МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему: **АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗСС»)**

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0764-епуб-з
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
Попов М.М.

освітньої програми економіка підприємства та управління бізнесом

спеціалізації_____
(код і назва спеціалізації)

_____
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
к.е.н., доц. Оглобліна В.О.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, к.е.н, доц.
Сіліна І.В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
(код та назва)
Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри *д.е.н., проф.*
Клопов І.О.

«____» _____2025 року

З А В Д А Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Попов Максим Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Адаптація бізнес-стратегії підприємства в в умовах повномасштабної війни (на прикладі ПАТ «ЗСС»)
керівник роботи Оглобліна В.О., *к.е.н.*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом №318-с від «27» лютого 2025 року
2. Строк подання студентом роботи 24 листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи *Публічна інформація, що досліджується в роботі; статистичні макроекономічні дослідження. Фахові періодичні видання. Наукові роботи. Публічна інформація за темою. Відкриті джерела інформації*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Теоретична частина. Досліджено теоретичні основи формування бізнес-стратегії підприємства.
Аналітична частина. Здійснено комплексний аналіз поточного стану господарської діяльності ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».
Проєктна частина. Запроваджено адаптаційні заходи розвитку бізнес-стратегії промислового підприємства ПАТ «ЗМК «ЗСС».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Рисунок 1.1. Ключові етапи формування бізнес-стратегії підприємства. Рисунок 1.2. Класифікаційні ознаки та види релокації бізнесу. Рисунок 1.3. Матриця методологічних підходів до формування конкурентної стратегії. Рисунок 1.4. Етапи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. Рис. 1.5.

Динаміка індексів промислової продукції в цілому і продукції переробної промисловості в Україні у протягом 2007–2024 рр. (базовий темп росту – 2007 рік). Рис. 1.6. Динаміка частки переробної промисловості (додана вартість) у ВВП в Україні та у світі в середньому протягом 2001–2024 рр. Рис. 2.1. Обсяги реалізації продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь». Рисунок 2.2. Динаміка структури активів (майна) ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр. Рисунок 2.3. Динаміка структури капіталу (джерел формування майна) ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр. Рисунок 2.4. Динаміка фінансових результатів ПАТ «ЗМК «ЗСС». Рисунок 2.5. Динаміка коефіцієнтів платоспроможності та структури капіталу ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр. Рисунок 2.6. Динаміка фінансового циклу ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр. Рисунок 3.1. Алгоритм формування бізнес-стратегії розвитку ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в умовах повномасштабної війни. Рисунок 3.2. Етапи формування бізнес-стратегії ПАТ ЗМК «ЗСС».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	*Оглобліна В.О., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, к.е.н.*		
2	*Оглобліна В.О., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, к.е.н.*		
3	*Оглобліна В.О., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, к.е.н.*		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	*Досліджено теоретичні основи формування бізнес-стратегії підприємства*		
2	*Огляд джерел інформації з законодавчих та нормативно – правових засад здійснення підприємницької діяльності*		
3	*Збір даних та опрацювання публічної інформації щодо оцінки поточного стану господарської діяльності ПАТ ЗМК «ЗСС»*		
4	*Досліджено поточний стан господарської діяльності ПАТ ЗМК «ЗСС»*		
5	*Запропоновано удосконалені умови адаптації бізнес-стратегії ПАТ ЗМК «ЗСС» в умовах викликів повномасштабної війни в Україні*		

Студент _____ Попов М.М.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ _____Оглобліна В.О.____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
((підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 6

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ……..……. 9

1.1. Формування бізнес-стратегії підприємства під час війни …...……. 9

1.2. Методичні основи формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища ……..……. 15

1.3. Динаміка руху вітчизняної промисловості: виклики під час повномасштабної війни ……..…… 26

РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»…… 41

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» …… 41

2.2. Дослідження активів та джерел їх формування на ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»……. 47

2.3. Аналіз фінансових результатів та коефіцієнтний аналіз ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»……. 60

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ТА АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ…. ……. 73

3.1. Алгоритм формування бізнес-стратегії розвитку ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в умовах повномасштабної війни…… 73

3.2. Удосконалення методичного інструментарію вимірювання ефективності реалізації бізнес-стратегії ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» під час війни ……..... 77

3.3. Ідентифікація загроз та заходи з адаптації бізнес-стратегії під час воєнного конфлікту …… 84

ВИСНОВКИ……. 92

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 97

ДОДАТКИ……. 104

АНОТАЦІЯ

Попов М.М. Кваліфікаційна робота магістра «Адаптація бізнес-стратегії підприємства в умовах повномасштабної війни (на прикладі ПАТ «ЗСС»)»: 116 стор., 15 рис., 15 табл., 59 джерел.

Ключові слова: БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ, ЛІКВІДНІСТЬ, ЧИСТИЙ ПРИБУТОК, ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЗАГРОЗИ І РИЗИКИ, ВОЄННИЙ КОНФЛІКТ

Обгрунтовано теоретичні основи формування бізнес-стратегії підприємства. Виконано комплексну оцінку поточного стану господарської діяльності ПАТ «ЗМК «ЗСС». Запропоновано вектори удосконалення та адаптації бізнес-стратегії промислового підприємства в умовах повномасштабної війни.

ABSTRACT

Popov M.M. Master’s qualification work «Adaptation of the enterprise’s business strategy in the conditions of a full-scale war (on the example of PJSC «ZSS»)»: 116 pages, 15 figures, 15 tables, 59 sources.

Keywords: BUSINESS STRATEGY, LIQUIDITY, NET PROFIT, FINANCIAL POTENTIAL, THREATS AND RISKS, MILITARY CONFLICT

The theoretical foundations of the formation of the enterprise's business strategy are substantiated. A comprehensive assessment of the current state of economic activity of PJSC «ZMK «ZSS» was carried out. The vectors of improvement and adaptation of the business strategy of an industrial enterprise in the conditions of a full-scale war are proposed.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кожне підприємство має свою історію розвитку, місію та стратегію. Сьогоднішні умови та невизначені перспективи спонукають власників бізнесу переглядати цінності та візії, стратегії. Під впливом пандемії та війни вітчизняні підприємства усіх форм власності вимушені переглядати свої бізнес-стратегії. Частина власників бізнесу для його збереження приймає рішення про релокацію, відповідно відбувається швидкий перегляд бізнес-стратегій, що вимагає значних зусиль. Для успішного перегляду бізнес-стратегії підприємства необхідні нові дослідження та рекомендації виходячи з вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища передбачає застосування комплексного підходу, що базується на поетапному виконанні взаємопов'язаних дій, спрямованих на забезпечення адаптивності та стійкості стратегічного курсу. Вихідною позицією цього процесу є організація систематизованого моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на динаміку ринкових, технологічних і соціально економічних змін. Такий моніторинг формує інформаційне підґрунтя для гнучкого стратегічного управління, забезпечуючи актуальність даних, необхідних для прийняття рішень у контексті нестабільної ринкової кон’юнктури.

На основі отриманої аналітичної інформації здійснюється виявлення стратегічних загроз і можливостей, що постають перед підприємством. Враховуючи високий рівень невизначеності, цей етап набуває особливого значення, оскільки дозволяє не лише ідентифікувати негативні фактори впливу, а й сформувати основу для використання позитивних змін як каталізатора подальшого розвитку. Своєчасне розпізнавання таких факторів сприяє зміцненню позицій підприємства шляхом проактивного стратегування. Вибір оптимальної бізнес-стратегії здійснюється на основі багатофакторного

аналізу з урахуванням імовірності реалізації кожного із сценаріїв та потенціалу підприємства щодо їх впровадження. Умови постійних змін вимагають ухвалення рішень, які поєднують прагнення до розвитку із здатністю швидко адаптуватися до нових викликів. Тому, тема магістерського дослідження є актуальною та своєчасною.

Об'єкт дослідження магістерської роботи – процеси адаптації бізнес-стратегії підприємства в умовах повномасштабної війни.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних підходів до формування та адаптації бізнес-стратегії промислового підприємства до умов війни.

Мета магістерської роботи – розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення заходів з адаптації бізнес-стратегії промислового підприємства, яке функціонує в умовах повномасштабної війни.

Для досягнення зазначеної мети в магістерській роботі ***вирішено наступні завдання***:

– досліджено теоретичні та методичні основи формування бізнес-стратегії підприємства;

– досліджено проблеми та тенденції розвитку вітчизняної промисловості під час війни;

– здійснено комплексну оцінку поточного стану ПАТ «ЗМК «ЗСС»;

– запропоновано заходи з адаптації бізнес-стратегії ПАТ ЗМК «ЗСС» в умовах повномасштабної війни в Україні.

В магістерській роботі використано такі загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: діалектичний метод і метод спостережень, методи критичного та порівняльного аналізу і синтезу, системний підхід.

Наукова новизна одержаних результатів магістерського дослідження полягає у наступному:

– ***удосконалено*** теоретичний підхід до формування бізнес-стратегії розвитку промислового підприємства, що функціонує в умовах повномасштабної війни, який, на відміну від існуючих, передбачає розробку

адаптованого алгоритму, який грунтується на системному підході; комплексного методичного інструментарію, який грунтується на інтегральному підході і враховує вплив мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища;

– ***набув подальшого розвитку*** теоретичний підхід до ідентифікації загроз та заходів з їх нейтралізації в умовах воєнного конфлікту, який враховує механізм релокації бізнесу обов'язковою складовою якого є методи реорганізації бізнес-процесів, які в умовах війни відіграють для підприємства критичну роль в забезпеченні його стійкості та успішності.

Інформаційною базою магістерської роботи є методичні та наукові праці з теми дослідження, нормативні та законодавчі акти України, статистична інформація, фінансова звітність.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати магістерського дослідження пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «Інженерні інновації та розбудова національної економіки : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні (15–16 травня 2025 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. – 960 с., тема доповіді «Фінансовий менеджмент як технологія забезпечення фінансової стійкості бізнесу під час війни»

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 116 стор. Робота містить 15 рисунків, 15 таблиць. Список використаних джерел включає 59 найменувань літературних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

1.1. Формування бізнес-стратегії підприємства під час війни

Кожне підприємство має свою історію розвитку, місію та стратегію. Сьогоднішні умови та невизначені перспективи спонукають власників бізнесу переглядати цінності та візії, стратегії. Під впливом пандемії та війни вітчизняні підприємства усіх форм власності вимушені переглядати свої бізнес-стратегії. Частина власників бізнесу для його збереження приймає рішення про релокацію, відповідно відбувається швидкий перегляд бізнес-стратегій, що вимагає значних зусиль. Для успішного перегляду бізнес-стратегії підприємства необхідні нові дослідження та рекомендації виходячи з вітчизняного та зарубіжного досвіду. Дослідженням різних аспектів та особливостей бізнес-стратегії підприємства займалися та займаються як зарубіжні так і вітчизняні науковці. Важко переоцінити внесок в дослідження даного питання І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Мінцберга, А. Мазаракі, М. Портера, А. Томпсона, Дж. Стрікленда.

