділу 1

1. На основі аналізу наукової та періодичної літератури з проблем визначення сутності категорій «розвиток» та «стратегія» встановлено, що між концепціями «стратегія» та «розвиток підприємства» існує істотний зв'язок. Стратегія підприємства окреслює систему встановлення та імплементації довготривалих цілей, що забезпечують його стабільне функціонування і прогрес. Розвиток підприємства визначається як досягнення цих цілей і зростання організації, що є наслідком ефективного виконання стратегії.

Стратегічний розвиток визначається як процес, що включає кількісні та якісні зміни, спрямовані на створення та підтримку довготривалих конкурентних переваг у економічній системі (такій як підприємство, регіон, галузь чи країна). Цей процес характеризується цілеспрямованістю, незворотністю та закономірними структурно-функціональними зрушеннями,

що ведуть до реорганізації та модернізації системи, підвищуючи її функціональний рівень.

2. Аналіз підходів з питань класифікації різновидів розвитку економічних систем й формулювання сутності поняття «стратегічний розвиток» показує, що виділяють 18 критеріїв, які в найбільш вичерпний спосіб характеризують сучасні можливості, тенденції й напрями стратегічного розвитку економічних систем. Аналіз існуючих стратегій розвитку підприємства показав різноманітність підходів до їх класифікацій.

3. Управління стратегічним розвитком підприємства є складним та формалізованим процесом, спрямованим на розробку та впровадження ефективних стратегій. Цей процес спрямований на забезпечення балансу між різними внутрішніми і зовнішніми аспектами організації та досягнення визначених цілей. Управління стратегічним розвитком підприємства включає неперервний цикл вирішення п'яти основних завдань: визначення майбутнього напрямку розвитку бізнесу та створення стратегічного бачення; перетворення стратегічного бачення і місії на конкретні цілі та завдання; розробка стратегії для досягнення цілей; реалізація та ефективне виконання стратегії; оцінка досягнень, розгляд нових напрямків та пропозиції щодо коригування стратегії або її виконання, враховуючи отриманий досвід, змінені умови, нові ідеї та можливості.

4. У сучасних умовах розвитку існує ряд методів для аналізу зовнішнього середовища підприємства. Серед них найбільш поширеними в українських умовах є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, економіко-статистичні методи, методи економіко-математичного моделювання та методи оптимізації. Для оцінки ефективності управління стратегічним розвитком часто використовуються матричні методи, зокрема: матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця МакКінсі та матриця АДЛ.

Для оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства застосовується також кількісний підхід, що ґрунтується на визначенні необхідних фінансово-економічних показників. Цей аналітичний процес є основою для

ухвалення стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємства. Зазвичай під час кількісної оцінки визначається інтегральний показник, який використовується для остаточного вибору стратегії розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ КОМПАНІЇ

#### 2.1 Загальна характеристика металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є повним циклом металургійного виробництва, знаходиться у місті Кам'янському Дніпропетровської області і є частиною ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». Виробництво комбінату орієнтується на безперервно литий, фасонний та сортовий прокат, такий як арматура, катанка, шари та профілі. Крім того, це єдиний в світі виробник катаної осьової заготовки.

Офіційна назва підприємства – Приватне акціонерне товариство «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Організаційна форма – акціонерне товариство.

Юридична адреса: 51925, Дніпропетровська обл., м. Кам'янське, вул. Соборна, б. 18-Б.

Розмір статутного фонду - 170 584 321 грн.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

19.10 Виробництво коксу та коксопродуктів

24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів

46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

49.20 Вантажний залізничний транспорт

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

85.32 Професійно-технічна освіта

86.21 Загальна медична практика

Основна і попутна металургійна продукція компанії подана на рисунку

2.1.



Рисунок 2.1 – Основна і попутна продукція ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

Джерело: [41]

У 2021 році сталася значна подія для промисловості міста Кам'янського. Найбільше підприємство міста, Дніпровський металургійний комбінат, стало частиною Групи Метінвест (рис.2.2), об'єднавшись з Дніпровським коксохімічним заводом. У початку 2022 року підприємство змінило назву на ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» і розпочало новий етап у своїй історії. Це був прорив в довгому шляху двох споріднених промислових гігантів міста Кам'янського - металургійного і коксохімічного.

ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» було засновано в 1887 році Південно-російською Дніпровською Асоціацією як Дніпровський завод.

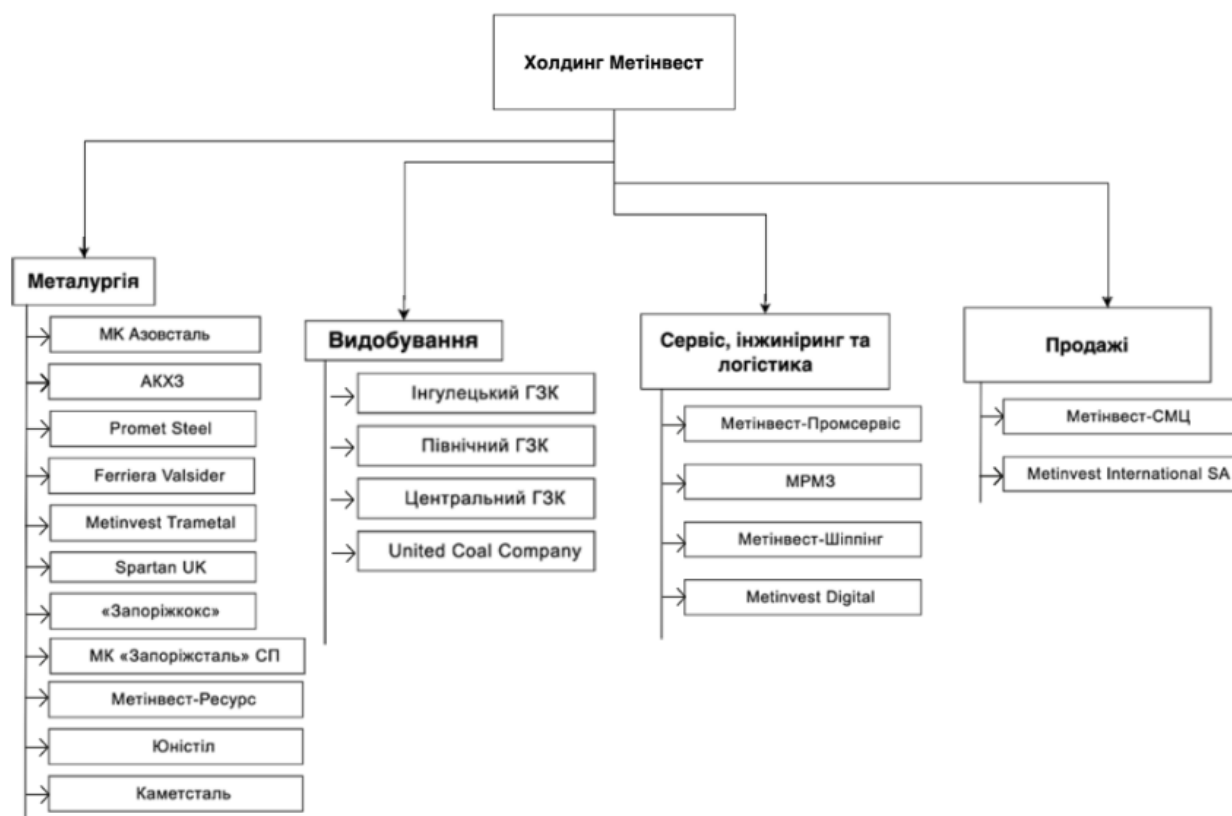


Рисунок 2.2 – Місце ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» в структурі Холдинг Метінвест

На початку 1990-х років у конвертерному цеху ДМК було створено дільницю машин безперервного лиття заготовок, яка в 2000-х пройшла ретельну модернізацію, у результаті якої були побудовані та запущені в експлуатацію дві нові 7-струмкові сортові машини безперервного лиття заготовок (МБЛЗ). Також було створено відділення позапічної обробки сталі з двома установками «під-ківш». Використовувалася технологія десульфурзації чавуну.

На ДКХЗ у 1989 році була запущена в експлуатацію нова коксова батарея №1-біс з об'ємом камер коксування 41,6 м<sup>3</sup> і потужністю 750 тисяч тонн коксу валового 6%-ї вологості на рік. Крім того, були введені в експлуатацію 7 первинних горизонтальних газових холодильників і машинний зал цеху для уловлювання хімічних продуктів коксування, а також установка біохімічної очистки стічних вод.

Для впровадження промислового процесу отримання якісних електродних пеків з термообробленої під тиском смоли у 1997 році була проведена реконструкція ділянки дистиляції і виробництва пеку.

У 2000 році була удосконалена схема підготовки шихти для коксування: була введена в експлуатацію дробарка №5 для попереднього дроблення складно дробимого вугільного концентрату.

У 2007 році була споруджена та введена в експлуатацію установка сушіння гранульованого кам'яновугільного пеку продуктивністю 3,5 т/рік. З 2007 року ведеться модернізація обладнання бензольного-скруберного відділення ЦУХПК. Одним з етапів є рішення питання охолодження масла «дебензіне». Для цього були встановлені два горизонтальних і два вертикальних кожух трубчастих холодильника загальною площею охолодження 2000 м<sup>2</sup>, а також два апарати повітряного охолодження з площею охолодження 7100 м<sup>2</sup> і 4100 м<sup>2</sup> відповідно.

У доменному цеху в 2007 році була введена в експлуатацію доменна піч № 1М (модернізована) з виробничою потужністю понад 1 млн. тонн чавуну на рік.

У квітні 2011 року було введено в експлуатацію кінцевий газовий холодильник і бензоловий скрубер за конструкцією ГПРОКОКС.

Історично промислове підприємство, яке до 2016 року відоме як ПрАТ «Дніпровський металургійний комбінат імені Ф. Е. Дзержинського», а з 2016 по 2022 рік — як ПрАТ «Дніпровський металургійний комбінат» - одне з найбільших підприємств промислового комплексу України з повним металургійним циклом, яке виробляє 5600 тисяч тонн агломерату, 4350 тисяч тонн чавуну, 3850 тисяч тонн сталі та 3829 тисяч тонн готового прокату. Підприємство входить до складу ТОВ «Метінвест холдинг».

Метою діяльності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» відповідно Статуту є здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, покращення добробуту акціонерів у вигляді

зростання ринкової вартості Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

Приватне акціонерне товариство «КАМЕТ-СТАЛЬ» у 2022 році виробляло наступні види металопродукції:

- безперервно лита заготовка (БЛЗ) - обсяг виробництва 975 тис. тонн на суму 19 609 626 тис. грн. (що становить 53,5% від загального обсягу виробництва металопродукції за вартістю);
- катанка - обсяг виробництва 301,2 тис. тонн на суму 7 241 078 тис. грн. (19,8% від загального виробництва за вартістю);
- арматура - обсяг виробництва 125,2 тис. тонн на суму 2 855 141 тис. грн. (7,8% від загального виробництва за вартістю);
- сортовий прокат - обсяг виробництва 124,8 тис. тонн на суму 3 482 285 тис. грн. (9,5% від загального виробництва за вартістю).

Структуру виробництва продукції за 2022 рік наведено на рисунку 2.3.

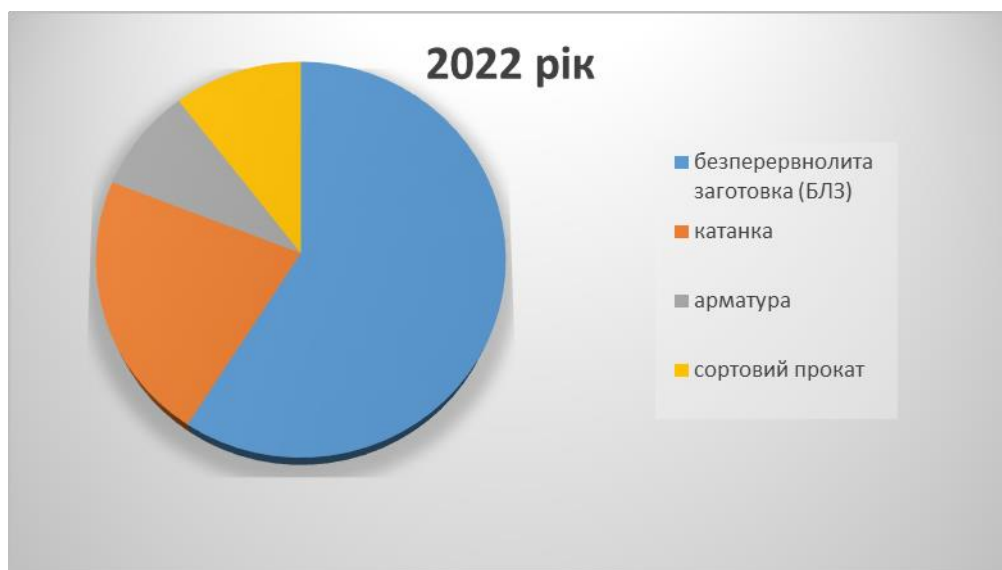


Рисунок 2.3 – Структура виробництва основних видів продукції ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022 рік

Основними конкурентами у металургійній галузі для ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є «Арселорміттал - Кривий Ріг», ТК «Енергостіл», Дніпровський МЗ, Інтерпайп.

У 2022 році основними замовниками Приватного акціонерного товариства «Камет-Сталь» на внутрішньому ринку були ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» та ТОВ «КАРБОНТРАНССЕРВІС». Протягом цього ж року підприємство здійснило експорт своїх товарів до 24 країн світу, де велику частку відвантажень займали такі товари:

- безперервно лита заготовка з обсягом експорту 953 тис. тонн. Найбільші обсяги були відправлені в наступні країни: Болгарія: понад 434 тис. тонн, Польща: понад 238 тис. тонн, Домініканська Республіка: понад 60 тис. тонн, Туреччина: понад 54 тис. тонн;

- катанка з експортом 183 тис. тонн, з найбільшими поставками до: Польща: понад 115 тис. тонн, Румунія: понад 36 тис. тонн, Німеччина: понад 8 тис. тонн;

- кулі молотні з експортом 3,1 тис. тонн, переважно до Польщі;
- заготівка трубна з експортом 3,2 тис. тонн, здійснена до Італії;
- пек кам'яновугільний електродний з експортом 3,01 тис. тонн, відвантажений до Єгипту;

- смола кам'яновугільна з експортом 7,05 тис. тонн, з основними поставками до Бельгії, Чехії та Іспанії.

Це демонструє широку географію та різноманітність продукції, що виходить на міжнародні ринки з України, зокрема завдяки діяльності ПАТ «Камет-Сталь».

Середньооблікова кількість штатних працівників за 2022 рік склала 8 653 особи; середня чисельність позаштатних працівників, що працювали за сумісництвом - 84 особи. Працівники, які працювали на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) згідно з заявами - 700 осіб.

Фонд оплати праці усіх працівників в 2022 році склав - 1 848 902,9 тис. грн. Фонд оплати праці штатних працівників в 2022 році складав - 1 775 522,7 тис. грн. У 2021 році фонд оплати праці складав - 891 923,6 тис. грн. Розмір фонду оплати праці в 2022 році відносно попереднього 2021 року збільшився на 956 979,3 тис. грн. за рахунок змін у організаційній структурі товариства.

Станом на 31.12.2022 на підприємстві працювало 9 299 особи, з них 76,5 % склали співробітники робочих спеціальностей, 23,5 % - керівники, фахівці, професіонали та технічні службовці.

В організаційній структурі ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» у звітному 2022 році відбулися наступні зміни.

З 01.01.2022 затверджено нову організаційну структуру компанії у зв'язку із злиттям функціональних вертикалей металургійного та коксохімічного виробництв (реалізація першого етапу інтеграції), створено:

- дирекцію з металургійного виробництва;
- дирекцію з коксохімічного виробництва;
- дирекцію з інжинірингу;
- дирекцію з капітального будівництва та інвестицій;
- дирекцію з технології та якості;
- дирекцію з персоналу та соціальних питань;
- дирекцію з охорони праці, промислової безпеки та екології;
- дирекцію зі збуту;
- дирекцію з аналізу та управління ризиками безпеки;
- дирекцію з операційних поліпшень;
- управління із зв'язків з громадськістю та регіонального розвитку.

Функціональні директора, головний фахівець з інформаційних технологій, юридичне управління підпорядковано генеральному директору.

Скасовано структурні підрозділи:

- металургійного виробництва: відділ звітності, управління фінансів, відділ системно-технічних засобів, відділ автоматизованих систем управління виробництвом, відділ охорони навколишнього середовища і промислової санітарії, відділ планування вантажоперевезень, відділ фактурування товарної продукції, бюро аналізу та обліку, виробничо-розпорядчий відділ, автотранспортний цех.

- коксохімічного виробництва: залізничний цех, автотранспортний цех, відділ інвестицій та ремонтів, відділ капітального будівництва, відділ кадрів

та розвитку персоналу, відділ організації праці та заробітної плати, відділ з внутрішніх комунікацій, соціально-побутовий відділ, відділ звітності, відділ контролінгу, відділ фінансового планування та аналізу, відділ охорони праці, відділ промислової безпеки, відділ охорони навколишнього середовища, лабораторія охорони навколишнього середовища та промислової санітарії, медико-санітарна частина, газорятувальна станція, бюро планування та аналізу поставок, відділ закупівель, відділ поставок, відділ збуту, складське господарство, служба аналізу та управління ризиками безпеки, управління з операційних поліпшень (відділ з операційних поліпшень, відділ аналітики та розвитку цільової виробничої моделі), юридичний відділ.

## **2.2 Аналіз фінансового стану ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»**

На початку аналізу фінансового стану металургійної компанії проводиться аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022-2023 роки., а саме: чистий дохід, собівартість, чисельність працівників, вартість основних засобів, чистий прибуток та інші показники (табл.2.1).

Результати розрахунків, наведені в таблиці 2.1, дозволяють зробити наступні висновки. Чистий дохід підприємства у 2023 році порівняно з попереднім скоротився на 5221450 тис. грн., або на 13.8 %, що свідчить про стабілізацію і незначне підвищення обсягу виробництва продукції, проте також пояснюється підвищенням цін на продукцію металургійного виробництва. Одночасно спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції на 1856200 тис. грн. у 2023 році у порівнянні із 2022 р., що спричинено незначним зростанням витрат на оплату праці та інших операційних витрат. Протягом періоду аналізу спостерігається також збільшення витрат на збут.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022-2023 роки

| Найменування показника                                          | 2022       | 2023       | Відхилення                    |                               |
|-----------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                                                 |            |            | Абсолютне,<br>2023 до<br>2022 | Відносне (%),<br>2023 до 2022 |
| Чистий дохід (тис. грн.)                                        | 37850282   | 43071732   | 5221450                       | 13,80                         |
| Собівартість реалізованої продукції, наданих послуг (тис. грн.) | 39 414 450 | 41 270 650 | 1856200                       | 4,71                          |
| Чисельність персоналу, осіб                                     | 8760       | 7114       | -1646                         | -18,79                        |
| Продуктивність праці (тис. грн./осіб)                           | 4320,8     | 6054,5     | 1733,7                        | 40,12                         |
| Фонд оплати праці (тис. грн.)                                   | 1 919 147  | 1 925 216  | 6069                          | 0,32                          |
| Середня зарплата на 1 працівника, тис. грн./рік                 | 219,08     | 270,62     | 51,54                         | 23,53                         |
| Чистий прибуток (тис. грн.)                                     | 883 119    | 912 333    | 29214                         | 3,31                          |
| Рентабельність продажу                                          | -2,3       | -2,11      | 0,19                          | -8,26                         |
| Середньорічна вартість основних засобів (тис. грн.)             | 4232744    | 3830367    | -402377                       | -9,51                         |
| Фондовіддача                                                    | 8,75       | 11,24      | 2,49                          | 28,46                         |
| Фондоозброєність, (тис. грн/особу)                              | 483,2      | 538,4      | 55,2                          | 11,42                         |

*Джерело: сформовано автором за фінансовою звітністю підприємства (форма №2)*

Чисельність персоналу компанії в 2023 році скоротилась на 1646 осіб, що склало 18,79 %. Відбулось зростання продуктивності праці на 40 % внаслідок зростання доходу від реалізації продукції та скорочення чисельності персоналу. При цьому фонд оплати праці практично не збільшився, проте середня заробітна плата працівника зросла на 23,53 %, що також спричинено скороченням чисельності персоналу компанії.

Протягом аналізованого періоду компанія працювала із збитком, який незначно збільшився у 2023 році (на 3,31 % тобто на 29214 тис. грн.). Рентабельність продажів має від'ємне значення та збільшилась у 2023 році у порівнянні із 2022 роком на 8,26 %.

Зниження середньорічної вартості основних засобів на 402377 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2022 роком спричинено поступовим зносом

виробничого устаткування підприємства. Підприємство не володіє значною кількістю основних фондів, що разом зі значним зменшенням кількості працівників (на 40,12 % протягом двох років аналізу), впливає на зростання рівня фондоозброєності підприємства (на 11,42 % протягом аналізованого періоду).

Проаналізувавши загалом основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за останні два роки, доцільно зробити висновок, що фінансово-політична криза продовжує здійснювати на компанію суттєвий негативний вплив, як це відбувалось у 2022 р., проте наявне поступове підвищення попиту на металургійному ринку протягом 2023 р.

Важливим фактором ефективності функціонування підприємства є раціональне використання його грошових коштів. Спосіб, у який підприємство розпоряджається своїми грошовими коштами та інвестує в активи, значно впливає на результати його діяльності в будь-якій сфері господарювання. Здатність підприємства швидко погасити свої поточні зобов'язання у критичний момент є важливим показником його фінансової стабільності та стійкості.

Не всі підприємства можуть забезпечити достатній рівень ліквідності, особливо в металургійній галузі, де виробничі процеси є складними. Більшість активів таких підприємств є специфічними і часто не можуть бути легко адаптовані до інших виробничих завдань. Показники ліквідності підприємства часто аналізуються при розгляді можливостей інвестування в те чи інше підприємство, а також під час проведення загального фінансово-економічного аналізу його діяльності. Для більш глибокого аналізу показників діяльності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» було здійснено розрахунок показників його ліквідності за 2022 - 2023 рр., результати якого наведено в таблиці 2.2 та ілюстровано на рисунку 2.4.

Таблиця 2.2 - Розрахунок показників ліквідності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022 - 2023 рр.

| Найменування показників                   | Методика розрахунку                                                 | Нормативне значення | Поч. 2022 р. | Поч. 2023 р. | Поч. 2024 р. | Відхилення поч. 2022 до поч. 2023 | Відхилення поч. 2023 до поч. 2024 |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Коефіцієнт покриття, ч. од.               | Оборотні активи / Поточні зобов'язання                              | >1                  | 0,73         | 0,79         | 0,82         | +0,06                             | +0,03                             |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності, ч. од.    | (Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання | 0,7 – 0,8           | 0,47         | 0,6          | 0,69         | +0,13                             | +0,09                             |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності, ч. од. | Грошові кошти / Поточні зобов'язання                                | 0,2 – 0,25          | 0,02         | 0,024        | 0,07         | +0,004                            | +0,046                            |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн.       | Оборотні активи – Поточні зобов'язання                              | >0                  | 5872709      | -6888601     | -7908051     | -12761310                         | -1019450                          |

Джерело: сформовано автором за фінансовою звітністю підприємства (форма №1)

Як видно з розрахунку коефіцієнту покриття, значну частку оборотних активів підприємства сформовано за рахунок поточних зобов'язань. Це спричинено практикою залучення авансових платежів при виконанні замовлень та активним залученням компанією обігових коштів за рахунок короткострокових запозичень. Значення коефіцієнту покриття за роки аналізу збільшується – на 0,06 ч. од. протягом 2022 р. та на 0,03 ч. од. протягом 2023 р., що є позитивною тенденцією. Проте, не дивлячись на поступову позитивну динаміку, коефіцієнт покриття наприкінці періоду аналізу залишається менше свого нормативного значення, що є негативним для фінансово-економічної безпеки металургійної компанії.

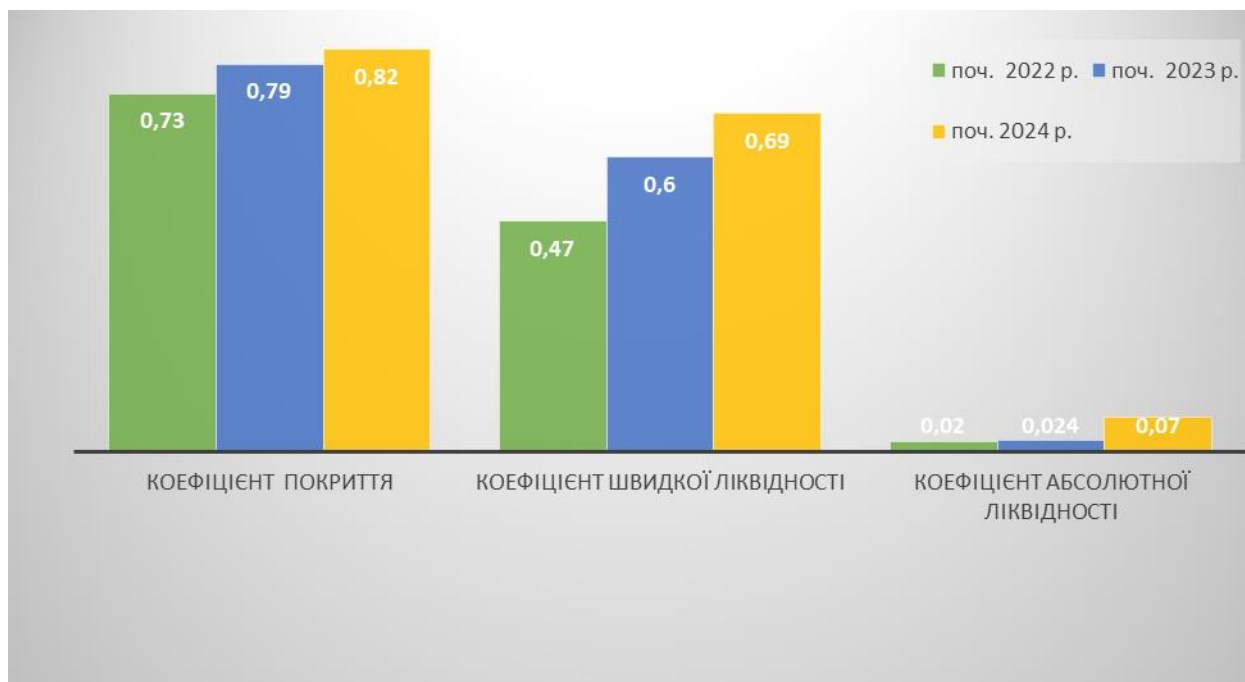


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022-23 рр.

Аналогічна ситуація склалась і з коефіцієнтом швидкої ліквідності: на початку 2022 р. його значення склало 0,47 ч. од., на початку 2023 р. коефіцієнт швидкої ліквідності металургійної компанії збільшився до 0,6 ч. од., на початок 2024 р. – до 0,69 ч. од., тобто відмічається стійка динаміка до зростання власних грошових коштів і дебіторської заборгованості по відношенню до поточних зобов'язань. Проте на початок 2024 р. коефіцієнт швидкої ліквідності ще не досягає свого нормативного значення. Низька ліквідність загрожує тим, що в критичний момент компанія не буде спроможна швидко забезпечити покриття поточних зобов'язань.

Проаналізувавши розрахунки коефіцієнту абсолютної ліквідності протягом років аналізу, можна відзначити, що основну частку активів компанії складають неліквідні активи, тобто значна частина активів підприємства є низько ліквідними (основні засоби, запаси, товарна продукція), з низькою швидкістю їх перетворення в грошові кошти є низькою. Поступове зростання коефіцієнту абсолютної ліквідності

спричинене поступовим скороченням поточних зобов'язань. Компанії потрібно нарощувати поточні оборотні активи у вигляді готівкових коштів чи коштів на рахунках в банках, що дозволить пришвидшити фінансово-господарські операції в критично важливі проміжки часу.

Чистий оборотний капітал досліджуваної металургійної компанії є позитивним на початку 2022 р., проте протягом 2022 і 2023 рр. він має негативне значення, тобто компанія не інвестує кошти в оборотні активи та не націлена на скорочення поточних зобов'язань, що максимально негативно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Здійснивши розрахунок показників ліквідності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022-2023 рр., може стверджувати, що загальна ліквідність підприємства є низькою, і хоч вона має тенденцію до зростання, темпи такого зростання є достатньо низькими. Компанії доцільно вилучити частину капіталу з низько ліквідних активів таких як основні засоби, які не використовуються, та спрямувати ці кошти на поповнення високо ліквідних активів, таких як обігові кошти.

Для подальшого аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства доцільно розрахувати показники фінансової стійкості ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022-2023 рр. Аналіз фінансової стійкості металургійної компанії є ключовим інструментом для забезпечення її фінансової стабільності, підтримки довіри з боку зацікавлених сторін і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності. Метою аналізу фінансової стійкості металургійної компанії є оцінка її здатності підтримувати стабільний фінансовий стан, виконувати свої зобов'язання в коротко- та довгостроковій перспективі, а також забезпечувати безперервність виробничого процесу в умовах мінливого ринкового середовища.

Розрахунок показників фінансової стійкості досліджуваної металургійної компанії протягом років аналізу наведено в таблиці 2.3. На

рисунку 2.5 проілюстровано динаміку показників фінансової стійкості ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» протягом років аналізу.