Узагальнюючи праці вищезазначених авторів, зазначимо, що бізнес-стратегія підприємства – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або другого рівня для диверсифікованих корпорацій. Дикань В. Л. у роботі [1] зазначає, що бізнес-стратегія підприємства реалізується через розробку низки заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, формування механізму реагування на зовнішні зміни, об’єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів та вирішення специфічних проблем, пов’язаних з бізнесом. Оновлення бізнес-стратегій підприємства через релокацію в умовах турбулентного зовнішнього середовища залишається на тривалий час актуальним, зокрема, в умовах війни мало досліджена, відсутні

нові підходи до розробки бізнес-стратегій підприємства. Важливо дослідити можливості та ризики релокації для того, щоб підприємства продовжували працювати в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

В даному дослідженні під бізнес-стратегією будемо розуміти загальний алгоритм, певний сценарій альтернативної поведінки підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі. Реалізація бізнес-стратегії дозволить досягнути підприємством поставленої перед ним стратегічної мети, а саме набути конкурентної переваги в обраному сегменті. Бізнес стратегія – це модель дій, призначених для досягнення цілей компанії. Крім того, стратегія містить правила прийняття рішень, які використовуються для визначення основних напрямків діяльності. Класично виділяють наступні основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства, вони представлені на рис. 1.1.

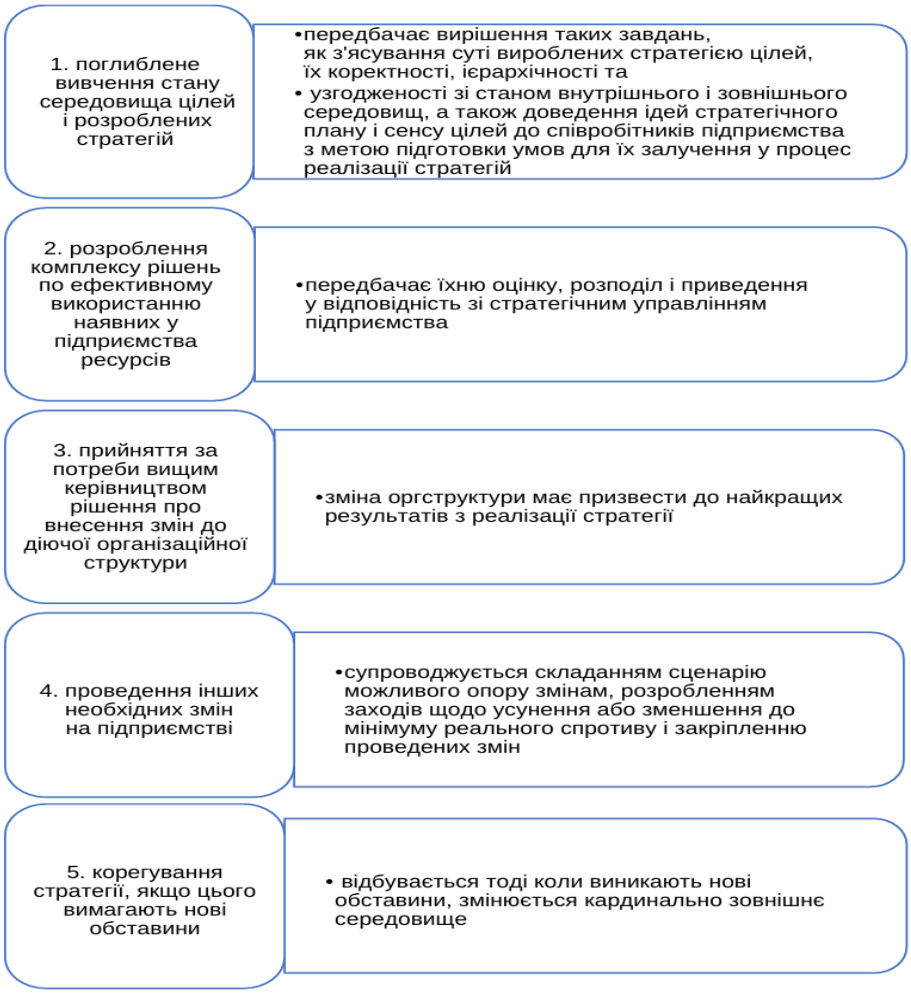


Рисунок 1.1. Ключові етапи формування бізнес-стратегії підприємства

В умовах війни релокація бізнесу стає одним із способів його збереження, відповідно, відбувається трансформація бізнес стратегії. Релокація бізнесу як складова бізнес-стратегії розглядалася і до початку воєнних дій, адже бізнес завжди шукає кращі умови для свого розвитку. Тому приділимо значну увагу даному питанню. В процесі дослідження релокації проведено класифікацію її видів, які представлені на рис. 1.2.

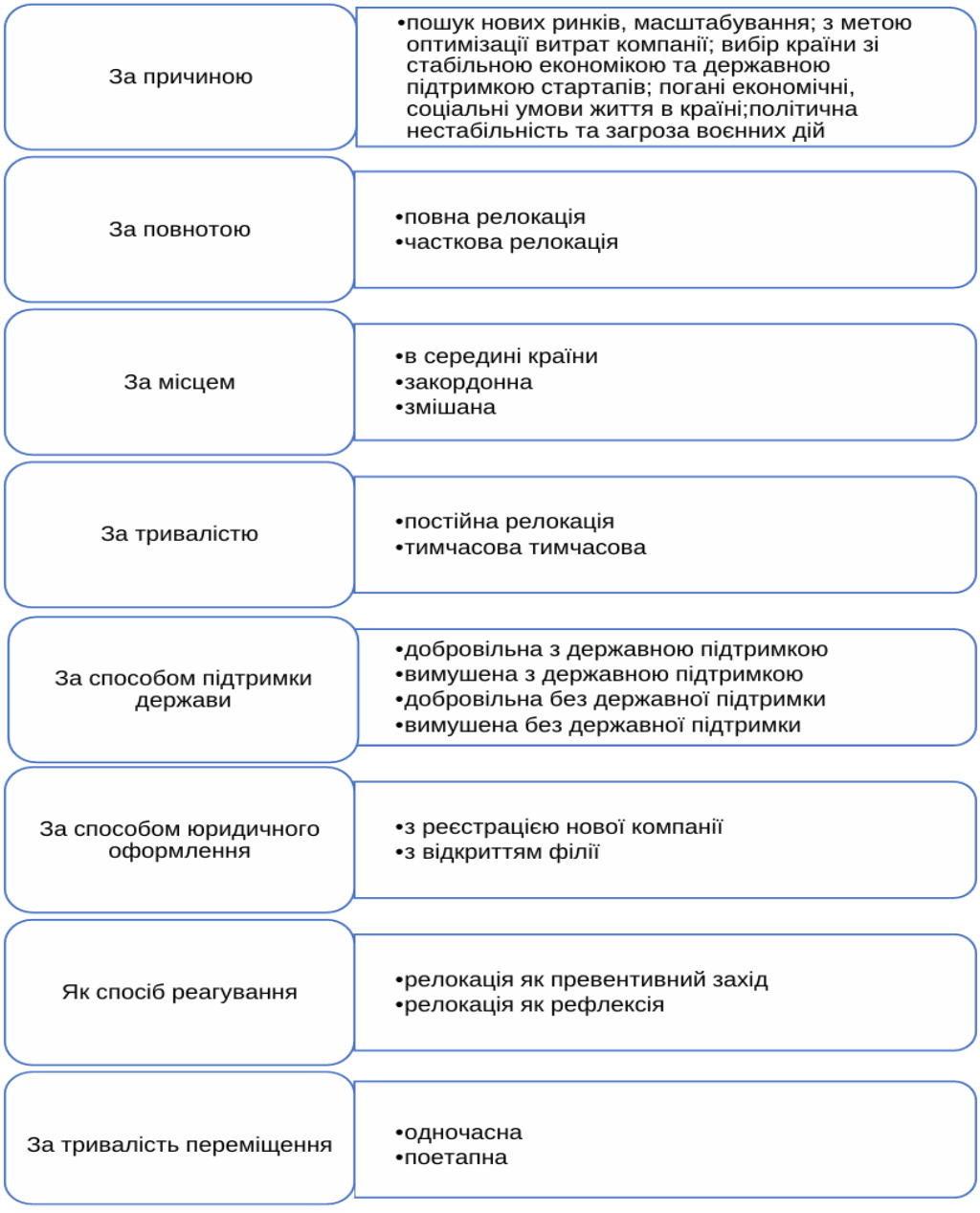


Рисунок 1.2. Класифікаційні ознаки та види релокації бізнесу

Головними завданнями релокації бізнесу, що опинився на межі свого фізичного існування, є збереження активів та потужності, відновлення роботи

на користь економіки і збереження робочих місць. Як зазначають аналітики, з початку війни з рф економіка України зазнала величезних втрат – зруйнована інфраструктура та підприємства, доступу бізнесу до ресурсів та ринків збуту обмежився, спостерігається сильна інфляція, девальвація, міграція населення. За оцінками Світового банку тільки за 2022 р. втрати від війни становлять близько 350 млрд дол США, ВВП країни зменшився більш ніж на третину [2]. Разом з тим, однією із головних цілей держави є перезапуск економіки у воєнний час, результативне досягнення якої сприятиме відновленню внутрішнього ринку та експортного потенціалу, наповненню державного та місцевих бюджетів, збереженню та створенню нових робочих місць і відповідно утриманню належного рівня платоспроможності населення та створенню умов для повернення громадян України з-за кордону. Саме тому, український Уряд спільно з Міністерством економіки України реалізував та продовжує цю програму з релокації українських підприємств, які знаходяться у зоні активних бойових дій.

Релокація є специфічним інструментом для реалізації бізнес-стратегії підприємства. Менеджери, які розглядають релокацію, як складову стратегії розвитку, перш за все мають розуміти, що ця процедура є складною технічно, юридично та морально, вона потребує значних фінансових затрат, є ризиковою. Релокація бізнесу включає витрати, які виходять далеко за рамки витрат на фізичне переміщення активів підприємства. Витрати на релокацію за кордон починають накопичуватися з дня прийняття рішення і продовжуються після того, як перевезено підприємство. На сьогодні основна причина переміщення підприємств – намір їх зберегти. Друга причина релокації – переміщення попиту, переважно на Західну Україну або за кордон. Третя з ключових причин – релокація знімає логістичні проблеми [3].

Аналізуючи вже існуючі кейси релокації підприємств як в середині країни, так і за кордон можна виділити певні проблеми, з якими стикнулися підприємства. Зазначимо основні з них. 1. Для переважної більшість компаній релокація була рефлексією, тобто не було розроблено ніяких планів та

алгоритмів, дій у разі загрози воєнних дій, що звичайно, ускладнило прийняття правильних рішень. 2. Фізичне переміщення активів та працівників є досить складною процедурою, а часом просто неможливою. 3. На практиці при релокації доступ до ресурсів залишається обмеженим через об'єктивні та суб'єктивні причини. Наприклад, обмежені площі складських приміщень, проблеми з логістикою. 4. Ринок насичений товарами, які компанія виготовляла (продавала) або немає потреби в даних товарах у споживачів. 5. При переміщенні підприємств за кордон виникають проблеми із сертифікацією продукції, необхідно дотримуватися екологічних стандартів тощо. 6. Якщо торгівельна марка була зареєстрована в Україні, то за кордоном її потрібно знову реєструвати. 7. Практично всі компанії, які переїхали до країн ЄС, стикнулися з бюрократією, складністю реєстрації та відкриттям банківських рахунків. 8. При відкритті банківських рахунків особиста присутність власника обов'язкова та багато інших нюансів, про які ватро знати до початку релокації. 9. Релоковані за кордон підприємства недооцінюють мовні бар'єри. Знання англійської мови не гарантує ефективні комунікації, весь документообіг ведеться на мові тієї країни, куди переїхали. 10. Нерозуміння ментальності населення країни, куди планується релокація, ускладнює налагодження ділових стосунків та ведення справи. 11. У вітчизняних підприємств часто формується хибне судження, що їх чекають за кордоном та будуть створювати сприятливі умови. На практиці, кожна країна захищає інтереси своїх компаній, свої національні інтереси. 12. Ще одним хибним уявленням є те, що представники вітчизняного бізнесу вважають, що система оподаткування та кредитування в ЄС є кращою, ніж у нас. Проте, на практиці пільги в оподаткуванні та умови кредитування в кожній країні ЄС різні. 13. Ще одна проблема, з якою стикаються власники бізнесу при релокації за кордон, це кадрове забезпечення, адже виїзд за кордон чоловіків призовного віку обмежений.

При розробці бізнес-стратегії, яка включає релокацію необхідно всі ці проблеми враховувати, та розробляти конкретний план дій. Ще раз зазначимо,

що трансформація бізнес-процесів при релокації підприємства в умовах війни є складною. Процедура релокації є тривалою, особливо за кордон. Тому важливо зважити всі «за» та «проти». Якщо є надія на те, що бізнес можна відновити, то краще поставити його на паузу, ніж зайнятися переміщенням в іншу країну. Релоковані за кордон підприємства кардинально переглядають свої бізнес-стратегії. При налагодженні бізнесу за кордоном підприємства стикнулись з проблемою виведення коштів, з початку війни були значні обмеження. Поступово ці обмеження послаблюються, але варто розуміти, що державної підтримки при релокації за кордон немає, на відміну від переміщення підприємств в середині країни. Існує проблема подвійного оподаткування діяльності релокованих підприємств за кордон. Легальні схеми оптимізації податків будуть інші. Важливо підготувати співробітників до можливого переміщення. Продумати способи комунікації із співробітниками підчас релокації та після неї [4 – 6].

Важливо, зазначити, що проведення маркетингових досліджень, навіть у спрощеному вигляді буде корисним як при релокації в середині країни, так і за кордон. Головне ж правило для будь-якого бізнесу на новому ринку – гнучкість. Не варто агресивно нав’язувати всюди своє бачення, навпаки, треба відкритися і слухати як нового партнера, так і нового споживача. При релокації підприємства, особливо за кордон, виникає стратегічна прогалина, яку варто заповнити.

Отже, турбулентне зовнішнє середовище підприємства є тим каталізатором змін, що змушує менеджмент підприємства переглядати та за необхідності оновлювати власну бізнес-стратегію. Доведено, що одним з успішних специфічних інструментів оновлення бізнес-стратегії є релокація підприємства, що залишатиметься, на жаль, на тривалий час актуальним в умовах війни. Для формування теоретичного базису здійснення релокації в умовах війни, авторами виокремлено основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства, узагальнено підходи до класифікації релокації, здійснено аналіз вже існуючих кейсів релокації підприємств.

Встановлено, що вагомими перевагами використання релокації є фізичне збере ження активів та потужностей підприємства, відновлення його роботи та збереження робочих місць. Разом з тим, в ході проведе ного дослідження визначено низку ризиків при застосуванні цього інструменту: суттєва вартість релокації, неможливість в повній мірі передбачити розмір витрат в умовах війни, обмеження у доступі до всіх видів ресурсів, бюрократичні перепони. Тому при формуванні бізнес-стратегії в умовах турбулентного зовнішнього серед овище релокація бізнесу буде доцільною лише за умов оцінки всіх ризиків та переваг, виключно в тому випадку, коли економічні, фінансові вигоди покривають всі можливі ризики.

1.2. Методичні основи формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища

Дослідженням проблеми розробки стратегії діяльності підприємства на ринку відводиться провідне місце у працях таких вчених, як І. Ансофф, К. Боумен, Б. Карлоф, Е. Майер, Р. Манн, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Д. Хан, Х. Фольмут та ін. Значний внесок у дану проблематику зробили і вітчизняні вчені, зокрема І.А. Белобжецький, З.І. Галушка, В.Г. Герасимчук, А.М. Кармінський, І.О. Бланк, Г.І. Кіндрацька, А.А. Мазаракі, В.Д. Нємцов, М.С. Пушкар, В.В. Холод, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов та ін. Різні підходи знижують якість управління, що потребує певних уточнень та систематизації понятійного апарату, обґрунтування методологічних підходів до реалізації стратегічного управління підприємством. Теоретичні засади стратегування були закладені в роботах Г. Мінцберга [7 – 9], який визначив ключові моделі розвитку стратегій, та М. Портера [10; 11], що сформулював основні принципи конкурентної стратегії і методологічні підходи до її аналітичного обґрунтування. Вагомий внесок у розвиток концептуальних підходів здійснили В. Чан Кім і Р. Моборн [12], запропонувавши інноваційну

концепцію «блакитного океану», орієнтовану на створення нових ринкових просторів поза межами традиційної конкуренції.

Питання формування конкурентних стратегій у прикладному аспекті досліджуються в працях сучасних українських науковців, зокрема, у роботах М. С. Гавенко, В. В. Шарка, Г. С. Лоянич [13], Ю. Б. Іванова [14], О. С. Криворучко [15], П. М. Фощія, В. І. Ковшика, М. Д. Фощій [16, 17], М. В. Байдіна, О. О. Коцюби, І. М. Маковецької [18], А. О. Черняєвої та І. О. Радченко [19]. Дослідження цих авторів висвітлюють окремі аспекти розробки конкурентних стратегій для підприємств різних галузей в умовах сучасних економічних викликів. Попри значні теоретичні й практичні напрацювання, питання комплексного методичного забезпечення формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, інтеграції адаптивних підходів і сучасних інструментів стратегування залишається недостатньо розробленим.

Одним із ключових дослідників у цій сфері є Г. Мінцберг [7 – 9], який виокремив три базові моделі розвитку стратегій, що залишаються актуальними й у сучасних дослідженнях. 1 *Планова модель* характеризується раціональним, контрольованим процесом стратегічного мислення, де розробка стратегії є чітко структурованою процедурою. Основою такого підходу виступають кількісні критерії, стандартизація рішень та незмінність поставлених цілей протягом усього періоду реалізації. Ця модель ефективна у стабільному, передбачуваному середовищі, однак втрачає гнучкість в умовах динамічних змін. 2 *Підприємницька модель* базується на інтуїції та особистому баченні лідера. Вектор розвитку підприємства визначається загальним стратегічним курсом без жорсткої деталізації цілей. Гнучкість досягається завдяки адаптивності управлінських рішень, що приймаються у відповідь на зміни зовнішнього середовища. 3 *Модель навчання та досвіду* передбачає формування стратегії як безперервного процесу, де ключову роль відіграють здатність підприємства навчатися та накопичувати знання. Стратегія в цьому випадку формується поступово, у відповідь на зміну внутрішніх і зовнішніх

факторів, що робить її більш стійкою до невизначеності. Вагомий внесок у розвиток методології стратегічного управління зробив і М. Портер [10], який запропонував метод компромісу, що орієнтований на досягнення консенсусу між управлінськими структурами та експертним середовищем при виборі стратегічного напряму. Також було запропоновано аналітичний метод [11], де основну роль відіграють інструменти стратегічного аналізу, контролінгу, економіко математичного моделювання та системного підходу. Цей метод став основою для формалізованого стратегічного планування у великих корпораціях.

Новий імпульс у розумінні стратегічного управління надали підходи В. Чан Кіма та Р. Моборн [12], які запропонували концепцію «блакитного океану». Цей підхід орієнтується не на боротьбу в межах існуючої конкурентної структури, а на створення нових ринкових просторів, де конкуренція стає неактуальною. Конкурентна стратегія зміщується у площину інноваційної цінності для споживача та оптимізації витрат, що відкриває нові можливості для розвитку підприємств.