Таблиця 2.3 - Розрахунок показників фінансової стійкості ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022-23 рр.

| Найменування показників                                | Методика розрахунку                                           | Нормативне значення | Поч. 2022 р. | Поч. 2023 р. | Поч. 2024 р. | Відхилення поч. 2022 до поч. 2023 | Відхилення поч. 2023 до поч. 2024 |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Коефіцієнт автономії (платоспроможності)               | Власний капітал / Валюта балансу                              | >0,5                | 0,009        | -0,016       | -0,03        | -0,07                             | -0,014                            |
| Коефіцієнт фінансової стабільності                     | Власний капітал / Позиковий капітал                           | >1                  | 0,54         | -1,53        | -5,09        | -2,07                             | -3,56                             |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                        | (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Сума пасивів | 0,7-0,9             | 0,02         | -0,01        | -0,03        | -0,03                             | -0,02                             |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | (Оборотні активи – Поточні зобов'язання) / Оборотні активи    | >1                  | -0,38        | -0,26        | -0,21        | +0,14                             | +0,05                             |
| Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів  | Довгострокові зобов'язання / Необоротні активи                | < 1                 | 0,05         | 0,03         | 0,04         | -0,02                             | +0,01                             |

*Джерело: сформовано автором за фінансовою звітністю підприємства (форма №1)*

Коефіцієнт автономії, або інакше коефіцієнт платоспроможності, металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» знаходиться на низькому рівні протягом періоду аналізу. І якщо на початку 2022 р. він мав досить маленьке, але позитивне значення, то протягом 2022 і 2023 р. значення коефіцієнту автономії стає негативним та збільшується в абсолютному

вираженні. Порівняння розрахункових значень коефіцієнту платоспроможності за роками відношенні до нормативного значення свідчить про значну залежність досліджуваної металургійної компанії від залучення коштів, що негативно впливає на операційну діяльність підприємства.

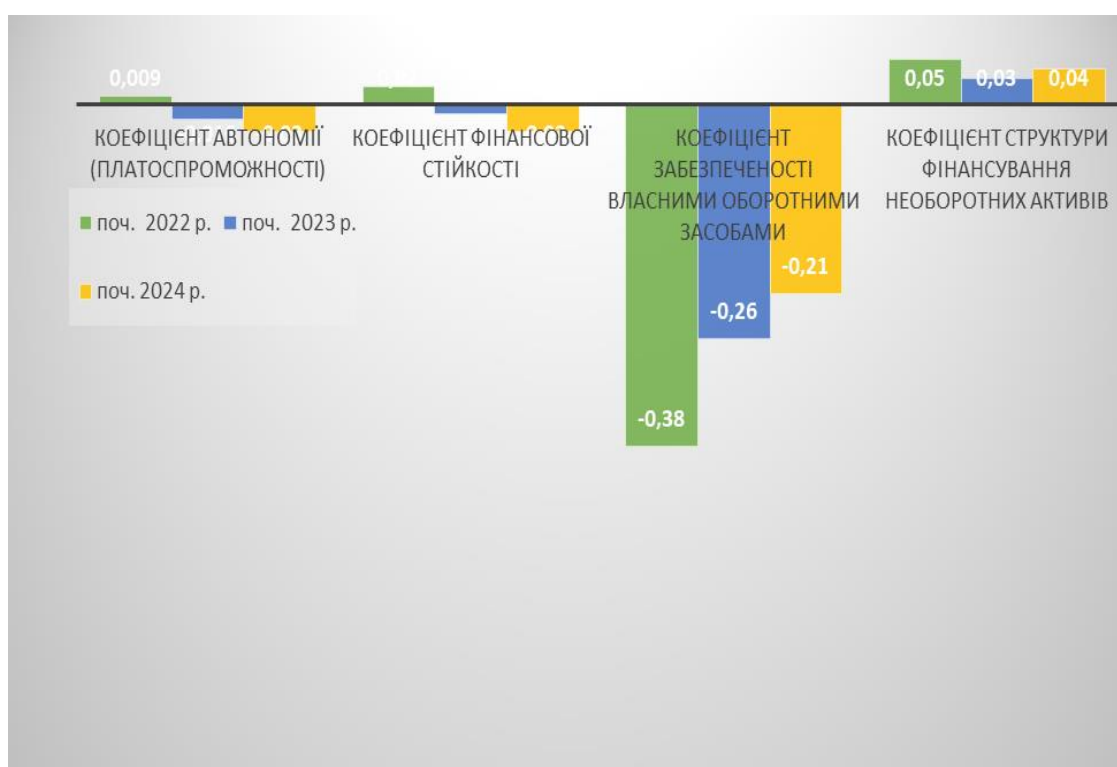


Рисунок 2.5— Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022-23 рр.

*Джерело: побудовано автором*

Високий рівень фінансової залежності також підтверджується коефіцієнтом фінансової стабільності, який на початок 2022 року складав 0,54, що майже вдвічі менше за мінімальне нормативне значення. Упродовж 2022 і 2023 років цей коефіцієнт став негативним і суттєво знизився, що свідчить про значне погіршення фінансової стійкості досліджуваної металургійної компанії. Отже, необхідно спрямувати дохід від операційної діяльності на збільшення власного капіталу, що дозволить зменшити залежність від залучених коштів.

Підвищення власного капіталу має бути важливою частиною стратегії розвитку компанії, оскільки його обсяг істотно впливає на автономність підприємства та стійкість економічної діяльності загалом. Досягти збільшення власного капіталу можна за рахунок нерозподіленого прибутку, а також внесків власників. Ефективним методом поповнення власного капіталу може бути реалізація частини неліквідних активів, хоча цей підхід є досить складним і потребує детального аналізу.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами на рівні -0,38 вказує на те, що підприємство активно використовує позикові кошти для своєї операційної діяльності, причому їх обсяг протягом аналізованого періоду перевищує обсяг власних оборотних активів. У ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» оборотні активи формуються за рахунок позикового капіталу, тоді як власний капітал спрямовується на фінансування основних засобів металургійної компанії. Протягом 2022 року значення коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами зросло майже на 40%, а в 2023 році ще на 15%.

Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів демонструє тенденцію до зниження протягом аналізованих років, що є позитивним для діяльності досліджуваної металургійної компанії. Це свідчить про те, що компанія нарощує власний капітал та зменшує частку залученого капіталу, що позитивно впливає на її фінансову стійкість. Оскільки металургійна компанія використовує власний капітал переважно для фінансування основних засобів, а залучені кошти — для операційної діяльності, це відображається на показниках маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт структури фінансування власних необоротних активів протягом 2022 р. зменшується на 0,02, що свідчить про збільшення довгострокових зобов'язань металургійної компанії протягом 2022 р., тобто відбулось зменшення довгострокових зобов'язань. Проте вказаний коефіцієнт знов зростає протягом 2023 р.

Детальніше стан досліджуваної металургійної компанії характеризує аналіз показників її ділової активності за даними звітності, розрахунок яких наведено в таблиці 2.5, динаміку показників за роками аналізу проілюстровано рисунком 2.6.

Таблиця 2.5 - Розрахунок показників ділової активності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022-2023 рр.

| Найменування показників                             | Методика розрахунку                                     | 2022 | 2023  | Відхилення 2023 до 2022 |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------|-------|-------------------------|
| Коефіцієнт оборотності активів                      | Чистий дохід/ Середньорічна вартість активів            | 1,43 | 1,12  | -0,31                   |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | Чистий дохід /Середньорічна дебіторська заборгованість  | 2,71 | 1,83  | -0,88                   |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | Чистий дохід /Середньорічна кредиторська заборгованість | 1,93 | 1,25  | -0,68                   |
| Коефіцієнт оборотності мобільних активів            | Чистий дохід / Середньорічна вартість оборотних активів | 1,73 | 1,34  | -0,39                   |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів         | Собівартість продукції /Середньорічна вартість запасів  | 9,42 | 11,54 | +2,12                   |

*Джерело: сформовано автором за фінансовою звітністю підприємства (форма №1, 2)*

Зниження оборотності активів з 1,43 у 2022 р. до 1,12 у 2023 р. спричинено незначним зростанням доходу металургійної компанії при більш значних змінах вартості її активів. В досліджуваний період металургійна компанія дотримувалась стратегії очікування та скорочення витрат. У 2023 році також відбувається зниження оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Оскільки обсяги господарської діяльності значно збільшились протягом 2022 року (майже в 2 рази) та збільшились протягом 2023 року (приблизно на 15 %), використання поточних зобов'язань у 2022 р. також суттєво знизилося, про що свідчить зменшення оборотності

дебіторської заборгованості у 2022 році на 0,88 порівняно із 2023 роком, а кредиторської на 0,39.

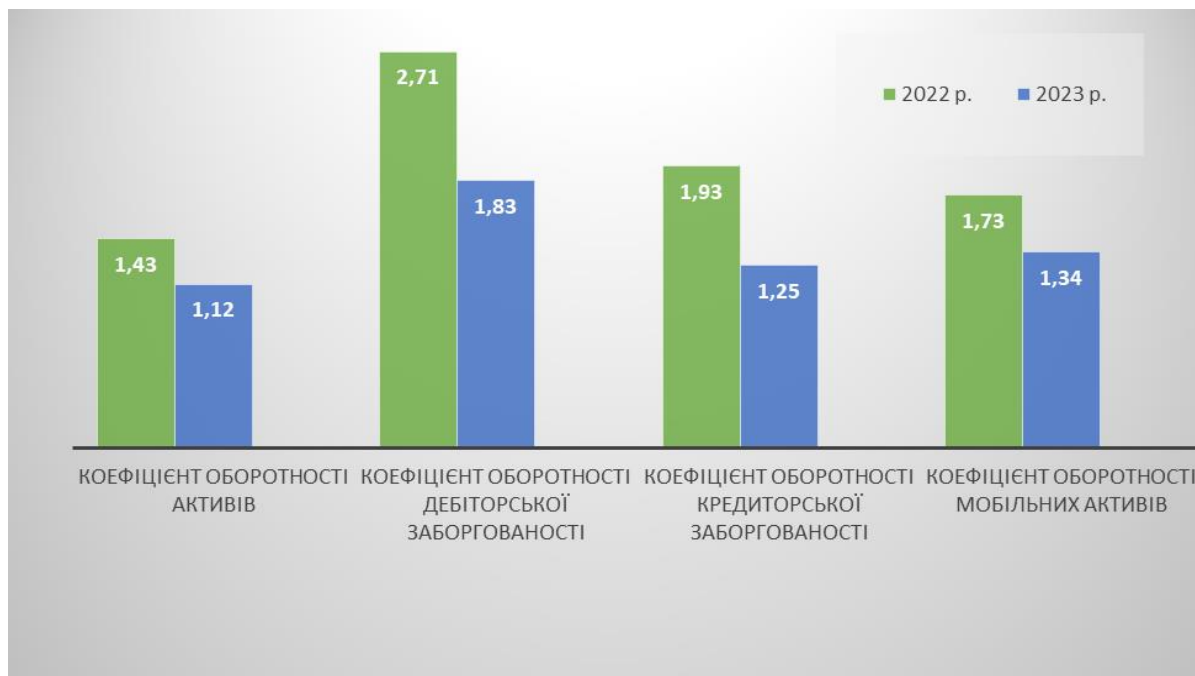


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ділової активності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022-23 рр.

*Джерело: побудовано автором*

Аналіз фінансового стану ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» включає розрахунок показників рентабельності цієї енергетичної компанії. Розрахунок та аналіз показників рентабельності є ключовими інструментами для забезпечення фінансової стійкості, ефективного управління ресурсами та підвищення конкурентоспроможності компанії. Метою розрахунку та аналізу показників рентабельності є оцінка здатності компанії генерувати прибуток від основної діяльності, визначення ефективності використання ресурсів і капіталу, а також створення основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансових результатів.

Розрахунок показників рентабельності продажу, рентабельності активів ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за роками досліджуваного періоду наведено у таблиці 2.6 та проілюстровано діаграмою на рисунку 2.7. Рентабельність власного капіталу (в умовах його від’ємного значення, тобто нестачі власного капіталу) розраховувати недоцільно.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022-2023 рр.

| Найменування показників | Методика розрахунку                              | Нормативне значення | 2022   | 2023   | Відхилення 2023 до 2022 |
|-------------------------|--------------------------------------------------|---------------------|--------|--------|-------------------------|
| Рентабельність продажу  | Чистий прибуток / Чистий дохід                   | $>0$                | -0,023 | -0,021 | -0,002                  |
| Рентабельність активів  | Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів | $>0$                | -0,033 | -0,024 | +0,011                  |

*Джерело: сформовано автором за фінансовою звітністю підприємства (форма №2)*

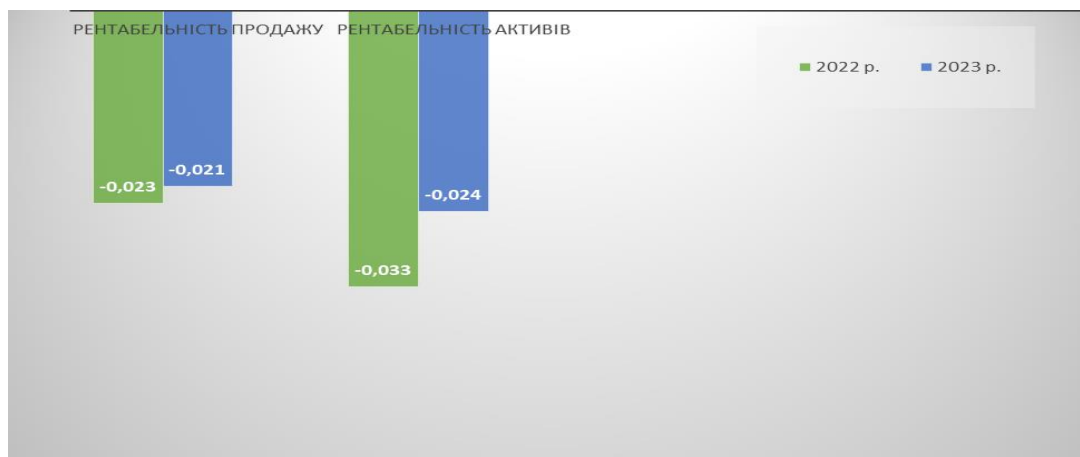


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» за 2022-2023 рр.

*Джерело: побудовано автором*

Рентабельність продажу на рівні -0,023 у 2022 році свідчить про те, що компанія протягом досліджуваного періоду працює із збитком. Це

спричинено переважним зростанням собівартості продукції металургійної компанії протягом періоду дослідження одночасно із значним збільшенням обсягу доходу компанії. Протягом 2023 р. відбувається незначне зниження збитковості компанії (рентабельність продажу в 2023 р. складає -0,021, тобто -2,1 %, що свідчить про незначне покращення фінансової діяльності компанії. На тому ж низькому рівні знаходиться рентабельність активів у 2022 і 2023 рр.. Дохід від використання активів не забезпечує окупність їх утримання. Отже, у 2022 – 23 рр. активи досліджуваної металургійної компанії використовувались дуже неефективно. Власникам підприємства було б доцільно на початку 2022 року вивести з обігу частину коштів та інвестувати в більш рентабельні активи.

Ключовим показником ефективності діяльності є саме рентабельність, тому вона вимагає особливої уваги при прийнятті управлінських рішень. Забезпечення її високого рівня обумовлює зростання багатьох інших економічних показників діяльності.

Будь-які значні події в господарській діяльності підприємства впливають на рентабельність, тому своєчасне виявлення позитивної чи негативної динаміки цього показника дозволяє ефективно і швидко приймати управлінські рішення, що сприяють досягненню цілей підприємства.

### **2.3 Аналіз стратегічних альтернатив розвитку досліджуваної металургійної компанії**

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є інструментом стратегічного планування, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації. Сутність SWOT-аналізу полягає у виявленні та систематизації:

- сильних сторін (Strengths) - внутрішніх характеристик, які надають компанії конкурентну перевагу;

- слабких сторін (Weaknesses) -внутрішніх недоліків, які можуть заважати компанії досягати своїх цілей;
- можливостей (Opportunities) - зовнішніх факторів, які можуть бути використані для підвищення ефективності та зростання компанії;
- загроз (Threats) - зовнішніх чинників, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії.