Серед інших підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства у науковій літературі варто виділити [13 – 19]:

– *процесний підхід*, який розглядає стратегічне управління як послідовність логічно пов'язаних етапів;

– *структурний підхід*, що базується на аналізі галузевої структури та позиціонування підприємства;– циклічний та ієрархічний підходи, де акцент зроблено на періодичності перегляду стратегії та її підпорядкуванні різним рівням управління;

– *факторна модель*, що враховує вплив ключових внутрішніх і зовнішніх факторів на вибір стратегії.

Водночас зазначені підходи, попри свою теоретичну цінність, у більшості випадків недостатньо враховують високий рівень мінливості зовнішнього середовища, динаміку ринкової ситуації та нестабільність ринкових позицій підприємств. Саме тому в сучасних умовах постає потреба

у вдосконаленні методичних засад формування конкурентних стратегій шляхом інтеграції гнучких, адаптивних механізмів та інструментів оперативного реагування на зміни.

З метою систематизації існуючих методологічних підходів до формування конкурентної стратегії розвитку доцільно застосувати матричну модель (рис. 1.3), яка ґрунтується на двох визначальних чинниках: стабільності або мінливості зовнішнього середовища та стилі управління стратегічним процесом від жорсткого планування до гнучкого адаптивного стратегування.

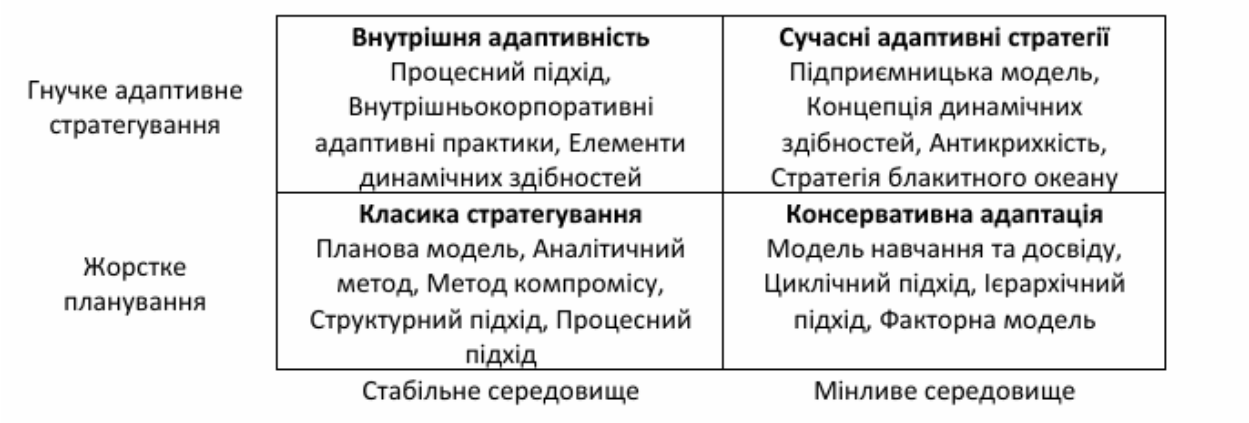


Рисунок 1.3. Матриця методологічних підходів до формування конкурентної стратегії

Така побудова дозволяє не лише впорядкувати підходи відповідно до їхньої природи, але й продемонструвати еволюцію стратегічного мислення. У площині стабільного середовища й жорсткого планування концентруються класичні концепції, серед яких планова модель, аналітичний метод, структурний і процесний підходи, а також метод компромісу. Ці підходи передбачають наявність чітко визначених цілей, стандартизованих процедур та мінімізації ризиків шляхом глибокого аналізу передбачуваних факторів.

Перший квадрант, що характеризується поєднанням стабільного середовища та орієнтації на жорстке планування, акумулює традиційні методологічні підходи, сформовані в умовах передбачуваного розвитку ринків. Тут домінують планова модель, аналітичний метод, структурний і

процесний підходи, а також метод компромісу, які передбачають детальне опрацювання стратегічних рішень на основі ретельного аналізу й стандартизації управлінських процедур. Основна ідея цього квадранта полягає у мінімізації невизначеності за рахунок жорсткої регламентації дій та розрахунку на стабільність зовнішніх факторів. Застосування таких підходів виправдане у галузях із низьким рівнем динаміки, де довгострокове планування зберігає свою ефективність.

Другий квадрант поєднує мінливе середовище з переважанням принципів жорсткого планування, що є проявом консервативної адаптації до динамічних ринкових умов. У цій зоні знаходяться підходи, які визнають необхідність реагування на зовнішні зміни, однак залишають стратегічний процес жорстко структурованим. Модель навчання та досвіду, циклічний і ієрархічний підходи, а також факторна модель реалізують ідею регулярного коригування стратегії в межах встановлених управлінських рамок. Подібний підхід дозволяє підприємству зберігати контроль над процесами, але водночас обмежує його гнучкість, що може бути критичним у випадку різких ринкових трансформацій.

Третій квадрант характеризується поєднанням стабільного середовища та орієнтації на гнучке стратегування. Ця комбінація зустрічається рідше, однак може бути актуальною для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність внутрішніх процесів навіть за умов передбачуваного ринку. Використання елементів процесного підходу або внутрішньокорпоративних адаптивних практик у стабільному середовищі дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність шляхом оперативного управління ресурсами та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує підготовку до потенційних змін, формуючи внутрішню культуру гнучкості.

Четвертий квадрант об’єднує мінливе середовище та гнучке адаптивне стратегування, що відображає сучасну парадигму стратегічного управління в умовах високої невизначеності. Саме тут сконцентровані прогресивні методології, орієнтовані на постійне оновлення стратегічних рішень, інновації

та проактивне реагування на ринкові виклики. Підприємницька модель, концепція динамічних здібностей, антикрихкість та стратегія «блакитного океану» демонструють новий рівень стратегічного мислення, де ключовим чинником успіху є не стільки здатність передбачати майбутнє, скільки уміння швидко адаптуватися, використовуючи зміни як джерело конкурентних переваг. Цей квадрант є найбільш релевантним для підприємств, що функціонують у турбулентних галузях, де виживання та розвиток залежать від швидкості прийняття управлінських рішень та інноваційної активності.

Аналіз представленої матриці методологічних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства засвідчив, що вибір стратегічної моделі має тісний зв'язок із рівнем динаміки зовнішнього середовища та управлінською гнучкістю підприємства. Визначено, що класичні підходи, орієнтовані на жорстке планування у стабільних умовах, поступово втрачають актуальність для більшості сучасних підприємств через неможливість забезпечення оперативного реагування на зміни та ризики, пов'язані з ринковою турбулентністю.

Водночас, адаптивні та інноваційно-орієнтовані концепції стратегування демонструють вищу ефективність в умовах мінливого середовища, оскільки передбачають постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, гнучкість управлінських рішень та проактивне формування конкурентних переваг. Однак застосування таких підходів потребує не лише відповідної управлінської культури, а й наявності чітко структурованого методичного забезпечення, яке б регламентувало процес формування, реалізації та коригування конкурентної стратегії.

Таким чином, результати проведеного аналізу вказують на необхідність розробки комплексного методичного забезпечення процесу формування та реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства, яке б враховувало:

– специфіку функціонування підприємства в умовах високої динаміки зовнішнього середовища;

– потребу у забезпеченні гнучкості стратегічного управління без втрати цілісності стратегічного курсу;

– інтеграцію сучасних інструментів стратегічного аналізу, прогнозування та адаптивного планування;

– механізми оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури та внутрішні виклики.

Етапи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища наведено на рис. 1.4.

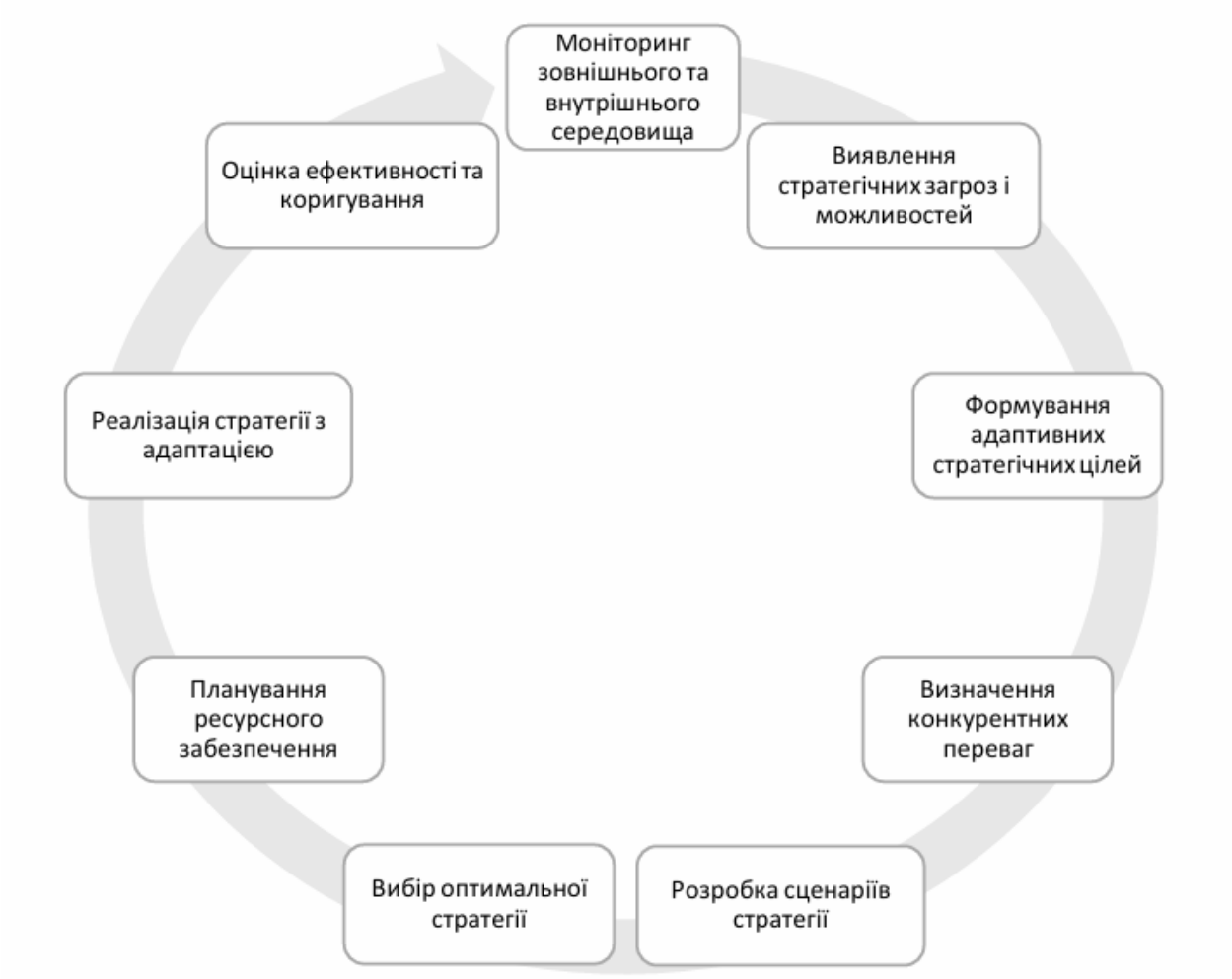


Рисунок 1.4. Етапи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища

Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища передбачає застосування комплексного підходу, що базується на поетапному виконанні взаємопов'язаних дій, спрямованих на

забезпечення адаптивності та стійкості стратегічного курсу. Вихідною позицією цього процесу є організація систематизованого моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на динаміку ринкових, технологічних і соціально економічних змін. Такий моніторинг формує інформаційне підґрунтя для гнучкого стратегічного управління, забезпечуючи актуальність даних, необхідних для прийняття рішень у контексті нестабільної ринкової кон'юнктури.

На основі отриманої аналітичної інформації здійснюється виявлення стратегічних загроз і можливостей, що постають перед підприємством. Враховуючи високий рівень невизначеності, цей етап набуває особливого значення, оскільки дозволяє не лише ідентифікувати негативні фактори впливу, а й сформувати основу для використання позитивних змін як каталізатора подальшого розвитку. Своєчасне розпізнавання таких факторів сприяє зміцненню позицій підприємства шляхом проактивного стратегування.

Формування стратегічних цілей у зазначених умовах відбувається з урахуванням необхідності забезпечення їх адаптивності. Жорстко фіксовані цілі втрачають свою ефективність у середовищі, що постійно змінюється, тому підприємство має орієнтуватися на створення цільових орієнтирів, здатних до коригування залежно від ринкової ситуації. Такий підхід дозволяє зберігати стратегічну спрямованість розвитку без втрати гнучкості в управлінських рішеннях.

Визначення конкурентних переваг у динамічних умовах пов'язане не лише з оцінкою наявних сильних сторін підприємства, а й з пошуком можливостей для їх удосконалення та створення нових переваг, що відповідають актуальним ринковим запитам. Постійна робота над оновленням конкурентних переваг є фундаментом для забезпечення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Наступним логічним кроком є розробка сценаріїв стратегії, що передбачає моделювання можливих варіантів розвитку подій з урахуванням

мінливих факторів зовнішнього середовища. Використання сценарного підходу дозволяє підготувати підприємство до різних ринкових ситуацій, забезпечуючи стратегічну гнучкість та здатність до оперативного переходу між альтернативними напрямами дій.

Вибір оптимальної стратегії здійснюється на основі багатофакторного аналізу з урахуванням імовірності реалізації кожного із сценаріїв та потенціалу підприємства щодо їх впровадження. Умови постійних змін вимагають ухвалення рішень, які поєднують прагнення до розвитку із здатністю швидко адаптуватися до нових викликів.

Планування ресурсного забезпечення стратегії передбачає створення гнучкої системи управління ресурсами, що дозволяє ефективно їх перерозподіляти залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Врахування резервних можливостей і потенціалу швидкого реагування є ключовим для забезпечення безперервності стратегічного розвитку.

Реалізація стратегії в умовах мінливості базується на використанні адаптивних управлінських механізмів, які дозволяють коригувати тактичні дії без відхилення від стратегічних орієнтирів. Забезпечення гнучкості реалізації є визначальним фактором збереження конкурентоспроможності підприємства в ситуаціях невизначеності.

Завершальним етапом циклу є оцінка ефективності та коригування стратегії, що передбачає регулярний стратегічний аудит та внесення змін до обраного курсу відповідно до нових умов функціонування. Цей процес забезпечує не лише контроль досягнутих результатів, а й створює підґрунтя для початку нового циклу стратегічного планування, спрямованого на стале зростання підприємства в динамічному середовищі.

Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища вимагає використання системного підходу до вибору методичного інструментарію на кожному етапі стратегічного процесу. Комплексне застосування сучасних методів аналізу, планування та контролю дозволяє забезпечити адаптивність стратегії, її релевантність до динамічних

змін зовнішнього середовища та ефективну реалізацію цілей розвитку. Узагальнене представлення методичного забезпечення наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Методичне забезпечення формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища

Етап	Методи
Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища	PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, Аналіз п'яти сил Портера, STEEP-аналіз, GAP-аналіз, Факторний аналіз, Метод експертних оцінок, Аналіз стейкхолдерів
Виявлення стратегічних загроз і можливостей	SWOT-матриця, Трендовий аналіз, Метод сценаріїв, Аналіз ризиків, Метод Делфі, Чутливий аналіз, Карта ризиків
Формування адаптивних стратегічних цілей	SMART, Дерево цілей, Balanced Scorecard, Метод сценарного планування, Метод експертних оцінок, OKR, Метод стратегічних пріоритетів
Визначення конкурентних переваг	VRIO-аналіз, SPACE-аналіз, Конкурентний профіль, Ланцюг цінностей Портера, Бенчмаркінг, Матричний аналіз конкурентних позицій, Ключові компетенції
Розробка сценаріїв стратегії	Сценарний аналіз, Матриця Ансоффа, Матриця БКГ, ADL/LC-матриця, PIMS-аналіз, Метод стратегічних альтернатив, Портфельний аналіз, Модель Г. Стейнера
Вибір оптимальної стратегії	SWOT + SPACE, Метод зважених критеріїв, Аналіз ефективності стратегічних альтернатив, Матриця GE/McKinsey, Дерево рішень, Експертні методи, Метод аналізу ієрархій
Планування ресурсного забезпечення	Ресурсний аналіз, Метод критичного шляху (CPM), PERT-аналіз, Графік Ганта, ABC/XYZ-аналіз, MRP, ERP-системи, Збалансована система показників (BSC), Фінансове планування, Аналіз рентабельності ресурсів, Capacity Planning
Реалізація стратегії з адаптацією	Методи проєктного управління (PMBOK, PRINCE2), Agile, Scrum, Канбан, Контролінг, Управління за цілями (MBO), KPI-моніторинг, Balanced Scorecard, Метод швидкого реагування, Change Management, Dashboard-аналітика, Rolling Wave Planning
Оцінка ефективності та коригування	Стратегічний аудит, KPI-аналіз, BSC, Аналіз відхилень, Метод Lessons Learned, Gap-аналіз, Rolling Review

Ефективне стратегічне управління розвитком підприємства в умовах мінливого середовища передбачає не лише формальне планування, а й побудову динамічної системи, здатної інтегрувати постійно оновлювану

інформацію, гнучкі управлінські рішення та культуру стратегічної адаптації. В умовах зростаючої ринкової турбулентності ключовим чинником успішності конкурентної стратегії стає не стільки точність початкового плану, скільки здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи баланс між стратегічною стабільністю та тактичною гнучкістю.

Основою такої системи виступає комплексне інформаційне забезпечення, яке охоплює як традиційні джерела (державна статистика, аналітичні звіти, внутрішня звітність підприємства), так і сучасні методи збору та обробки даних, включаючи цифрові платформи CRM, BI, SRM, ERP, а також інструменти прогнозування й аналізу ринкових тенденцій. Забезпечення якісного інформаційного потоку є необхідною умовою для обґрунтованого коригування стратегії в процесі її реалізації.

Важливою складовою є і організаційна структура стратегічного управління, яка повинна передбачати розподіл відповідальності між усіма функціональними підрозділами підприємства. Такий підхід сприяє формуванню єдиного стратегічного простору, де кожен елемент організації усвідомлює свою роль у досягненні цілей розвитку. При цьому визначальними факторами ефективності виступають швидкість прийняття рішень, підтримка стратегії на всіх рівнях управління, а також здатність підприємства генерувати стратегічні альтернативи відповідно до динаміки ринку.

Формування гнучкої системи стратегування передбачає створення механізмів для постійного узгодження цілей між підрозділами, запобігання конфліктам інтересів та адаптації критеріїв ефективності до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті важливим є розвиток організаційної культури, орієнтованої на підтримку ініціативності, креативності, лідерства та відповідальності. Гнучка структура управління має забезпечувати не лише швидке реагування, а й створювати умови для реалізації потенціалу персоналу як одного з ключових драйверів стратегічного розвитку.

Отже, визначальним чинником ефективності конкурентної стратегії в умовах мінливого середовища є здатність до динамічного балансування між стратегічною стабільністю та необхідністю постійної адаптації, що формує основу для сталого зростання та довгострокової конкурентоспроможності.

1.3. Динаміка руху вітчизняної промисловості: виклики під час повномасштабної війни

Промисловість України під час війни перебуває у кризовому стані через руйнування інфраструктури (енергетика, транспорт), зупинку або релокацію підприємств (особливо металургія, хімія, ОПК), відтік кваліфікованих кадрів, логістичні та фінансові проблеми, а також падіння попиту, що призвело до значного скорочення виробництва, падіння ВВП у 2022 році та сповільнення відновлення у 2023 – 2025 роках, попри певні ознаки адаптації.

Підприємницький сектор є одним із основних джерел підтримки функціонування національної економіки в умовах війни. Він відповідає за забезпечення ринку та населення необхідними товарами та послугами, наповнює бюджети різних рівнів доходами у вигляді податкових платежів, створює робочі місця, забезпечує формування справедливих ринкових відносин у державі. Водночас руйнування підприємств та інфраструктури, порушення логістики, дефіцит електроенергії, скорочення пропозиції товарів та послуг, зростання виробничих витрат, значний рівень корупції, а також низька платоспроможність населення продовжують суттєво впливати на ведення та розвиток бізнесу під час війни.