SWOT-аналіз має важливе значення для стратегічного управління компанією. Він дозволяє: покращити стратегічне планування (SWOT-аналіз допомагає компанії розробити стратегії, що враховують її сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози з зовнішнього середовища. Це дозволяє сформулювати чіткий план дій для досягнення цілей компанії); прийняти обґрунтовані рішення (аналіз надає управлінцям інформацію, необхідну для прийняття рішень, які можуть підвищити конкурентоспроможність компанії та її здатність до адаптації в умовах змін); виявити критичні чинники успіху (SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати ключові фактори, які впливають на успіх компанії. Це дозволяє спрямувати ресурси на ті області, які мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей); розробити ефективні стратегії (виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, дозволяє розробити стратегії, які мінімізують ризики та максимізують використання можливостей); оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище (SWOT-аналіз надає цілісне уявлення про внутрішні ресурси та зовнішні умови, що дозволяє краще зрозуміти позицію компанії на ринку); підвищити адаптивність (знання про можливості та загрози дозволяє компанії бути гнучкою та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі).

На основі інформації, що отримано при заповненні анкет, аналітичної інформації, опрацьованих кількісних і якісних даних, формується перелік сильних і слабких сторін, а також можливостей стратегічної діяльності досліджуваної металургійної компанії.

Сильні сторони - Strengths:

- знаходження у складі Холдінгу Метінвест (СИ1);
- достатньо вільний доступ до ресурсів (вугілля, залізна руда) (СИ2);
- компанія має монополні можливості на українському ринку за окремими видами продукції (СИ3);
- достатньо сильний політичний вплив (СИ4);
- високий рівень технологічного розвитку (СИ5);
- розвинута система менеджменту компанії (СИ6);
- стійкість компанії до коливань ринку (СИ7).

Слабкі сторони - Weaknesses:

- залежність виробництва від цін на енергоносії (СЛ1);
- потреба в інвестиціях для оновлення застарілого устаткування та технологій (СЛ2);
- нерозвинутість взаємозв'язків на горизонтальному рівні між виробничими підрозділами (СЛ3);
- недосконала матеріальна і моральна мотивація персоналу компанії (СЛ4);
- висока залежність від одного ринку (СЛ5);
- значна залежність цін на продукцію від світового ринку (СЛ6);
- високі екологічні вимоги та обмеження (СЛ7);
- нестабільний фінансовий стан компанії (СЛ8);
- значні витрати на виробництво (СЛ9).

Можливості - Opportunities:

- можливості виходу на нові ринки (М1);
- урядові програми підтримки (М2);
- стратегічні партнерства з іншими металургійними компаніями (М3);
- розвиток зелених технологій та екологічна модернізація (М4);
- диверсифікація продукції (М5);
- впровадження інноваційних проєктів розвитку технології і продукції (М6);
- підвищення ефективності виробництва (М7) .

### Загрози - Threats:

- військові дії на території України (31);
- посилення конкуренції на міжнародному ринку (32);
- зростання екологічних штрафів та витрат на екологічні заходи (33);
- загроза політичної та економічної кризи в країні (34);
- недосконале логістичне забезпечення (35);
- зростання цін на енергоносії (36);
- зниження попиту на продукцію компанії (37);
- відставання у впровадженні нових технологій у порівнянні з конкурентами (38).

Зв'язок між слабкими і сильними сторонами підприємства і його можливостями і загрозами встановлюється у формі матриці SWOT (табл.2.7).

Результати SWOT-аналізу стратегічної діяльності досліджуваної металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» дозволяють зробити наступні висновки:

#### Поле СИМ (лівий верхній квадрант таблиці 2.7)

Стратегія розвитку базується на використанні сильних сторін металургійної компанії з метою максимізації ймовірності та віддачі від можливостей, що пропонуються зовнішнім середовищем. Ця стратегія акцентує увагу на внутрішніх перевагах компанії, таких як інноваційні технології, висока якість продукції, стійке фінансове становище та інші, для ефективного використання ринкових можливостей, наприклад, розширення на нові ринки або впровадження нових продуктів.

#### Поле СЛМ (лівий нижній квадрант таблиці 2.7)

Стратегія розвитку орієнтована на використання потенціалу можливостей зовнішнього середовища для подолання виявлених слабкостей компанії. Це може включати інвестиції в нові технології для модернізації обладнання, залучення партнерства для зменшення залежності від постачальників сировини, або впровадження енергозберігаючих рішень для зниження витрат на енергію.

Таблиця 2.7 - Матриця SWOT-аналізу досліджуваної металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

|                                                                                                                                                     | Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                     | <b>M1</b><br><b>M2</b><br><b>M3</b><br><b>M4</b><br><b>M5</b><br><b>M6</b><br><b>M7</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>31</b><br><b>32</b><br><b>33</b><br><b>34</b><br><b>35</b><br><b>36</b><br><b>37</b><br><b>38</b>                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Сильні сторони</b><br><b>СИ1</b><br><b>СИ2</b><br><b>СИ3</b><br><b>СИ4</b><br><b>СИ5</b><br><b>СИ6</b>                                           | <b>СИМ</b><br>СИ1 - M1; СИ1 - M2; СИ1 - M3;<br>СИ1 - M4, СИ1 - M6<br>СИ2 - M1, СИ2 - M2, СИ2 - M3,<br>СИ2 - M4; СИ2 - M7;<br>СИ3 - M1, СИ3 - M5, СИ3 - M7;<br>СИ4 - M2, СИ4 - M3, СИ4 - M4;<br>СИ5 - M1, СИ5 - M4, СИ5 - M5,<br>СИ5 - M6;<br>СИ6 - M2, СИ6 - M3, СИ6 - M5,<br>СИ6 - M6;<br>СИ7 - M1, СИ7 - M2, СИ7 - M3                                                         | <b>СИЗ</b><br>СИ1 - 31, СИ1 - 34, СИ1 - 35, СИ1 - 38;<br>СИ2 - 32, СИ2 - 35, СИ2 - 36;<br>СИ3 - 36, СИ3 - 37;<br>СИ4 - 32, СИ4 - 34, СИ4 - 38;<br>СИ5 - 32, СИ5 - 37, СИ5 - 38;<br>СИ6 - 31, СИ6 - 35, СИ6 - 38;<br>СИ7 - 32, СИ7 - 36, СИ7 - 37, СИ7 - 38                                                        |
| <b>Слабкі сторони</b><br><b>СЛ1</b><br><b>СЛ2</b><br><b>СЛ3</b><br><b>СЛ4</b><br><b>СЛ5</b><br><b>СЛ6</b><br><b>СЛ7</b><br><b>СЛ8</b><br><b>СЛ9</b> | <b>СЛМ</b><br>СЛ1 - M5, СЛ1 - M6, СЛ1 - M7;<br>СЛ2 - M4, СЛ2 - M5, СЛ2 - M6,<br>СЛ2 - M7;<br>СЛ3 - M4, СЛ3 - M5, СЛ3 - M6,<br>СЛ3 - M7;<br>СЛ4 - M1, СЛ4 - M5, СЛ4 - M6,<br>СЛ4 - M7;<br>СЛ5 - M1, СЛ5 - M5, СЛ5 - M7;<br>СЛ6 - M1; СЛ6 - M6, СЛ6 - M7<br>СЛ7 - M4, СЛ7 - M7;<br>СЛ8 - M1, СЛ8 - M4, СЛ8 - M5,<br>СЛ8 - M6, СЛ8 - M7;<br>СЛ9 - M2, СЛ9 - M5, СЛ9 - M6, СЛ9 - M7 | <b>СЛЗ</b><br>СЛ1 - 36, СЛ1 - 38;<br>СЛ2 - 31, СЛ2 - 33, СЛ2 - 38;<br>СЛ3 - 31, СЛ3 - 34, СЛ3 - 35;<br>СЛ4 - 51, СЛ4 - 38;<br>СЛ5 - 31, СЛ5 - 34, СЛ5 - 37;<br>СЛ6 - M1; СЛ6 - M6, СЛ6 - M7<br>СЛ7 - M4, СЛ7 - M7;<br>СЛ8 - M1, СЛ8 - M4, СЛ8 - M5, СЛ8 - M6, СЛ8 - M7;<br>СЛ9 - M2, СЛ9 - M5, СЛ9 - M6, СЛ9 - M7 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

#### Поле СИЗ (правий верхній квадрант таблиці 2.7)

Стратегія розвитку спрямована на усунення виявлених загроз шляхом активного використання сильних сторін компанії. Компанія може використовувати свої інноваційні технології та стійке фінансове становище для подолання таких загроз, як зростання цін на сировину, регуляторні зміни, або посилення конкуренції на ринку. Використання своїх сильних сторін

дозволяє компанії адаптуватися до зовнішніх змін та мінімізувати негативні впливи.

#### Поле СЛ (правий нижній квадрант таблиці 2.7)

Стратегія розвитку формується таким чином, щоб підприємство усувало свої слабкості та запобігало загрозам. Це включає в себе заходи щодо модернізації виробничих процесів, зниження екологічного впливу, посилення конкурентоспроможності та підвищення ефективності управління. Основна мета цієї стратегії - забезпечити довгострокову стійкість та адаптивність компанії до змін у зовнішньому середовищі.

Співвідношення між можливостями та загрозами не є статичним і може змінюватися з часом. У бізнес-середовищі постійно змінюються ринкові умови, технології, поведінка споживачів та інші фактори, що впливають на компанію і можуть перетворювати можливості на загрози, і навпаки.

Якщо можливість, що раніше була загальною для всіх компаній галузі, використовується конкурентами, це може перетворити її на загрозу для досліджуваної компанії. У такому випадку, компанія повинна ідентифікувати свої слабкі сторони та розробити стратегії для подолання конкуренції і збереження своїх позицій на ринку.

З іншого боку, якщо компанія успішно впоралася з певною загрозою, це може стати основою для розвитку нових можливостей. Наприклад, якщо компанія ефективно адаптувалася до змін у законодавстві або ринковій конкуренції, вона може отримати перевагу та створити нові можливості шляхом розширення асортименту продукції або виходу на нові ринки.

Метод БКГ (Матриця зростання і частки ринку), розроблений Boston Consulting Group, є одним з ключових інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє оцінювати та керувати портфелем продукції або бізнес-одиниць компанії. Цей метод базується на двох основних параметрах: темпах зростання ринку та частці ринку, яку займає продукт або бізнес-одиниця компанії. Матриця БКГ складається з чотирьох квадрантів, кожен з яких представляє певну категорію продукції або бізнес-одиниць: зірки, дійні

корови, знаки питання, собаки. Метод БКГ є незамінним інструментом для аналізу та управління стратегічним портфелем металургійної компанії, сприяючи підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в динамічних умовах ринку. Матрицю БКГ для основних груп продукції ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Матриця БКГ для ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

| Частка ринку |        | Темп зростання галузі                                                                                               |                                                                               |
|--------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|              |        | Високий                                                                                                             | Низький                                                                       |
|              | Висока | <b>«Зірка»</b><br>Заготовка прямокутна із безперервно литої сталі<br>Заготовка гарячекатана<br>Прокат гарячекатаний | <b>«Дійна корова»</b><br>Катанка<br>Арматурний прокат<br>Швелери гарячекатані |
|              | Низька | <b>«Знак питання»</b><br>Помольні шари<br>Осі чорнові та напівоброблені                                             | <b>«Собака»</b><br>Чавун товарний<br>Кутики гарячекатані                      |

*Джерело: розроблено автором*

Визначивши конкурентну стратегію для компанії, необхідним є вибір конкурентної поведінки, яка, на відміну від загальної стратегії підприємства, стосується окремих товарних груп та напрямів діяльності. Стратегія конкурентної поведінки визначає активність та напрямок дій щодо лідера відповідного ринку, що дає змогу найкраще позиціонувати пропозицію підприємства у порівнянні з пропозиціями конкурентів, враховуючи його позицію в галузі, цілі, можливості та ресурси. Для кожної товарної групи слід розглядати такі стратегії в залежності від сектору, де знаходиться продукція досліджуваної металургійної компанії:

- зростання ринкової частки: застосовується до «Диких кішок» («Знаки питання», «Важкі діти») з метою перетворити їх на «Зірок» – популярний продукт, що демонструє гарні продажі;

- збереження ринкової частки: підходить для «Дійних корів» («Грошові мішки»), оскільки вони приносять стабільний дохід, який бажано зберігати якнайдовше;
- скорочення ринкової частки: може бути доречним для «Собак», неперспективних «Знаків питання» та слабких «Грошових мішків»;
- ліквідація: іноді ліквідація певного напрямку бізнесу є єдиним раціональним варіантом для «Собак» та «Диких кішок», яким, ймовірно, не судилося стати «Зірками».

Загалом дана компанія намагається дотримуватися стратегії збільшення ринкової частки з метою зростання продажів усіх видів товарів та шляхом завоювання нових покупців у своєму ринковому сегменті. Вочевидь, слід впроваджувати новітні (інноваційні) процеси та технології, щоб надає змогу зацікавити споживачів за рахунок новинок та чогось незвичного.

PEST-аналіз (англ. PEST - Political, Economic, Social, Technological) є інструментом стратегічного аналізу, що використовується для виявлення зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Цей метод допомагає підприємству оцінити макроекономічне середовище, що дозволяє зрозуміти потенційні загрози та можливості. Він містить в собі аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів та дозволяє підприємствам виявити загрози та можливості, адаптувати свої стратегії та приймати обґрунтовані рішення для досягнення своїх цілей.

Назва PEST є аббревіатурою, що розшифровується як: P (Political) - політичні фактори: включають урядову політику, законодавчі зміни, політичну стабільність, регуляторні норми та вплив урядових установ на бізнес; E (Economic) - економічні фактори: включають економічне зростання, рівень інфляції, облікові ставки, валютний курс, рівень зайнятості та загальний стан економіки, які можуть впливати на прибутковість та стратегії компанії; S (Sociocultural) - соціокультурні фактори: включають демографічні зміни, культурні тенденції, соціальні вподобання, рівень освіти та зміни в споживчих поведінках; T (Technological) - технологічні фактори: включають

рівень технологічного розвитку, інновації, наукові дослідження, розвиток інформаційних технологій та автоматизації.

PEST-аналіз ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» наведено в таблиці 2.9.

PEST-аналіз є ключовим інструментом для систематичного дослідження та аналізу макроекономічних чинників, які впливають на діяльність компанії, що сприяє підвищенню її адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Він дозволяє компанії вирішити наступні завдання:

- виявлення можливостей та загроз: PEST-аналіз допомагає організації визначити зовнішні фактори, які можуть створити нові можливості для зростання або становити загрози для її діяльності;
- стратегічне планування: результати PEST-аналізу є важливими для розробки стратегічних планів компанії, дозволяючи їй адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- оцінка ринкових умов: PEST-аналіз допомагає компанії краще розуміти ринкові умови, в яких вона працює, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо входження на нові ринки або розширення існуючих;
- управління ризиками: аналіз зовнішніх факторів дозволяє компанії ідентифікувати потенційні ризики та розробити стратегії для їх мінімізації або уникнення;
- підвищення конкурентоспроможності: розуміння зовнішніх чинників допомагає компанії краще позиціонувати себе на ринку та ефективніше конкурувати з іншими учасниками галузі;
- підтримка прийняття рішень: PEST-аналіз надає керівництву компанії важливу інформацію для прийняття стратегічних рішень, що враховують довгострокові тенденції та зміни в зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

| Політичні чинники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Економічні чинники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- політичні рішення та закони, які стосуються промислової безпеки, екологічних стандартів, оподаткування та митних тарифів на металургійні продукти;</li> <li>- стабільність урядових структур і політична ситуація в країні, де діє компанія;</li> <li>- політичні відносини між країнами, особливо з тими, які є основними експортерами або імпортерами металургійних продуктів;</li> <li>- геополітичні фактори - війни, конфлікти санкції - прямий вплив на постачання сировини та на ринки збуту компанії;</li> <li>- суспільна думка щодо екологічних питань, робочих стандартів, а також підтримка або опозиція до металургійних проєктів;</li> <li>- галузева політика, спрямована на підтримку або розвиток металургійної промисловості, такі як субсидії, інвестиційні програми та технологічні ініціативи</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміни в цінах на металеву сировину (залізо, вугілля, руди);</li> <li>- глобальні тенденції ринку - зростання або зменшення попиту на металургійну продукцію на світовому ринку;</li> <li>- фінансові умови - відсутність доступу до кредитів або високі процентні ставки;</li> <li>- зміни в обмінних курсах - вплив на вартість імпортованих сировинних матеріалів та експортованої продукції;</li> <li>- зміни в податковому законодавстві, зокрема в ставках податків на прибуток;</li> <li>- зміни у вимогах до заробітної плати, стандартах безпеки на роботі та інших умовах праці;</li> <li>- рецесії або економічні зміни у ключових ринкових сегментах;</li> <li>- зміни в міжнародній торгівлі, такі як введення тарифів або підписання нових торговельних угод, - вплив на конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку</li> </ul> |
| Соціальні чинники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Технологічні чинники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень безробіття, доступність кваліфікованої робочої сили та тенденції на ринку праці – вплив на можливість залучення та утримання персоналу;</li> <li>- очікування суспільства щодо етичної та екологічної поведінки підприємств;</li> <li>- зміни в споживчих уподобаннях, модах, культурних цінностях та стилі життя – вплив на попит;</li> <li>- зміна розподілу населення за віком, ріст чи зменшення населення в регіоні – вплив на ринкові можливості;</li> <li>- соціальні протести, страйки та інші форми соціального невдоволення – вплив на виробничий процес та стабільність компанії;</li> <li>- рівень освіти та доступність кваліфікованої робочої сили - вплив на інноваційність і ефективність виробництва;</li> <li>- зростання усвідомлення споживачів щодо екологічних питань, сталого виробництва та відповідального споживання</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження новітніх технологій у виробництві металургійної компанії;</li> <li>- використання автоматизованих систем та роботів;</li> <li>- використання новітніх технологій для зменшення споживання енергії;</li> <li>- зміни в екологічному законодавстві та вимоги до захисту довкілля;</li> <li>- використання цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), аналітика даних та штучний інтелект;</li> <li>- зміни в доступності або вартості сировини, обладнання та інших виробничих ресурсів;</li> <li>- технологічні досягнення конкурентів;</li> <li>- зміни в законодавстві щодо захисту інтелектуальної власності;</li> <li>- зміни в світових технологічних тенденціях, таких як розвиток відновлювальних джерел енергії або використання 3D-друку</li> </ul>                                                                      |

*Джерело: розроблено автором*

Результати PEST-аналізу ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» свідчать, що досліджувана металургійна компанія здійснює свою діяльність у складному та мінливому зовнішньому середовищі, на яке впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Політичні рішення та закони, що стосуються промислової безпеки, політична стабільність та урядова підтримка, галузева політика, спрямована на розвиток металургійної галузі, формують сприятливі умови для стратегічного розвитку досліджуваної металургійної компанії, тоді як геополітичні чинники та зміни в міжнародних відносинах формують ризики діяльності. Економічні фактори, такі як темпи економічного зростання та зміни цін на металеву сировину, визначають попит на продукцію компанії. Соціальні тенденції та демографічні зміни впливають на споживчі вподобання, а технологічний прогрес відкриває нові можливості для підвищення ефективності та інновацій. Врахування цих факторів, встановлених у процесі аналізу, дозволить ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зменшити ризики та використовувати можливості для досягнення стратегічних цілей.

На основі отриманих даних щодо фінансового аналізу досліджуваної металургійної компанії та її стратегічного аналізу визначаються найбільш проблемні складники, що гальмують стратегічний розвиток ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» - ними виявились фінанси компанії, матеріальна і моральна мотивація персоналу компанії в умовах кризи, діючі стратегії розвитку, що не враховують кризову ситуацію - компанія може сконцентруватися на таких аспектах:

- удосконалення системи управління та мотивації персоналу - вдосконалення організаційної структури, комунікаційних процесів та прийняття рішень у компанії, що включає розгляд ролей та відповідальностей, підвищення ефективності комунікації між відділами, розвиток лідерських якостей у керівництва та впровадження новітніх стратегій управління персоналом;

- оптимізація фінансової ситуації - пошук оптимальних методів залучення додаткових фінансових ресурсів та оптимізації використання наявних, що включає аналіз джерел зовнішнього фінансування, перегляд стратегій фінансового управління, зменшення витрат та підвищення ефективності управління ресурсами;

- впровадження стратегій розвитку - розробка та впровадження стратегій, спрямованих на покращення фінансового стану компанії: включає диверсифікацію продукції, розширення ринків збуту, впровадження ефективних маркетингових стратегій та розвиток новітніх технологій для забезпечення конкурентних переваг.

Запропоновані аспекти удосконалення стратегічного розвитку металургійної компанії вимагають детального аналізу та врахування можливих додаткових ресурсів, необхідних для їх реалізації, що можуть бути залучені через зовнішні джерела фінансування або реорганізацію внутрішніх процесів.

## **Висновки до розділу 2**

ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є повним циклом металургійного виробництва, знаходиться у місті Кам'янському Дніпропетровської області і є частиною ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Виробництво комбінату орієнтується на безперервно литий, фасонний та сортовий прокат, такий як арматура, катанка, шари та профілі. Крім того, це єдиний в світі виробник катаної осьової заготовки. У 2021 році Дніпровський металургійний комбінат став частиною Групи Метінвест, об'єднавшись з Дніпровським коксохімічним заводом. На початку 2022 року підприємство змінило назву на ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Основними конкурентами у металургійній галузі для ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є «Арселорміттал-Кривий Ріг», ТК «Енергостіл», Дніпровський МЗ, Інтерпайп.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ "КАМЕТ-СТАЛЬ" показав наступне. У 2023 році чисельність персоналу компанії зменшилась на 1646 осіб, що склало 18,79% від загальної чисельності. За цей період продуктивність праці зросла на 40% через збільшення доходу від реалізації продукції та зменшення чисельності працівників. При цьому фонд оплати праці практично залишився на попередньому рівні, але середня заробітна плата працівника зросла на 23,53%, що також було спричинене скороченням чисельності персоналу.

Протягом аналізованого періоду компанія працювала з втратами, які трохи збільшилися у 2023 році (на 3,31%, або на 29214 тис. грн). Рентабельність продажів була від'ємною і зросла у 2023 році на 8,26% порівняно з 2022 роком.

Аналіз показників ліквідності виявив, що значна частина оборотних активів підприємства сформована за рахунок поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності зросли протягом 2022-2023 років, що є позитивною тенденцією.

Однак коефіцієнт автономії залишався на низькому рівні і навіть став негативним, що свідчить про зростання фінансової залежності компанії. Коефіцієнт фінансової стабільності також значно знизився, що свідчить про погіршення фінансового стану.

Зниження оборотності активів з 1,43 у 2022 році до 1,12 у 2023 році було викликане незначним зростанням доходу металургійної компанії при значних змінах вартості її активів. Протягом досліджуваного періоду компанія використовувала стратегію очікування та скорочення витрат. У 2023 році також спостерігалось зниження оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Оскільки обсяги господарської діяльності значно збільшилися протягом 2022 року (приблизно вдвічі) і зростали у 2023 році (приблизно на 15%), використання поточних зобов'язань у 2022 році також суттєво зменшилося, що підтверджується зменшенням оборотності

дебіторської заборгованості на 0,88 порівняно з 2023 роком та кредиторської на 0,39.

Здійснений SWOT-аналіз стратегічного розвитку досліджуваної металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» виявив 7 сильних сторін компанії і 9 слабких сторін, 7 можливостей та 8 загроз. Порівняння їх між собою дозволило сформувати SWOT-матрицю та виявити основні напрями покращення стратегічного розвитку досліджуваної компанії в кожному квадранті матриці.

Побудова матриці БКГ для основних продуктів металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» дозволила розподілити вказані продукти за групами: «зірки» - заготовка прямокутна із безперервно литої сталі, заготовка гарячекатана, прокат гарячекатаний; «дійні корови» - катанка, арматурний прокат, швелери гарячекатані; «знаки питання» - помольні шари, осі чорнові та напівоброблені; «собаки» - чавун товарний, кутики гарячекатані. Для кожної групи продукції запропоновано конкретні стратегії розвитку.

Результати PEST-аналізу ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» свідчать, що досліджувана металургійна компанія здійснює свою діяльність у складному та мінливому зовнішньому середовищі, на яке впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.

На основі отриманих даних щодо фінансового аналізу досліджуваної металургійної компанії та її стратегічного аналізу визначаються найбільш проблемні складники, що гальмують стратегічний розвиток ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» - ними виявились фінанси компанії, матеріальна і моральна мотивація персоналу компанії в умовах кризи, діючі стратегії розвитку, що не враховують кризову ситуацію. Компанія може сконцентруватися на таких аспектах: удосконалення системи управління та мотивації персоналу; оптимізація фінансової ситуації; впровадження стратегій розвитку.

### РОЗДІЛ 3

## ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ КОМПАНІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ

До основних елементів управління стратегічним розвитком металургійної компанії з використанням інноваційного підходу відносяться наступні складники (рис.3.1).

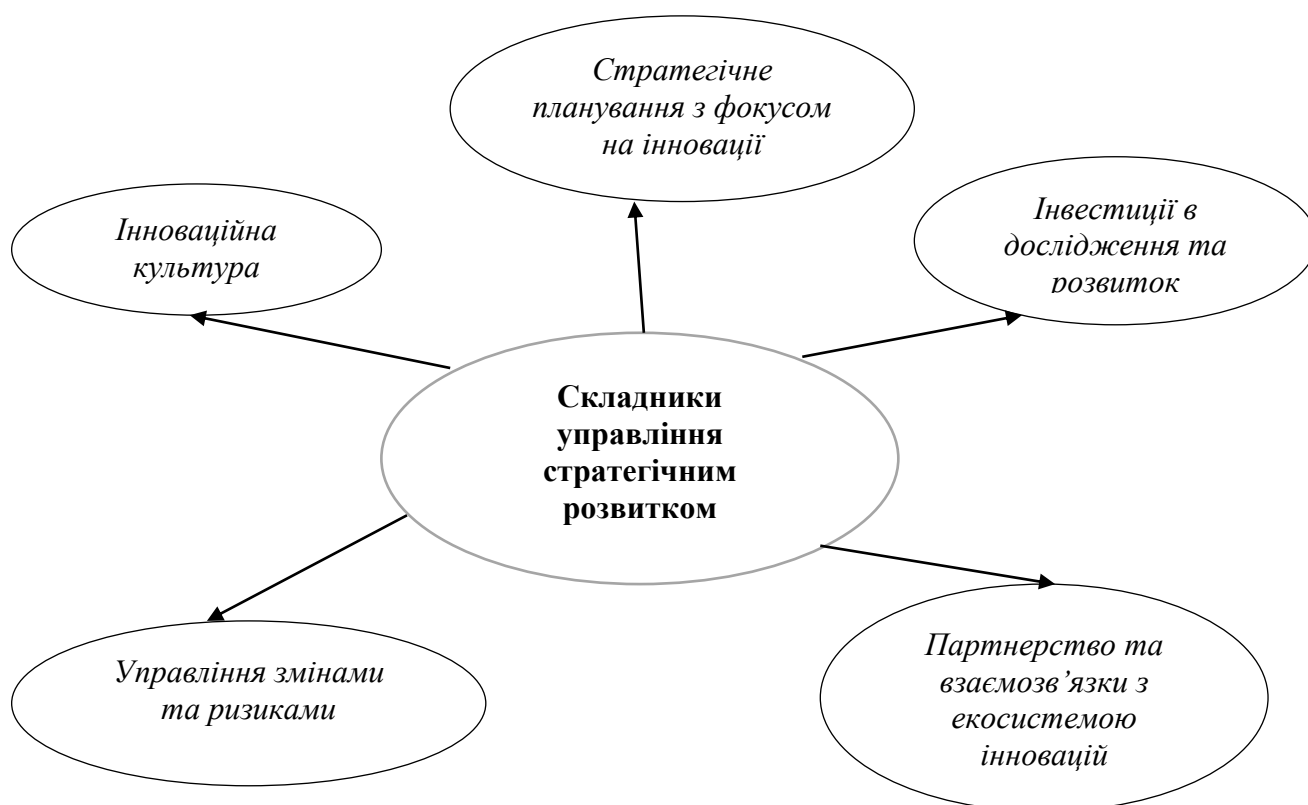


Рисунок 3.1 – Елементи управління стратегічним розвитком металургійної компанії на основі інноваційного підходу

*Джерело: сформовано автором*

Уявляється доцільним розглянути сутність кожного складника докладно.

Інноваційна культура металургійної компанії полягає в створенні внутрішнього середовища, яке не лише підтримує, але й заохочує інновації

на всіх рівнях організації. Це включає прийняття ризику, експериментування, колаборацію та постійне навчання. Сутність такої культури зосереджується на залученні кожного працівника до процесу інновацій, створенні механізмів для вільного обміну ідеями та сприянні креативного мислення.

Розвиток інноваційної культури в компанії передбачає створення сприятливого середовища, що підтримує та стимулює інноваційні ідеї серед персоналу. Середовище може включати програми навчання та розвитку, створення інноваційних просторів для співпраці та творчості, а також системи винагородження за інноваційні досягнення.

Сутність стратегічного планування з фокусом на інновації в металургійній компанії полягає у систематичному визначенні та реалізації довгострокових цілей організації, які базуються на розробці та впровадженні нововведень у всіх аспектах її діяльності. Цей підхід передбачає не тільки створення нових продуктів чи процесів, але й впровадження технологічних та управлінських інновацій, які можуть підвищити конкурентоспроможність та оперативну ефективність компанії.

Стратегічне планування з фокусом на інновації передбачає розробку стратегій, які активно використовують інновації як ключовий елемент розвитку компанії, а саме: пошук нових технологій, виробничих процесів, продуктів або послуг, які дозволяють компанії відзначитися на ринку.

Сутність інвестицій в дослідження та розвиток для металургійної компанії полягає в систематичному вкладанні ресурсів у створення нових технологій, матеріалів, продуктів та процесів, які можуть підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та відкрити нові ринки. Це включає фундаментальні наукові дослідження, прикладні розробки, інженерне проектування, а також тестування нововведень перед їхнім комерційним запровадженням.