У цілому економічна та соціальна сфери України у 2022–2023 рр. під дією повномасштабної збройної агресії російської федерації опинилась у надскладній ситуації, що відповідно негативно впливає на умови ведення бізнесу. Зокрема, падіння вітчизняної економіки у 2022 р. було найглибшим за всю історію України. Так, за офіційними даними Державної служби статистики України, реальний ВВП у 2022 р. зменшився на 29,1 % (у першому

кварталі падіння становило 14,9 %; у другому – 36,9 %; у третьому –30,6 % та у четвертому – 31,4 %). У цінах попереднього року, тобто без впливу інфляції, він становив 3,86 трлн грн проти 5,45 трлн грн у 2021 р. [20]. Спад реального ВВП був найбільшим за період незалежності України, а рівень ВВП повернувся до початку 2000-х рр. Утім, падіння було меншим, ніж очікувалося на початку вторгнення, завдяки високій здатності бізнесу та домогосподарств до адаптації, а також стійкості енергетичної системи. Щодо прогнозів на 2023 р., то Законом України «Про державний бюджет» передбачено зростання реального ВВП на 3,2 %. Водночас міжнародне рейтингове агентство Moody's прогнозує, що на Україну чекає невелике скорочення реального ВВП на 2 % у 2023 р. Національний банк очікує незначного зростання реального ВВП у 2023 р. – на 0,3 %. Також прогнозується зростання у 2024 р. на 4,1 %, а у 2025 р. – до 6,4 % [21].

Незважаючи на активні бойові дії та обстріли цивільної інфраструктури, представники бізнесу продовжують пом'якшувати негативні очікування щодо власного розвитку та динаміки виробництва товарів і послуг. Про це свідчать дані чергової хвилі досліджень стану українського бізнесу, яку провели Advanter Group, Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, національний проєкт «Дія.Бізнес» у період 31.05–11.06.2023 р. [22]. Аналізуючи значення Індексу активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index), який показує активність бізнесу, його спроможність нарощувати товарообіг, створювати робочі місця, можна побачити, що у червні 2023 р. він становив 35,34 (зі 100 можливих), тобто зріс порівняно з квітнем 2023 р. (34,03), і значенням, отриманим у червні 2022 р. (22,73). Водночас, якщо цей показник нижче 50, це свідчить про негативні очікування бізнесу від подальшого розвитку подій. Тому зростання індексу свідчить радше про втому бізнесу від невизначеності і бажання інтенсифікуватися, ніж про покращення економічної ситуації. Необхідно зазначити, що протягом 2020–2023 рр. цей індекс перебував у зоні негативних очікувань бізнесу і лише з червня 2021 р.

до лютого 2022 р. потрапив у зону позитивних очікувань (тобто був вище 50) [22; 23].

Знищення та пошкодження виробничих фондів, порушення ланцюгів постачань і каналів збуту приводять до високого попиту на робочий капітал та проєктне фінансування, яке нині обмежується переважно державними програмами [24, с. 53]. Доступ до кредитних ресурсів та грантових програм, які оголошені урядом, є одними з головних проблем для суб'єктів бізнесу з початку війни. Незважаючи на активну державну підтримку (за кредитною програмою 5-7-9 %, урядовим проєктом «єРобота» та ін.), у тому числі цільові програми для деяких галузей (наприклад, сільського господарства та роздрібної торгівлі), бізнес продовжує стикатися із серйозною нестачею ліквідності.

Основна частина бізнесу – це людські ресурси. Проблема браку кадрів є однією з вирішальних для розвитку, продовження функціонування, побудови бізнесу. «З початком війни знайти працівників із необхідними навичками та знаннями стало ще складніше через такі додаткові фактори, як мобілізація, трудова міграція (як зовнішня, так і внутрішня) та зруйноване житло в регіонах, що постраждали від війни. У звільнених областях та областях, де тривають бойові дії, продовжується значний дефіцит робочої сили. Внутрішнє переміщення зробило робочу силу менш дорогою, але є невідповідність між набором навичок ВПО та потребами роботодавців. Проблема є актуальною для більшості галузей (особливо для трудомістких галузей, таких як сільське господарство, текстильна промисловість, виробництво одягу та взуття тощо), за винятком галузей обслуговування, де споживчий попит значно знизився (наприклад, туризм, HoReCa, розваги)» [24, с. 54].

Крім розглянутих вище проблем, які менш негативно пливають на стан підприємництва, але залишаються серед актуальних перешкод для бізнесу, належать: розрив ланцюжків постачання, брак палива, проблеми з електроенергією, руйнування виробничих потужностей, відсутність необхідних сировини та матеріалів, недобросовісність конкурентів,

пошкодження майна у результаті активних бойових дій, корупція. Експортери стикаються зі значними проблемами у транспортуванні продукції на зовнішні ринки з огляду на блокування українських морських портів російським флотом та вузькі місця у транспортних каналах залізничного та вантажного транспорту [24, с. 13].

Промислове виробництво в Україні за підсумками першого півріччя 2025 року зменшилось на 3,9%, порівняно з аналогічним періодом минулого року [25]. У другому кварталі ситуація трохи покращилась: падіння промвиробництва в річному вимірі уповільнилося до 3,9%, порівняно із 6,1% у першому. Зокрема, найбільше падіння виробництва у першому півріччі зафіксовано у добувній промисловості (на 12,6%). Найгірша ситуація – у видобутку кам'яного та бурого вугілля (-36,6%) та нафто-газовидобуванні (-11,2%). Останнє загострює потребу у закупівлі імпортного палива на фініші підготовки до наступного опалювального сезону, а також призвело до проблем у суміжній галузі нафтоперероблення, яка просіла на 16,6%. Водночас у переробній промисловості спад виробництва становив усього 0,6%, але в окремих секторах він значно глибший, зокрема: виробництво харчових продуктів – спад на 9,2%; виробництво борошномельно-круп'яної промисловості – на 10,6%; виробництво хліба, хлібобулочних та борошняно-кондитерських виробів – на 10,2%; виробництво цукру – на 35%; виробництво виноградних вин – на 16,7%.

Тенденції в переробній промисловості України вказують на катастрофічний занепад в національному господарстві, що відбувся протягом останніх десятиліть під впливом різноманітних деструктивних факторів зовнішнього і внутрішнього характеру, а також відсутності протидії цим чинникам засобами промислової політики (рис. 1.5).

Наявна динаміка індексів промислової продукції в Україні дає можливість простежити три ключові етапи занепаду вітчизняного виробничого потенціалу: руйнівні наслідки світової фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр., в результаті чого промисловість скоротилася на чверть

відносно пікового значення 2007 р.; поступова втрата російського ринку в результаті проведення агресором політики імпортозаміщення (2011–2013 рр.) з подальшою окупацією Автономної Республіки Крим й окремих районів Донецької і Луганської обл. (2014–2015 рр.), внаслідок чого за підсумками 2015 р. промислове виробництво України склало всього 68,5% від рівня 2007 р.; широкомасштабне військове вторгнення країни-агресора у 2022 році з подальшою окупацією п'ятої частини території України і знищенням численних виробничих потужностей, що призвело до занепаду окремих галузей вітчизняної переробної промисловості, а відповідний індекс у 2024 р. сягнув лише 49,7% від рівня 2007 р.

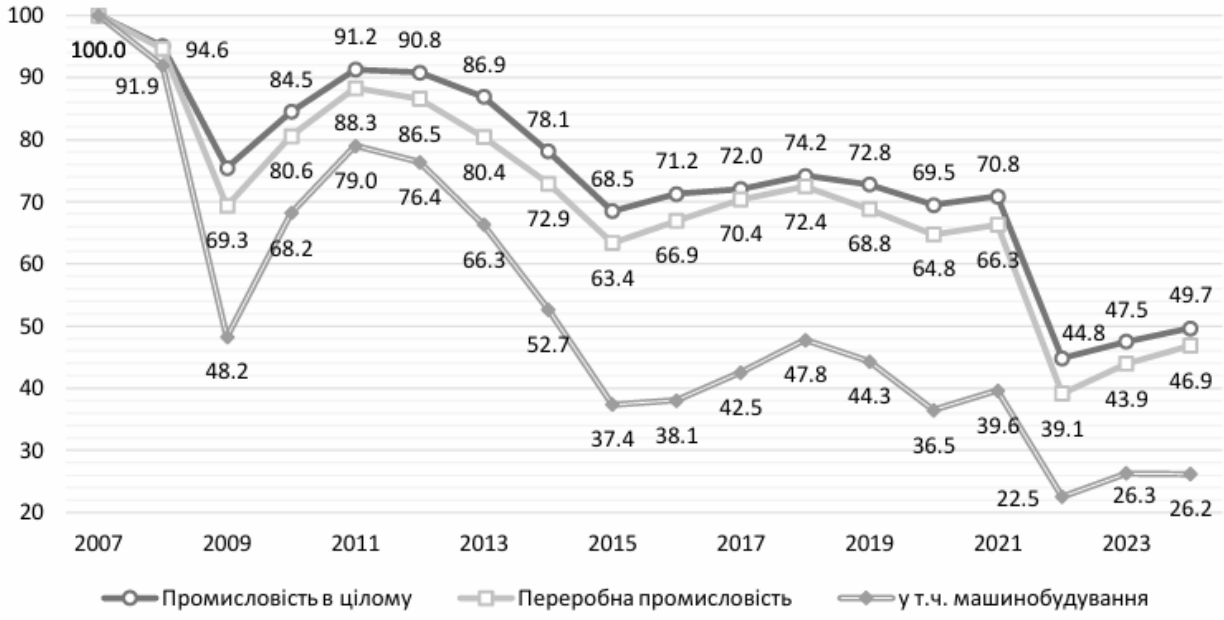


Рис. 1.5. Динаміка індексів промислової продукції в цілому і продукції переробної промисловості в Україні у протягом 2007–2024 рр. (базовий темп росту – 2007 рік), *розраховано на підставі [26]*

При цьому з рис. 1.5 простежується, що темпи падіння переробних галузей постійно випереджають негативну динаміку по промисловості в цілому, тоді як тенденції у секторі машинобудування зокрема є чи не найбільш нищівними. Так, у 2024 р. виробництво машинобудівної продукції в Україні склало всього 26,2% від рівня 2007 року. Необхідно наголосити, що протягом

усього досліджуваного періоду обсяги промислового виробництва в Україні не перевищили найбільшого значення, зафіксованого напередодні виникнення світової фінансово-економічної кризи. Таким чином, деіндустріалізація в Україні супроводжується посиленням структурних дисбалансів, обумовлених зростанням частки сировинних секторів у загальному промисловому виробництві з одночасним прискореним занепадом переробних виробництв, передусім високотехнологічних.