Інвестиції в дослідження та розвиток передбачають виділення достатніх ресурсів для створення інноваційних продуктів, технологій та

процесів. Це включає фінансування досліджень, розвитку нових технологій та експериментів.

Управління змінами та ризиками є критично важливим аспектом стратегічного управління для металургійної компанії. Сутність цього процесу полягає у вмінні ефективно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, виявляти, аналізувати, оцінювати та мінімізувати ризики, що можуть негативно вплинути на діяльність компанії.

Управління змінами та ризиками передбачає розробку стратегій управління змінами, що супроводжують інновації, та виявлення та зменшення ризиків, пов'язаних з впровадженням нововведень. Це може включати підготовку персоналу до змін, вивчення ринкових та технологічних тенденцій, а також аналіз потенційних перешкод для інновацій.

Сутність партнерства та зв'язків з екосистемою інновацій для металургійної компанії полягає в створенні та підтриманні взаємовигідних відносин з різноманітними стейкхолдерами, такими як інші промислові підприємства, університети, науково-дослідні інститути, стартапи, інвестори, та державні організації. Ці партнерства сприяють обміну знаннями, технологіями та ресурсами, що є критично важливими для розвитку інновацій та підтримання конкурентоспроможності компанії.

Партнерство та зв'язки з екосистемою інновацій передбачають розвиток партнерських відносин з іншими компаніями, дослідницькими установами, урядовими органами та іншими учасниками екосистеми інновацій для спільного розвитку та впровадження нововведень.

Ці складники допомагають металургійній компанії ефективно впроваджувати інноваційний підхід у свою стратегічну діяльність, щоб досягти конкурентної переваги та стабільного розвитку в умовах швидких змін на ринку.

У досліджуваній металургійній компанії стратегічне планування слугує інструментом для розробки і реалізації ефективних стратегічних планів діяльності. Цей процес сприяє створенню всебічної соціально-економічної

політики підприємства, з урахуванням поточного стану та перспектив розвитку галузі. Важливим компонентом стратегічного планування є аналіз ринку збуту і категорій споживачів металургійної продукції, що дозволяє визначати напрямки для розвитку і задоволення потреб споживачів, а також виявляти нові можливості на ринку.

Стратегічне планування в компанії охоплює два основних напрямки:

- розвиток інфраструктури та технічного потенціалу - цей напрямок орієнтований на вдосконалення інфраструктурних можливостей підприємства, включно з покращенням мережі збуту металургійної продукції. Він передбачає планування та виконання інвестиційних проектів, модернізацію технічних засобів, а також розширення та зміцнення мережі збуту;

- розвиток супутніх послуг та інновацій - цей напрямок зосереджений на розширенні асортименту послуг, які компанія надає своїм клієнтам. Включає впровадження новітніх технологій, розробку енергоефективних рішень, реалізацію екологічних ініціатив, участь у програмах з економії ресурсів та забезпечення сталого розвитку.

Обидва напрямки взаємодоповнюють один одного, спрямовані на досягнення стратегічних цілей і забезпечення ефективного розвитку компанії в умовах змінних вимог ринку.

Для адекватної оцінки ефективності існуючих та імplementованих стратегій розвитку металургійної компанії рекомендується провести аналіз показників, які відображають зовнішню та внутрішню ефективність стратегій. Внутрішня ефективність стратегії визначається через результативність функціонування підприємства та міру досягнення визначених стратегічних цілей. Оцінку ступеня досягнення цілей можливо здійснити за допомогою бальної шкали, що дозволяє присвоювати бали або рейтинги за визначеними критеріями, сприяючи тим самим узагальненню показників внутрішньої ефективності стратегії.

Бальна шкала може бути наступною:

5 балів: високий рівень досягнення цілей, відповідність стратегії до потреб компанії, позитивний вплив на фінансові результати та ринкове становище;

4 бали: значний прогрес у досягненні цілей, однак зустрічаються певні обмеження або недоліки в імплементації стратегії;

3 бали: середній рівень досягнення цілей, присутні деякі успіхи та проблеми;

2 бали: низький рівень досягнення цілей, значні обмеження та недоліки в імплементації стратегії;

1 бал: мінімальне або відсутнє досягнення цілей.

Використання цієї бальної шкали для оцінки кожного визначеного критерію та аналіз отриманих результатів дозволяє визначити узагальнений рівень внутрішньої ефективності стратегічного розвитку металургійної компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Оцінка ступеня досягнення сформованих перспективних цілей

| Цільовий напрям   | Напрямок оптимізації                  | Ступень досягнення |             |              |                       |
|-------------------|---------------------------------------|--------------------|-------------|--------------|-----------------------|
|                   |                                       | Повна (3)          | Неповна (2) | Часткова (1) | Ціль не досягнута (0) |
| Загальні          | Зростання прибутку / уникнення збитку |                    |             |              | +                     |
| Організаційні     | Покращення мотивації персоналу        |                    | +           |              |                       |
| Маркетингові      | Сегментація покупців                  |                    | +           |              |                       |
| Соціальні         | Підтримка соціальної відповідальності |                    |             | +            |                       |
| Фінансові         | Зменшення фінансової нестабільності   |                    |             |              | +                     |
| Підсумкова оцінка |                                       | 5                  |             |              |                       |

*Джерело: розроблено автором*

Отримана підсумкова оцінка 5 балів свідчить про часткове досягнення всіх поставлених функціональних цілей розвитку досліджуваної металургійної компанії.

Згідно з проведеним аналізом фінансового стану та стратегічної діяльності металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» з'ясовано, що стратегічне управління вимагає покращення фінансового становища, удосконалення системи менеджменту компанії та системи матеріальної і моральної мотивації персоналу компанії та обґрунтування нової стратегії розвитку.

Отже, стає ключовим формулювання програми покращення системи стратегічного розвитку металургійної компанії в умовах змін зовнішнього середовища. Формування стратегії розвитку підприємства вимагає застосування методики, яка дозволяє проаналізувати ефективність поточної стратегії та виявити її недоліки.

Процес розроблення стратегії розвитку розпочинається з визначення місії, що повинна підтримувати основну стратегічну позицію підприємства. Після встановлення місії визначаються стратегічні цілі організації, які допомагають сформулювати конкретні стратегії. Ці цілі можуть бути різноманітними. Узагальнення цільових завдань ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» наведено в таблиці 3.2.

Для прийняття рішення щодо вибору стратегії розвитку металургійної компанії важливо мати аналітичну базу, яка базується на кількісному оцінюванні відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір може бути здійснений на основі інтегрального показника, що дозволяє врахувати різноманітні фактори, як кількісні, так і якісні. Таблиця 3.3 містить розрахунок показників, що відображають рівень розвитку компанії.

Таблиця 3.2 - Узагальнення цілей ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

| Група цілей | Цілі металургійної компанії                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ринкові     | Збільшення частки ринку<br>Запровадження нових продуктів і технологій<br>Розширення географії збуту<br>Підвищення лояльності клієнтів                                                                                                                                                                                |
| Фінансові   | Забезпечення ліквідності<br>Зниження фінансових ризиків<br>Залучення інвестицій<br>Максимізація власного капіталу                                                                                                                                                                                                    |
| Економічні  | Підвищення ефективності виробництва<br>Диверсифікація продукції<br>Зниження витрат<br>Збільшення рентабельності продукції                                                                                                                                                                                            |
| Соціальні   | Забезпечення безпечних та здорових умов праці для співробітників<br>Розвиток соціальних програм для співробітників<br>Збереження та підтримка екологічної стабільності<br>Створення стабільних та вигідних умов праці<br>Підтримка розвитку місцевих спільнот та залучення їх до соціальних та економічних ініціатив |

*Джерело: складено автором*

Таблиця 3.3 - Показники, що характеризують рівень розвитку ТОВ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

| Показник                                           | Значення, роки |       | Еталонне значення |
|----------------------------------------------------|----------------|-------|-------------------|
|                                                    | 2022           | 2023  |                   |
| 1                                                  | 2              | 3     | 4                 |
| 1. Показники продукції                             |                |       |                   |
| 1.1. Коефіцієнт оновлення продукції                | 0,19           | 0,17  | 0,2               |
| 2. Показники фінансової стійкості                  |                |       |                   |
| 2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності               | 0,76           | 0,81  | 1                 |
| 2.2. Коефіцієнт фінансової стабільності            | -0,52          | -3,31 | 0,5               |
| 2.3. Коефіцієнт фінансової стійкості               | 0,01           | -0,01 | 0,6               |
| 3. Показники виробничої стійкості                  |                |       |                   |
| 3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства | 0,76           | 0,83  | 0,6               |
| 3.2. Частка запасів в оборотних активах            | 0,23           | 0,12  | 0,5               |
| 3.3. Матеріаломісткість                            | 0,79           | 0,81  | 0,9               |
| 3.4. Фондовіддача                                  | 8,75           | 11,24 | 10,0              |
| 4. Техніко-економічні показники                    |                |       |                   |

Продовження табл. 3.3

| 1                                            | 2      | 3      | 4    |
|----------------------------------------------|--------|--------|------|
| 4.1. Коефіцієнт придатності основних засобів | 0,54   | 0,5    | 0,6  |
| 4.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів   | 0,1    | 0,12   | 0,15 |
| 5. Показники рентабельності                  |        |        |      |
| 5.1. Рентабельність продукції                | -0,023 | -0,021 | 0,2  |
| 5.2. Рентабельність активів                  | -0,033 | -0,024 | 0,2  |
| 6. Показники соціальної стійкості            |        |        |      |
| 6.1. Плинність кадрів                        | 0,15   | 0,17   | 0,17 |
| 6.2. Продуктивність праці                    | 4320,8 | 6054,5 | 5150 |
| 6.2. Коефіцієнт підвищення кваліфікації      | 0,12   | 0,15   | 0,1  |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

З метою ідентифікації слабких груп показників, на які слід звернути особливу увагу при розробці стратегії розвитку, проводиться оцінка інтегрального значення показників окремих складових розвитку досліджуваної металургійної компанії. Результати визначення інтегрального значення показників для ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Інтегральні значення показників, що характеризують рівень розвитку ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

| Група показників               | Показник                                      | Вага | Ступінь впливу за роками |               |
|--------------------------------|-----------------------------------------------|------|--------------------------|---------------|
|                                |                                               |      | 2022                     | 2023          |
| 1                              | 2                                             | 3    | 4                        | 5             |
| Показники продукції            | Коефіцієнт оновлення продукції                | 0,15 | 0,95                     | 0,85          |
| Груповий інтегральний показник |                                               |      | $\Pi_i=0,142$            | $\Pi_i=0,128$ |
| Показники фінансової стійкості | Коефіцієнт поточної ліквідності               | 0,07 | 0,76                     | 0,81          |
|                                | Коефіцієнт фінансової стабільності            | 0,06 | -1,04                    | -6,62         |
|                                | Коефіцієнт фінансової стійкості               | 0,06 | 0,017                    | -0,016        |
| Груповий інтегральний показник |                                               |      | $\Pi_i=-0,008$           | $\Pi_i=-0,34$ |
| Показники виробничої стійкості | Частка оборотних активів у майні підприємства | 0,05 | 1,27                     | 1,38          |
|                                | Частка запасів в оборотних активах            | 0,06 | 0,46                     | 0,24          |
|                                | Матеріаломісткість                            | 0,05 | 0,88                     | 0,9           |

Продовження табл. 3.4

| 1                                                 | 2                                       | 3    | 4              | 5              |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|----------------|----------------|
|                                                   | Фондовіддача                            | 0,06 | 0,88           | 1,12           |
| Груповий інтегральний показник                    |                                         |      | $\Pi_i=0,188$  | $\Pi_i=0,155$  |
| Техніко-економічні показники                      | Коефіцієнт придатності основних засобів | 0,06 | 0,9            | 0,83           |
|                                                   | Коефіцієнт оновлення основних засобів   | 0,06 | 0,67           | 0,8            |
| Груповий інтегральний показник                    |                                         |      | $\Pi_i=0,094$  | $\Pi_i=0,098$  |
| Показники рентабельності                          | Рентабельність продукції                | 0,06 | -0,12          | -0,11          |
|                                                   | Рентабельність активів                  | 0,05 | -0,17          | -0,12          |
| Груповий інтегральний показник                    |                                         |      | $\Pi_i=-0,016$ | $\Pi_i=-0,013$ |
| Показники соціальної стійкості                    | Плинність кадрів                        | 0,05 | 0,88           | 1              |
|                                                   | Продуктивність праці                    | 0,05 | 0,84           | 1,18           |
|                                                   | Коефіцієнт підвищення кваліфікації      | 0,04 | 1,2            | 1,5            |
| Груповий інтегральний показник                    |                                         |      | $\Pi_i=0,145$  | $\Pi_i=0,199$  |
| Інтегральний показник рівня розвитку підприємства |                                         |      | $I_{pn}=0,465$ | $I_{pn}=0,227$ |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Зменшення значення інтегрального показника розвитку металургійної компанії є негативним, про що свідчить відповідна шкала для обґрунтування стратегії розвитку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

| Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства | Стратегія розвитку підприємства |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 0-0,4                                                      | Захисна стратегія               |
| 0,41-0,73                                                  | Пасивно-наступальна стратегія   |
| 0,74-0,86                                                  | Стратегія ринкової ніші         |
| 0,87-1                                                     | Активно-наступальна стратегія   |

Відповідно до шкали обґрунтування, наведеної у табл. 3.5, результат інтегральної оцінки рівня розвитку ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» ( $I_{pn}=0,465$  в 2022 р. і 0,227 в 2023 р.) свідчить про необхідність дотримування досліджуваною металургійною компанією пасивно-наступальної стратегії в

2022 р., проте в 2023 р. виникає необхідність зміни стратегії розвитку на захисну.

### **Висновки до розділу 3**

До основних елементів управління стратегічним розвитком металургійної компанії з використанням інноваційного підходу відносяться наступні складники: інноваційна культура, стратегічне планування з фокусом на інновації, інвестиції в дослідження та розвиток, управління ризиками та змінами, партнерство та взаємозв'язки з екосистемою інновацій. Вказані складові сприяють металургійній компанії в ефективному впровадженні інноваційного підходу до стратегічної діяльності, що дозволяє досягти конкурентних переваг і забезпечити стабільний розвиток в умовах швидкоплинних змін на ринку.

Оцінка ступеня досягнення цілей металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» виконана з використанням бальної шкали, що дозволяє присвоювати бали або рейтинги за визначеними критеріями, сприяючи тим самим узагальненню показників внутрішньої ефективності стратегії. Отримана підсумкова оцінка 5 балів свідчить про часткове досягнення всіх поставлених функціональних цілей розвитку досліджуваної металургійної компанії.

Відповідно до шкали обґрунтування, наведеної у табл. 3.5, результат інтегральної оцінки рівня розвитку ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» свідчить про необхідність дотримування досліджуваною металургійною компанією пасивно-наступальної стратегії в 2022 р., проте в 2023 р. виникає необхідність зміни стратегії розвитку на захисну.

## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано сукупність теоретичних та методичних положень, а також розроблено практичні рекомендації щодо управління стратегічним розвитком металургійної компанії на основі інноваційних підходів.

На основі аналізу наукової та періодичної літератури з проблем визначення сутності категорій «розвиток» та «стратегія» встановлено, що між концепціями «стратегія» та «розвиток підприємства» існує істотний зв'язок. Стратегія підприємства окреслює систему встановлення та імплементації довготривалих цілей, що забезпечують його стабільне функціонування і прогрес. Розвиток підприємства визначається як досягнення цих цілей і зростання організації, що є наслідком ефективного виконання стратегії.