Новітні дослідження доводять, що на глобальному рівні серед усіх секторів промислового виробництва найбільший динамізм притаманний саме переробним галузям, тоді як добувні галузі розвиваються надзвичайно мляво. Так, протягом 2015–2024 рр. світова переробна промисловість зросла на понад 20%, в той час як видобувна – менш ніж на 5%. Більше того, серед переробних галузей найвищі темпи росту у вказаний період зафіксовані для середньо- і високотехнологічних виробництв (близько 33%), а галузі промисловості з рівнем технології нижчим за середній показали зростання лише на 11% [27, с. 23]. Отже, структурні перекоси в промисловості знижують потенційні темпи відновлення української економіки після шоку широкомасштабного вторгнення, навіть беручи до уваги низьку базу порівняння. Скромні показники макроекономічного і промислового зростання за підсумками 2024 р. ілюструють це твердження. Очевидно, що невпинне й різке скорочення виробництва товарів переробної промисловості призвело до кардинальної деіндустріалізації економіки України, що проявляється у зниженні частки відповідного сектора у ВВП (рис. 1.6) [28].

Частка доданої вартості, виробленої у переробних галузях, до ВВП в Україні становила 16,8–17,4% протягом 2003–2007 років, що залишається найкращими показниками від початку нового тисячоліття. Вже у 2009 р. ця частка упала нижче за середньосвітовий рівень (до 14,8%) та надалі, попри незначні винятки, мала загальну тенденцію до скорочення. Станом на 2021 р. переробна промисловість формувала лише 11,3% валового внутрішнього продукту країни. Очевидно, що з початком широкомасштабного вторгнення

вказаний показник прискорив падіння, знизившись до 9,1–10,0% у 2022–2024 рр.

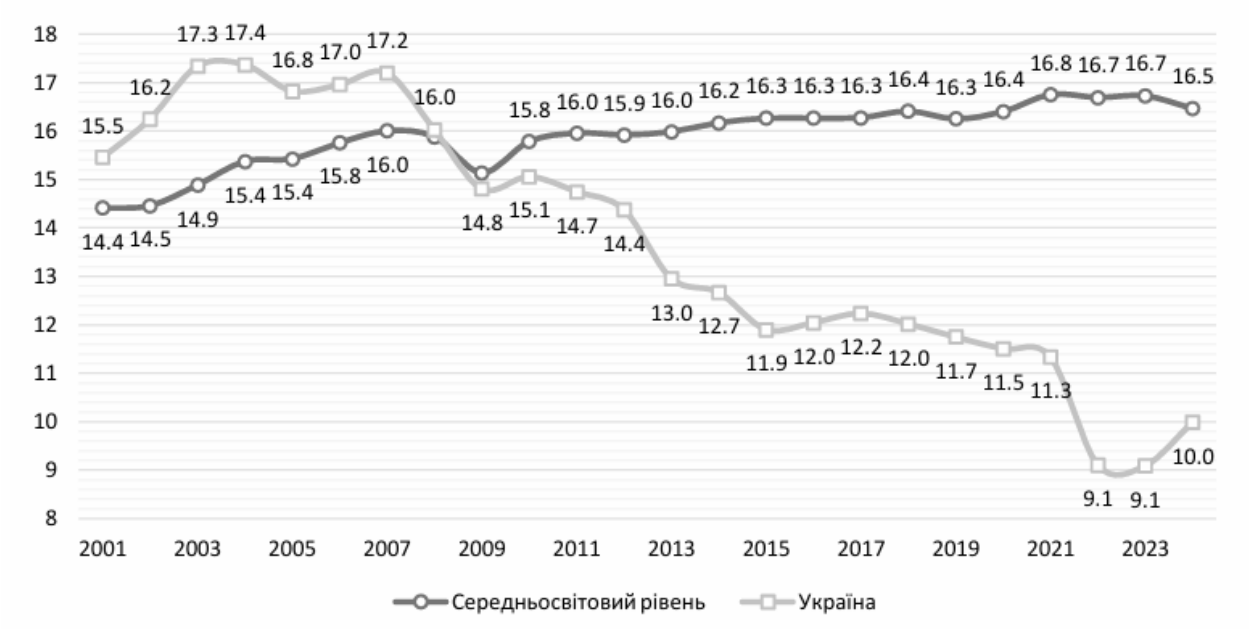


Рис. 1.6. Динаміка частки переробної промисловості (додана вартість) у ВВП в Україні та у світі в середньому протягом 2001–2024 рр., %

Водночас загалом у світі спостерігається стала тенденція до поступового підвищення ваги переробного виробництва у формування ВВП; найбільші гравці на світовому ринку активно розвивають переробну промисловість, зміцнюючи чи повертаючи собі статус великих індустріальних держав [29, с. 21]. Як наслідок, частка переробної промисловості у глобальному ВВП протягом 2001–2024 років збільшилась з 14,4 до 16,5%. У розвинених індустріальних центрах Східної Азії вона сягає близько 24%, в Туреччині – 22%.

Іншим показником для висвітлення процесів деіндустріалізації економіки України може слугувати обсяг переробного виробництва у розрахунку на душу населення. На відміну від підходу, що передбачає оцінку співвідношення до ВВП, він дозволяє усунути похибку щодо розміру економіки, яка може призводити до невиправдано завищених індикаторів для невеликих країн і занижених для одних із найбільших економік світу (рис. 1.7) [28]. Як видно, у фіксованих цінах найвищого рівня додана вартість у

переробній промисловості України досягла в 2007 р. (20,2 млрд дол. США). У цей же період спостерігається найвищий рівень промислової доданої вартості у перерахунку на душу населення (436,0 дол. США). Характерно, що після кризи 2014–2015 рр. за своїми масштабами переробна промисловість України стабілізувалася на рівні, який раніше спостерігався у 2001–2002 рр. (240,9–270,9 дол. США), що в 1,6–1,8 рази менше ніж на піку 2007 року.

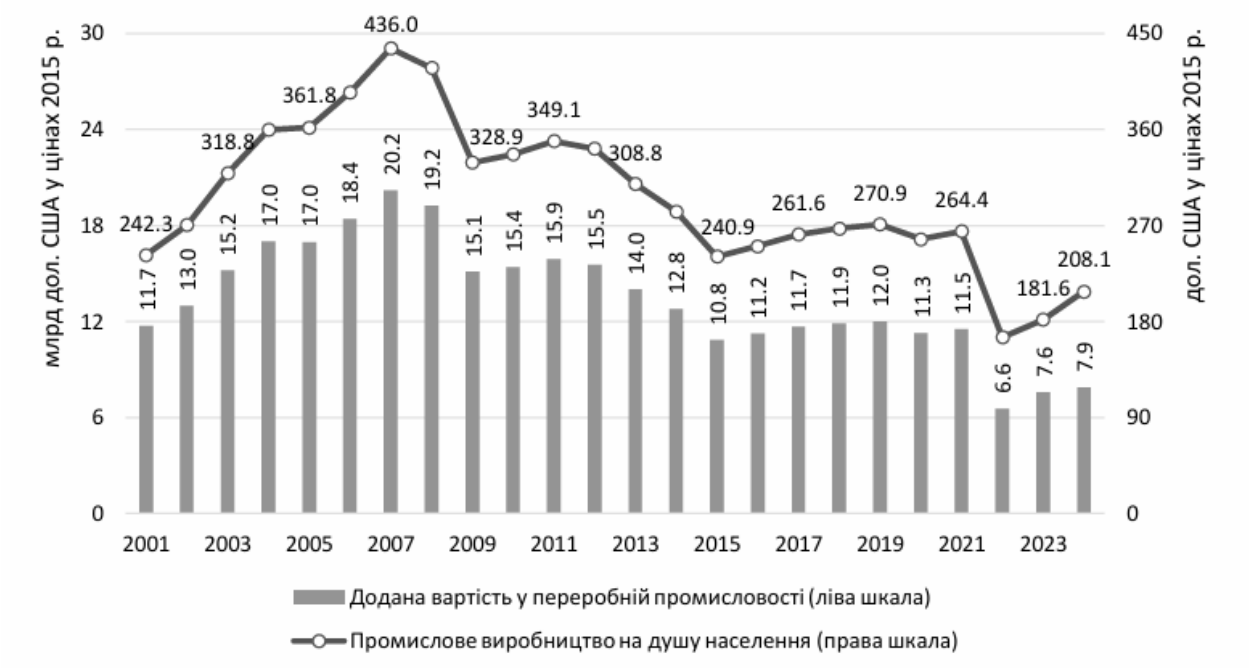


Рис. 1.7. Динаміка доданої вартості в переробній промисловості України та її співвідношення на душу населення протягом 2001–2024 рр., %

Після широкомасштабного вторгнення обсяги доданої вартості в секторі на душу населення впали до 165,1–208,1 дол. США, і це з урахуванням скорочення кількості населення з 43,5 млн до 37,9 млн осіб. Для порівняння, у КНР додана вартість в переробній промисловості на душу населення у 2023 р. сягнула 3443,0 дол. США у постійних цінах 2015 р., у Польщі – 2623,3 дол., у Туреччині – 2519,0 дол., у Румунії – 2095,1 дол., у Німеччині – 8512,1 дол. Звідси, ще напередодні вторгнення Україна за вказаним показником уже відставала від найближчих сусідів приблизно вдесятеро, від КНР – в 13 разів, а від світового лідера (Німеччини) – у 32,2 рази. Ця різниця у показниках наочно демонструє глибину прірви у рівні розвитку переробних галузей в

України та індустріально розвинених країнах. Окрім вказаних об'єктивних факторів, до маргіналізації України у світовому виробництві призводить, зокрема, інвестиційний голод у більшості галузей, що посилює структурні диспропорції в переробній промисловості (табл. 1.2). Як видно, стабільно високою в Україні залишається частка капітальних інвестицій (далі – КІ), спрямованих у харчову промисловість (35,4% від усіх КІ у переробну промисловість у 2024 р.).