Стратегічний розвиток визначається як процес, що включає кількісні та якісні зміни, спрямовані на створення та підтримку довготривалих конкурентних переваг у економічній системі (такій як підприємство, регіон, галузь чи країна). Цей процес характеризується цілеспрямованістю, незворотністю та закономірними структурно-функціональними зрушеннями, що ведуть до реорганізації та модернізації системи, підвищуючи її функціональний рівень.

Аналіз підходів з питань класифікації різновидів розвитку економічних систем й формулювання сутності поняття «стратегічний розвиток» показує, що виділяють 18 критеріїв, які в найбільш вичерпний спосіб характеризують сучасні можливості, тенденції й напрями стратегічного розвитку економічних систем. Аналіз існуючих стратегій розвитку підприємства показав різноманітність підходів до їх класифікацій.

Управління стратегічним розвитком підприємства є складним та формалізованим процесом, спрямованим на розробку та впровадження ефективних стратегій. Цей процес спрямований на забезпечення балансу між різними внутрішніми і зовнішніми аспектами організації та досягнення визначених цілей. Управління стратегічним розвитком підприємства включає неперервний цикл вирішення п'яти основних завдань: визначення майбутнього напрямку розвитку бізнесу та створення стратегічного бачення; перетворення стратегічного бачення і місії на конкретні цілі та завдання; розробка стратегії для досягнення цілей; реалізація та ефективне виконання стратегії; оцінка досягнень, розгляд нових напрямків та пропозиції щодо коригування стратегії або її виконання, враховуючи отриманий досвід, змінені умови, нові ідеї та можливості.

У сучасних умовах розвитку існує ряд методів для аналізу зовнішнього середовища підприємства. Серед них найбільш поширеними в українських реаліях є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, економіко-статистичні методи, методи економіко-математичного моделювання та методи оптимізації. Для оцінки ефективності управління стратегічним розвитком часто використовуються матричні методи, зокрема: матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця МакКінсі та матриця АДЛ.

Для оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства застосовується також кількісний підхід, що ґрунтується на визначенні необхідних фінансово-економічних показників. Цей аналітичний процес є основою для ухвалення стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємства. Зазвичай під час кількісної оцінки визначається інтегральний показник, який використовується для остаточного вибору стратегії розвитку.

ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є повним циклом металургійного виробництва, знаходиться у місті Кам'янському Дніпропетровської області і є частиною ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Виробництво комбінату орієнтується на безперервно литий, фасонний та сортовий прокат, такий як арматура, катанка, шари та профілі. Крім того, це єдиний в світі виробник

катаної осьової заготовки. У 2021 році Дніпровський металургійний комбінат став частиною Групи Метінвест, об'єднавшись з Дніпровським коксохімічним заводом. На початку 2022 року підприємство змінило назву на ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Основними конкурентами у металургійній галузі для ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» є «Арселорміттал-Кривий Ріг», ТК «Енергостіл», Дніпровський МЗ, Інтерпайп.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» показав наступне. У 2023 році чисельність персоналу компанії зменшилась на 1646 осіб, що склало 18,79% від загальної чисельності. За цей період продуктивність праці зросла на 40% через збільшення доходу від реалізації продукції та зменшення чисельності працівників. При цьому фонд оплати праці практично залишився на попередньому рівні, але середня заробітна плата працівника зросла на 23,53%, що також було спричинене скороченням чисельності персоналу.

Протягом аналізованого періоду компанія працювала з втратами, які трохи збільшилися у 2023 році (на 3,31%, або на 29214 тис. грн). Рентабельність продажів була від'ємною і зросла у 2023 році на 8,26% порівняно з 2022 роком.

Аналіз показників ліквідності виявив, що значна частина оборотних активів підприємства сформована за рахунок поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності зросли протягом 2022-2023 років, що є позитивною тенденцією.

Однак коефіцієнт автономії залишався на низькому рівні і навіть став негативним, що свідчить про зростання фінансової залежності компанії. Коефіцієнт фінансової стабільності також значно знизився, що свідчить про погіршення фінансового стану.

Зниження оборотності активів з 1,43 у 2022 році до 1,12 у 2023 році було викликане незначним зростанням доходу металургійної компанії при значних змінах вартості її активів. Протягом досліджуваного періоду компанія використовувала стратегію очікування та скорочення витрат. У

2023 році також спостерігалось зниження оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Оскільки обсяги господарської діяльності значно збільшилися протягом 2022 року (приблизно вдвічі) і зростали у 2023 році (приблизно на 15%), використання поточних зобов'язань у 2022 році також суттєво зменшилося, що підтверджується зменшенням оборотності дебіторської заборгованості на 0,88 порівняно з 2023 роком та кредиторської на 0,39.

Здійснений SWOT-аналіз стратегічного розвитку досліджуваної металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» виявив 7 сильних сторін компанії і 9 слабких сторін, 7 можливостей та 8 загроз. Порівняння їх між собою дозволило сформулювати SWOT-матрицю та виявити основні напрями покращення стратегічного розвитку досліджуваної компанії в кожному квадранті матриці.

Побудова матриці БКГ для основних продуктів металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» дозволила розподілити вказані продукти за групами: «зірки» - заготовка прямокутна із безперервно литної сталі, заготовка гарячекатана, прокат гарячекатаний; «дійні корови» - катанка, арматурний прокат, швелери гарячекатані; «знаки питання» - помольні шари, осі чорнові та напівоброблені; «собаки» - чавун товарний, кутики гарячекатані. Для кожної групи продукції запропоновано конкретні стратегії розвитку.

Результати PEST-аналізу ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» свідчать, що досліджувана металургійна компанія здійснює свою діяльність у складному та мінливому зовнішньому середовищі, на яке впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.

На основі отриманих даних щодо фінансового аналізу досліджуваної металургійної компанії та її стратегічного аналізу визначаються найбільш проблемні складники, що гальмують стратегічний розвиток ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» - ними виявились фінанси компанії, матеріальна і моральна мотивація персоналу компанії в умовах кризи, діючі стратегії розвитку, що

не враховують кризову ситуацію - компанія може сконцентруватися на таких аспектах: удосконалення системи управління та мотивації персоналу; оптимізація фінансової ситуації; впровадження стратегій розвитку.

До основних елементів управління стратегічним розвитком металургійної компанії з використанням інноваційного підходу відносяться наступні складники: інноваційна культура, стратегічне планування з фокусом на інновації, інвестиції в дослідження та розвиток, управління ризиками та змінами, партнерство та взаємозв'язки з екосистемою інновацій. Вказані складові сприяють металургійній компанії в ефективному впровадженні інноваційного підходу до стратегічної діяльності, що дозволяє досягти конкурентних переваг і забезпечити стабільний розвиток в умовах швидкоплинних змін на ринку.

Оцінка ступеня досягнення цілей металургійної компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» виконана з використанням бальної шкали, що дозволяє присвоювати бали або рейтинги за визначеними критеріями, сприяючи тим самим узагальненню показників внутрішньої ефективності стратегії. Отримана підсумкова оцінка 5 балів свідчить про часткове досягнення всіх поставлених функціональних цілей розвитку досліджуваної металургійної компанії.

Відповідно до шкали обґрунтування результат інтегральної оцінки рівня розвитку ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» свідчить про необхідність дотримання досліджуваною металургійною компанією пасивно-наступальної стратегії в 2022 р., проте в 2023 р. виникає необхідність зміни стратегії розвитку на захисну.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fayol H. General and Industrial management. London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 с.
2. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. *Инвестиционные приоритеты эпохи глобализации: влияние на национальную экономику и отдельный бизнес: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 окт. 2010 г.).* URL: [http://www.confcontact.com/20101008/5\\_dunska.htm](http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm)
3. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management Hardcover. Print Book, English, 1988. 672 p
4. Аніскін Ю. П. Управління корпоративними змінами по критерію стійкості: монографія. Київ: Омега-Л, 2009. 404 с.
5. Russell L. Ackoff. Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For. Wiley, 1991. 312 p.
6. Аніскін Ю. П. Управління корпоративними змінами по критерію стійкості: монографія. Київ: Омега-Л, 2009. 404 с.
7. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.
8. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации. *Культура народов Причерноморья*. 2004. № 88. С. 100–107.
9. Погорєлов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Т. 1, Вип. 27. С. 30–34.
10. Загорулько В. М. Організація відтворення матеріальних ресурсів авіаційного транспорту: монографія. Київ: КМУЦА, 1997. 136 с.
11. Васюткіна Н. В. Теоретичні аспекти розуміння категорії «розвиток підприємства». *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 236–242.
12. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.- метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. С. 232.

13. H. Igor Ansoff. The New Corporate Strategy, Revised Edition. Wiley; Revised edition, 1988. 288 p.
14. Пушкарь А. И., Потрашкова Л. В. Моделирование управления развитием предприятий на основе согласования интересов экономических субъектов. *Экономическая кибернетика*. 2003. № ½ С. 22–33.
15. Васюткіна Н. В. Теоретичні аспекти розуміння категорії «розвиток підприємства». *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 236–242.
16. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.- метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. С. 232.
17. Bengt\_Karlöf. Business\_Strategy\_A\_Guide, Multen Plan, 2018. 173 p.
18. Mintzberg G., Alstrand B., Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press; 60000th edition, 2005. 416 p.
19. H. Igor Ansoff. The New Corporate Strategy, Revised Edition. Wiley; Revised edition, 1988. 288 p.
20. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ : КНЕУ, 1998. 352 с.
21. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ТОВ „УВПК „ЕКСОД”, 2001. 559 с.
22. Ніколайчук О. А. Класифікація стратегічного розвитку економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №5. С. 130 – 136.
23. Drucker, Peter F., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 1973, p. 325.
24. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1 (8). С. 116–124.
25. Марцин В. С. Стратегія розвитку інвестиційної діяльності в економіці України . *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 9. С. 57–65

26. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. N4 (22), 2017. С. 5 –11.

27. Гудзь О.Є. Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. N3 (25), 2018. С. 58–64.

28. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2014. 344 с

29. Поплавська Ж.В., Полянська А.С. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

30. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» /О.В. Ревенко. Харків, 2006. – 20с.

31. Сотник І.М., Мазін Ю.О., Супрун О.В. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_7\(2\)\\_\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)__23).

32. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.

33. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

34. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14).

35. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення*

*ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* 2015. Вип. 33. С. 48–60.

36. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2015\\_2\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7).

37. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки.* 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

38. Холод С.Б., Грушевський С.В., Куянова О.Ю. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку. [Електронний ресурс] *Вісник економічної науки України.* 2014. № 2. С. 163–165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2014\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33).

39. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки.* 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171

40. Офіційний сайт компанії ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» <https://ks.metinvestholding.com/index.php/home/istoriya>

41. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* 2014. № 3. С. 109–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24)

42. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монгорафія. Київ: Нац. Торг. економ. Ун-т, 2002. 302 с.

43. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81)

44. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24)

## ДОДАТОК А

Декану економіко-гуманітарного факультету

Катранжи Л.Л.

Студента групи МЕН-20Волги С. О.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 «Менеджмент»

## З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

**Управління стратегічним розвитком підприємств  
металургійної галузі на основі інноваційних підходів**і призначити науковим керівником к.е.н., доц Мізіну О.В.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

Згода наукового керівника

Випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Мізіна О. В.  
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 160  
від «25» квітня 2024 рокуЗавідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.  
(П.І.Б.)

**ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ  
«КАМЕТ-СТАЛЬ»**

|                       |                                           |
|-----------------------|-------------------------------------------|
| Дата звіту            | 24.02.2023                                |
| Період                | 2022 рік, 12 міс                          |
| Бухгалтер             | <a href="#">Іванова Олена Анатоліївна</a> |
| КАТОТТГ               | UA12040150010395824                       |
| Кількість працівників | 8 670                                     |

## 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      | 157 116.00                             | 110 886.00                            |
| первісна вартість                                                                                    | 1001      | 181 597.00                             | 182 140.00                            |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002      | 24 481.00                              | -71 254.00                            |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005      | 1 478 414.00                           | 2 004 688.00                          |
| Основні засоби                                                                                       | 1010      | 4 380 270.00                           | 4 085 219.00                          |
| первісна вартість                                                                                    | 1011      | 6 000 160.00                           | 6 500 589.00                          |
| знос                                                                                                 | 1012      | 1 619 890.00                           | -2 415 370.00                         |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015      | 0.00                                   |                                       |
| первісна вартість                                                                                    | 1016      | 0.00                                   |                                       |
| 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      | 0.00                                   |                                       |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040      | 55 704.00                              | 63 168.00                             |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045      | 0.00                                   | 133 193.00                            |
| Гудвіл                                                                                               | 1050      | 0.00                                   |                                       |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060      | 0.00                                   |                                       |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065      | 0.00                                   |                                       |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090      | 0.00                                   |                                       |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095      | 6 071 504.00                           | 6 397 154.00                          |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                           | 1100      | 4 545 214.00                           | 3 817 073.00                          |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101      | 2 227 203.00                           | 2 244 675.00                          |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102      | 960 354.00                             | 761 313.00                            |
| Готова продукція                                                                                     | 1103      | 1 352 411.00                           | 803 462.00                            |
| Товари                                                                                               | 1104      | 5 246.00                               | 7 623.00                              |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110      | 0.00                                   |                                       |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115      | 0.00                                   |                                       |
| Векселі одержані                                                                                     | 1120      | 0.00                                   |                                       |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125      | 8 187 840.00                           | 15 086 470.00                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами                                     | 1130      | 49 181.00                              | 102 231.00                            |
| з бюджетом                                                                                           | 1135      | 688 811.00                             | 539 948.00                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1136      | 132 964.00                             | 132 964.00                            |
| з нарахованих доходів                                                                                | 1140      | 0.00                                   |                                       |
| із внутрішніх розрахунків                                                                            | 1145      | 0.00                                   |                                       |

| Назва рядка                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис. грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис. грн |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155         | 158 316.00                                 | 2 870 503.00                              |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160         | 0.00                                       |                                           |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165         | 321 191.00                                 | 772 809.00                                |
| Готівка                                                          | 1166         | 0.00                                       |                                           |
| Рахунки в банках                                                 | 1167         | 321 191.00                                 | 772 809.00                                |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170         | 79 923.00                                  | 180 139.00                                |
| 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                                       |                                           |
| інших страхових резервах                                         | 1184         | 0.00                                       |                                           |
| Інші оборотні активи                                             | 1190         | 769 182.00                                 | 2 470 697.00                              |
| Усього за розділом II                                            | 1195         | 14 799 658.00                              | 25 839 870.00                             |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200         | 0.00                                       |                                           |
| Баланс                                                           | 1300         | 20 871 162.00                              | 32 237 024.00                             |

**Пасив**

| Назва рядка                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис. грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис. грн |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400         | 170 584.00                                 | 170 584.00                                |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401         | 0.00                                       |                                           |
| Капітал у дооцінках                                 | 1405         | 342 620.00                                 | 483 665.00                                |
| Додатковий капітал                                  | 1410         | 22 931.00                                  | 22 931.00                                 |
| Емісійний дохід                                     | 1411         | 22 931.00                                  | 22 931.00                                 |
| Накопичені курсові різниці                          | 1412         | 0.00                                       |                                           |
| Резервний капітал                                   | 1415         | 0.00                                       |                                           |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)         | 1420         | -357 014.00                                | -1 186 934.00                             |
| Неоплачений капітал                                 | 1425         | 0.00                                       |                                           |
| Вилучений капітал                                   | 1430         | 0.00                                       |                                           |
| Інші резерви                                        | 1435         | 0.00                                       |                                           |
| Усього за розділом I                                | 1495         | 179 121.00                                 | -509 754.00                               |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення       | 1500         | 15 290.00                                  |                                           |
| Відстрочені податкові зобов'язання                  |              |                                            |                                           |
| Пенсійні зобов'язання                               | 1505         | 314 458.00                                 | 215 722.00                                |
| Довгострокові кредити банків                        | 1510         | 0.00                                       |                                           |
| Інші довгострокові зобов'язання                     | 1515         | 2 793.00                                   | 2 639.00                                  |
| Довгострокові забезпечення                          | 1520         | 0.00                                       |                                           |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу         | 1521         | 0.00                                       |                                           |
| Цільове фінансування                                | 1525         | 38.00                                      |                                           |
| 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                                       |                                           |

| Назва рядка                                                                                             | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду, тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Інвестиційні контракти                                                                                  | 1535         | 0.00                                         |                                             |
| Призовий фонд                                                                                           | 1540         | 0.00                                         |                                             |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                             | 1545         | 0.00                                         |                                             |
| Усього за розділом II                                                                                   | 1595         | 332 579.00                                   | 218 361.00                                  |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                                |              |                                              |                                             |
| Короткострокові кредити банків                                                                          | 1600         | 0.00                                         |                                             |
| Векселі видані                                                                                          | 1605         | 0.00                                         |                                             |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                               | 1610         | 698.00                                       | 29 526.00                                   |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615         | 11 138 474.00                                | 24 257 846.00                               |
| розрахунками з бюджетом                                                                                 | 1620         | 58 330.00                                    | 77 775.00                                   |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621         | 0.00                                         |                                             |
| розрахунками зі страхування                                                                             | 1625         | 22 345.00                                    | 15 144.00                                   |
| розрахунками з оплати праці                                                                             | 1630         | 87 346.00                                    | 59 965.00                                   |
| за одержаними авансами                                                                                  | 1635         | 9 270.00                                     | 3 442 142.00                                |
| за розрахунками з учасниками                                                                            | 1640         | 0.00                                         |                                             |
| із внутрішніх розрахунків                                                                               | 1645         | 0.00                                         |                                             |
| за страховою діяльністю                                                                                 | 1650         | 0.00                                         |                                             |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660         | 116 050.00                                   | 179 069.00                                  |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665         | 0.00                                         |                                             |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670         | 0.00                                         |                                             |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690         | 8 926 949.00                                 | 4 466 950.00                                |
| Усього за розділом III                                                                                  | 1695         | 20 359 462.00                                | 32 528 417.00                               |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними<br>активами, утримуваними для продажу, та групами<br>вибуття | 1700         | 0.00                                         |                                             |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного<br>фонду                                              | 1800         | 0.00                                         |                                             |
| Баланс                                                                                                  | 1900         | 20 871 162.00                                | 32 237 024.00                               |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**Фінансові результати**

| Назва рядка                                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000         | 37 850 282.00                     | 19 782 704.00                                                 |
| 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         | 39 414 450.00                     | 18 644 060.00                                                 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070         |                                   | 0.00                                                          |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090         |                                   | 1 138 644.00                                                  |
| збиток                                                                               | 2095         | 1 564 168.00                      |                                                               |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105         |                                   | 0.00                                                          |
| 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         | 2 852 284.00                      | 281 002.00                                                    |
| 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         | 439 569.00                        | 230 339.00                                                    |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 1 707 307.00                      | 714 070.00                                                    |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 255 148.00                        | 357 888.00                                                    |
| 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         |                                   | 117 349.00                                                    |
| збиток                                                                               | 2195         | 1 113 908.00                      |                                                               |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200         |                                   | 0.00                                                          |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220         | 21 817.00                         | 8 533 460.00                                                  |
| Інші доходи                                                                          | 2240         | 95 451.00                         | 5 050.00                                                      |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250         | 45 052.00                         | 8 495 937.00                                                  |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255         |                                   | 0.00                                                          |
| Інші витрати                                                                         | 2270         | 32 548.00                         | 8 502.00                                                      |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275         |                                   | 0.00                                                          |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290         |                                   | 151 420.00                                                    |
| збиток                                                                               | 2295         | 1 074 240.00                      |                                                               |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300         | 191 121.00                        | -31 143.00                                                    |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після                                    | 2305         |                                   | 0.00                                                          |

| Назва рядка                           | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|---------------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| оподаткування                         |              |                                   |                                                               |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350         |                                   | 120 277.00                                                    |
| збиток                                | 2355         | 883 119.00                        |                                                               |

## Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис. грн | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400         | -526.00                        | -7 528.00                                                  |
| 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         | 237 408.00                     | 30 030.00                                                  |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450         | 236 882.00                     | 22 502.00                                                  |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455         | 42 639.00                      | 4 052.00                                                   |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460         | 194 243.00                     | 18 450.00                                                  |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465         | -688 876.00                    | 138 727.00                                                 |

## Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис. грн | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|----------------------------------|--------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500         | 42 218 013.00                  | 24 456 168.00                                              |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 1 925 216.00                   | 984 394.00                                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 411 999.00                     | 210 064.00                                                 |
| Амортизація                      | 2515         | 1 039 988.00                   | 658 123.00                                                 |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 7 592 948.00                   | 2 152 724.00                                               |
| Разом                            | 2550         | 53 188 164.00                  | 28 461 473.00                                              |

## Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва рядка                                                | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|-------------------------------------------------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600         | 682 337 284.00            | 682 337 284.00                                        |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605         | 682 337 284.00            | 682 337 284.00                                        |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610         | -1.29                     | 0.18                                                  |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615         | -1.29                     | 0.18                                                  |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650         |                           |                                                       |

|                       |                                           |
|-----------------------|-------------------------------------------|
| Дата звіту            | 28.02.2024                                |
| Період                | 2023 рік, 12 міс                          |
| Бухгалтер             | <a href="#">Іванова Олена Анатоліївна</a> |
| КАТОТТГ               | UA12040150010395824                       |
| Кількість працівників | 7 114                                     |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**Актив**

| Назва рядка                                                                                             | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>                                                        | 1000         | 110 886.00                                      | 72 660.00                                      |
| первісна вартість                                                                                       | 1001         | 182 140.00                                      | 182 140.00                                     |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1002         | -71 254.00                                      | 109 480.00                                     |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                       | 1005         | 2 004 688.00                                    | 2 683 830.00                                   |
| Основні засоби                                                                                          | 1010         | 4 085 219.00                                    | 3 575 516.00                                   |
| первісна вартість                                                                                       | 1011         | 6 500 589.00                                    | 6 952 102.00                                   |
| знос                                                                                                    | 1012         | -2 415 370.00                                   | -3 376 586.00                                  |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                | 1015         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                       | 1016         | 0.00                                            |                                                |
| 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<br>за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0.00                                            |                                                |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040         | 63 168.00                                       | 71 633.00                                      |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045         | 133 193.00                                      | 330 899.00                                     |
| Гудвіл                                                                                                  | 1050         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                         | 1060         | 0.00                                            |                                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних<br>фондах                                          | 1065         | 0.00                                            |                                                |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом I                                                                                    | 1095         | 6 397 154.00                                    | 6 734 538.00                                   |
| <b>II. Оборотні активи Запаси</b>                                                                       | 1100         | 3 817 073.00                                    | 3 335 877.00                                   |
| Виробничі запаси                                                                                        | 1101         | 2 244 675.00                                    | 1 291 618.00                                   |
| Незавершене виробництво                                                                                 | 1102         | 761 313.00                                      | 773 925.00                                     |
| Готова продукція                                                                                        | 1103         | 803 462.00                                      | 1 264 527.00                                   |
| Товари                                                                                                  | 1104         | 7 623.00                                        | 5 807.00                                       |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110         | 0.00                                            |                                                |
| Депозити перестрахування                                                                                | 1115         | 0.00                                            |                                                |
| Векселі одержані                                                                                        | 1120         | 0.00                                            |                                                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,<br>роботи, послуги                                     | 1125         | 15 086 470.00                                   | 24 645 624.00                                  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за<br>виданими авансами                                     | 1130         | 102 231.00                                      | 198 870.00                                     |
| з бюджетом                                                                                              | 1135         | 539 948.00                                      | 533 526.00                                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1136         | 132 964.00                                      | 289 416.00                                     |
| з нарахованих доходів                                                                                   | 1140         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                      | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145      | 0.00                                  |                                      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155      | 2 870 503.00                          | 2 733 932.00                         |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160      | 0.00                                  |                                      |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165      | 772 809.00                            | 3 257 860.00                         |
| Готівка                                                          | 1166      | 0.00                                  |                                      |
| Рахунки в банках                                                 | 1167      | 772 809.00                            | 3 257 860.00                         |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170      | 180 139.00                            | 304 311.00                           |
| 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                                  |                                      |
| інших страхових резервах                                         | 1184      | 0.00                                  |                                      |
| Інші оборотні активи                                             | 1190      | 2 470 697.00                          | 3 229 462.00                         |
| Усього за розділом II                                            | 1195      | 25 839 870.00                         | 38 239 462.00                        |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200      | 0.00                                  |                                      |
| Баланс                                                           | 1300      | 32 237 024.00                         | 44 974 000.00                        |

**Пасив**

| Назва рядка                                         | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|-----------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400      | 170 584.00                            | 170 584.00                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401      | 0.00                                  |                                      |
| Капітал у дооцінках                                 | 1405      | 483 665.00                            | 388 394.00                           |
| Додатковий капітал                                  | 1410      | 22 931.00                             | 22 931.00                            |
| Емісійний дохід                                     | 1411      | 22 931.00                             | 22 931.00                            |
| Накопичені курсові різниці                          | 1412      | 0.00                                  |                                      |
| Резервний капітал                                   | 1415      | 0.00                                  |                                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)         | 1420      | -1 186 934.00                         | -2 042 240.00                        |
| Неоплачений капітал                                 | 1425      | 0.00                                  |                                      |
| Вилучений капітал                                   | 1430      | 0.00                                  |                                      |
| Інші резерви                                        | 1435      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом I                                | 1495      | -509 754.00                           | -1 460 331.00                        |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення       | 1500      | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені податкові зобов'язання                  |           |                                       |                                      |
| Пенсійні зобов'язання                               | 1505      | 215 722.00                            | 284 912.00                           |
| Довгострокові кредити банків                        | 1510      | 0.00                                  |                                      |
| Інші довгострокові зобов'язання                     | 1515      | 2 639.00                              | 1 906.00                             |
| Довгострокові забезпечення                          | 1520      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу         | 1521      | 0.00                                  |                                      |
| Цільове фінансування                                | 1525      | 0.00                                  |                                      |
| 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                                  |                                      |

| Назва рядка                                                                                          | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 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         | 218 361.00                                    | 286 818.00                                   |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                             | 1600         | 0.00                                          |                                              |
| Короткострокові кредити банків                                                                       |              |                                               |                                              |
| Векселі видані                                                                                       | 1605         | 0.00                                          |                                              |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610         | 29 526.00                                     | 953.00                                       |
| товари, роботи, послуги                                                                              | 1615         | 24 257 846.00                                 | 39 284 367.00                                |
| розрахунками з бюджетом                                                                              | 1620         | 77 775.00                                     | 106 101.00                                   |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1621         | 0.00                                          |                                              |
| розрахунками зі страхування                                                                          | 1625         | 15 144.00                                     | 23 113.00                                    |
| розрахунками з оплати праці                                                                          | 1630         | 59 965.00                                     | 81 388.00                                    |
| за одержаними авансами                                                                               | 1635         | 3 442 142.00                                  | 1 761 829.00                                 |
| за розрахунками з учасниками                                                                         | 1640         | 0.00                                          |                                              |
| із внутрішніх розрахунків                                                                            | 1645         | 0.00                                          |                                              |
| за страховою діяльністю                                                                              | 1650         | 0.00                                          |                                              |
| Поточні забезпечення                                                                                 | 1660         | 179 069.00                                    | 221 672.00                                   |
| Доходи майбутніх періодів                                                                            | 1665         | 0.00                                          |                                              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                     | 1670         | 0.00                                          |                                              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                            | 1690         | 4 466 950.00                                  | 4 668 090.00                                 |
| Усього за розділом III                                                                               | 1695         | 32 528 417.00                                 | 46 147 513.00                                |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,<br>утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700         | 0.00                                          |                                              |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного<br>фонду                                           | 1800         | 0.00                                          |                                              |
| Баланс                                                                                               | 1900         | 32 237 024.00                                 | 44 974 000.00                                |

**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      | 43 071 732.00               | 37 850 282.00                                     |
| 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      | 41 270 650.00               | 39 414 450.00                                     |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070      |                             | 0.00                                              |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090      | 1 801 082.00                |                                                   |
| збиток                                                                               | 2095      |                             | 1 564 168.00                                      |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      |                             | 0.00                                              |
| 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      | 744 898.00                  | 2 852 284.00                                      |
| 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      | 440 708.00                  | 439 569.00                                        |
| Витрати на збут                                                                      | 2150      | 2 204 913.00                | 1 707 307.00                                      |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180      | 999 931.00                  | 255 148.00                                        |
| 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      | 1 099 572.00                | 1 113 908.00                                      |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200      |                             | 0.00                                              |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220      | 34 386.00                   | 21 817.00                                         |
| Інші доходи                                                                          | 2240      | 106 431.00                  | 95 451.00                                         |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241      |                             | 0.00                                              |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250      | 66 219.00                   | 45 052.00                                         |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255      |                             | 0.00                                              |
| Інші витрати                                                                         | 2270      | 76 670.00                   | 32 548.00                                         |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275      |                             | 0.00                                              |
| збиток                                                                               | 2295      | 1 101 644.00                | 1 074 240.00                                      |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300      | 189 311.00                  | 191 121.00                                        |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305      |                             | 0.00                                              |
| збиток                                                                               | 2355      | 912 333.00                  | 883 119.00                                        |

## Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | -2 012.00                   | -526.00                                           |
| 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      | -44 627.00                  | 237 408.00                                        |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | -46 639.00                  | 236 882.00                                        |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | -8 395.00                   | 42 639.00                                         |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | -38 244.00                  | 194 243.00                                        |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | -950 577.00                 | -688 876.00                                       |

## Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 42 643 964.00               | 42 218 013.00                                     |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 1 919 147.00                | 1 925 216.00                                      |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 408 990.00                  | 411 999.00                                        |
| Амортизація                      | 2515      | 1 194 015.00                | 1 039 988.00                                      |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 6 513 909.00                | 7 592 948.00                                      |
| Разом                            | 2550      | 52 680 025.00               | 53 188 164.00                                     |

## Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва рядка                                                | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 682 337 284.00         | 682 337 284.00                               |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 682 337 284.00         | 682 337 284.00                               |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -1.34                  | -1.29                                        |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -1.34                  | -1.29                                        |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      |                        |                                              |