Таблиця 1.2

Структура розподілу капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в переробній промисловості України [30]

Види економічної діяльності	Код за КВЕД	2012		2017		2024	
		млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Переробна промисловість	C	42276,8	100,0	73883,8	100,0	82886,6	100,0
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	10–12	13279,7	31,4	18927,6	25,6	29317,3	35,4
Текстильне виробництво; виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	13–15	371,6	0,9	1882,3	2,5	1844,5	2,2
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	16–18	2258,4	5,3	6840,6	9,3	7429,2	9,0
Виробництво коксу та продуктів нафтопереробки	19	1237,5	2,9	979,4	1,3	1248,3	1,5
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	20	3436,6	8,1	2980,7	4,0	4138,3	5,0
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	21	824,2	1,9	1878,6	2,5	4353,2	5,3
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	22, 23	3790,0	9,0	10439,8	14,1	9313,5	11,2
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	24, 25	9227,8	21,8	17829,1	24,1	14514,6	17,5
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	26	501,0	1,2	756,2	1,0	1034,2	1,2
Виробництво електричного устаткування	27	673,4	1,6	1484,9	2,0	1275,0	1,5
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	28	2781,5	6,6	3290,7	4,5	1489,7	1,8
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	29–30	2815,4	6,7	4781,1	6,5	4590,9	5,5
Виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування	31–33	1079,7	2,6	1812,8	2,5	2337,9	2,8

До початку широкомасштабного вторгнення поступово зростала частка капітальних інвестицій, що припадала на металургійну галузь. У 2019 р. вона досягала 29,4% [31, с. 62], однак за підсумками 2024 р. скоротилася до 17,5%, відображаючи різки занепад галузі у зв'язку із руйнацією найбільших в країні виробничих потужностей на тимчасово окупованих територіях. Поряд з цим, неухильно скорочується частка капітальних інвестицій у машинобудування (охоплює КВЕД 26–30). Якщо у 2012 р. на відповідні види економічної діяльності припадало 16,1% КІ в переробну промисловість, то у 2017 р. вона зменшилася до 14,0%. У 2024 році на тлі воєнних руйнувань цей показник скоротився до 10,1%. У номінальній вартості КІ в машинобудування тим більше суттєво зменшилися порівняно з періодом до вторгнення. Чи не єдиним сектором переробної промисловості, в якому спостерігається стабільне нарощення капітальних інвестицій, незважаючи на руйнівний вплив кризових факторів, залишається деревообробне виробництво та меблева галузь. Протягом 2012–2024 рр. частка КІ, спрямованих у деревообробку, зросла з 5,3% до 9,0%; у номінальному вираженні інвестиції в галузь сягнули 7,4 млрд грн. Хронічні проблеми спостерігаються і з залученням іноземних інвестицій в українську переробну промисловість. Надважливим аспектом для розуміння проблем переробної промисловості в Україні є також слабка інноваційна активність держави і підприємств. Так, якщо частка витрат на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) складає менше 0,4% ВВП, то наука у країні здатна виконувати лише соціокультурну функцію. За умови, якщо витрати на НДДКР перебувають у діапазоні 0,4–0,9% ВВП, система науки в країні може забезпечувати деякі результати у сфері накопичення новітніх знань, виконуючи таким чином ще й пізнавальну функцію. І лише витрати, вищі за 0,9% ВВП, можуть спрямувати посилення наукового потенціалу на реалізацію прикладних економічних цілей [32, с. 2].

Міжнародні порівняння також свідчать про слабкі позиції наукової сфери України та її здатність до створення і використання інновацій в промисловості. В середньому у світі на НДДКР у 2021 р. було витрачено 2,6%

глобального ВВП. Передовими країнами за цим індикатором є Ізраїль (5,56%), Південна Корея (4,93%), США (3,46%), Японія (3,3%), Німеччина (3,14%), Данія (2,81%), Китай (2,43%), Франція (2,22%) і ін. [33].

Деградація науково-дослідної сфери негативно позначилася на інноваційній діяльності вітчизняних підприємств. Так, впродовж 2000–2020 рр. інноваційну активність в Україні проявляли від 8,5% до 16,6% промислових компаній. Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції промислових підприємств у вказаний період знизилась з 9,4% до 1,9% [34]. Відбулася виразна технологічна примітивізація українського промислового виробництва. Частка промислової продукції переробних галузей, в основі виготовлення якої лежали низькі технології і технології, нижче середнього рівня, у 2012–2020 рр. в Україні зросла з 65,1% до 74,8%. Поряд з цим частка високотехнологічних товарів у структурі доданої вартості переробної промисловості впала з 9,7% до 6,8%, а товарів з технологіями вище середнього рівня – з 25,1% до 18,5%. У 2022 р. завдяки мілітаризації виробництва і через руйнацію виробничих потужностей металургійної галузі частка високотехнологічної продукції дещо зросла. Разом із товарами вище середнього технологічного рівня вона зросла до 28,3%. Однак в цілому характерно, що деіндустріалізація української економіки в аналізований період відбувалася передусім внаслідок занепаду передусім наукоємних галузей. Натомість діючі ринкові стимули та залучення на зовнішні ринки стимулювали перш за все розвиток технологічно простіших виробництв.

Отже, впродовж останніх десятиліть економіка України зазнала перманентної та стрімкої деіндустріалізації, яка відбувалася на тлі зовнішніх кризових потрясінь і відсутності системної, цілеспрямованої промислової політики зі боку держави. Частка переробної промисловості у ВВП України скоротилася до 10,0%, що на 6,5 в. п. менше, ніж середньосвітовий рівень. Галузі переробної промисловості України переживають постійний брак капітальних інвестицій, що уможливлюють розширене відтворення

виробництва. При цьому притік прямих іноземних інвестицій залишається вкрай незначним, а в періоди криз та воєнних потрясінь відбувається відтік раніше вкладених інвестицій за кордон. Негативний вплив на перспективи активізації господарської діяльності у переробній промисловості України чинить занепад вітчизняної науково-дослідної сфери. Внаслідок низької інноваційної активності підприємств частка високотехнологічної продукції у структурі доданої вартості переробної промисловості в Україні протягом 2012–2022 рр. впала з 9,7% до 6,8%, а товарів з технологіями вище середнього рівня – з 25,1% до 18,5%. Деіндустріалізація української економіки відбувалася, у першу чергу, внаслідок занепаду передусім наукоємних галузей, натомість діючі ринкові стимули та залучення на зовнішні ринки стимулювали передусім розвиток технологічно простіших виробництв. Слід зауважити, що ці деградаційні процеси відбуваються на тлі повномасштабної війни.

Висновки до розділу 1

Турбулентне зовнішнє середовище підприємства є тим каталізатором змін, що змушує менеджмент підприємства переглядати та за необхідності оновлювати власну бізнес-стратегію. Доведено, що одним з успішних специфічних інструментів оновлення бізнес-стратегії є релокація підприємства, що залишатиметься, на жаль, на тривалий час актуальним в умовах війни. Для формування теоретичного базису здійснення релокації в умовах війни, авторами виокремлено основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства, узагальнено підходи до класифікації релокації, здійснено аналіз вже існуючих кейсів релокації підприємств.

В умовах зростаючої ринкової турбулентності ключовим чинником успішності конкурентної стратегії стає не стільки точність початкового плану, скільки здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи баланс між стратегічною стабільністю та тактичною гнучкістю. Основою такої системи виступає комплексне інформаційне забезпечення, яке охоплює як традиційні джерела (державна статистика, аналітичні звіти, внутрішня звітність підприємства), так і сучасні методи збору та обробки даних, включаючи цифрові платформи CRM, BI, SRM, ERP, а також інструменти прогнозування й аналізу ринкових тенденцій. Забезпечення якісного інформаційного потоку є необхідною умовою для обґрунтованого коригування стратегії в процесі її реалізації.

Важливою складовою є і організаційна структура стратегічного управління, яка повинна передбачати розподіл відповідальності між усіма функціональними підрозділами підприємства. Такий підхід сприяє формуванню єдиного стратегічного простору, де кожен елемент організації усвідомлює свою роль у досягненні цілей розвитку. При цьому визначальними факторами ефективності виступають швидкість прийняття рішень, підтримка стратегії на всіх рівнях управління, а також здатність підприємства генерувати стратегічні альтернативи відповідно до динаміки ринку.

Формування гнучкої системи стратегування передбачає створення механізмів для постійного узгодження цілей між підрозділами, запобігання конфліктам інтересів та адаптації критеріїв ефективності до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті важливим є розвиток організаційної культури, орієнтованої на підтримку ініціативності, креативності, лідерства та відповідальності. Гнучка структура управління має забезпечувати не лише швидке реагування, а й створювати умови для реалізації потенціалу персоналу як одного з ключових драйверів стратегічного розвитку. Отже, визначальним чинником ефективності конкурентної стратегії в умовах мінливого середовища є здатність до динамічного балансування між стратегічною стабільністю та необхідністю постійної адаптації, що формує основу для сталого зростання та довгострокової конкурентоспроможності.

Впродовж останніх десятиліть економіка України зазнала перманентної та стрімкої деіндустріалізації, яка відбувалася на тлі зовнішніх кризових потрясінь і відсутності системної, цілеспрямованої промислової політики зі боку держави. Частка переробної промисловості у ВВП України скоротилася до 10,0%, що на 6,5 в. п. менше, ніж середньосвітовий рівень. Галузі переробної промисловості України переживають постійний брак капітальних інвестицій, що уможливлюють розширене відтворення виробництва. При цьому притік прямих іноземних інвестицій залишається вкрай незначним, а в періоди криз та воєнних потрясінь відбувається відтік раніше вкладених інвестицій за кордон. Негативний вплив на перспективи активізації господарської діяльності у переробній промисловості України чинить занепад вітчизняної науково-дослідної сфери. Внаслідок низької інноваційної активності підприємств частка високотехнологічної продукції у структурі доданої вартості переробної промисловості в Україні протягом 2012–2022 рр. впала з 9,7% до 6,8%, а товарів з технологіями вище середнього рівня – з 25,1% до 18,5%. Деіндустріалізація української економіки відбувалася, у першу чергу, внаслідок занепаду передусім наукоємних галузей, натомість діючі ринкові стимули та залучення на зовнішні ринки стимулювали передусім

розвиток технологічно простіших виробництв. Слід зауважити, що ці деградаційні процеси відбуваються на тлі повномасштабної війни.

РОЗДІЛ 2
КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1. Організаційно – економічна характеристика ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

ПАТ Запорізький Металургійний Комбінат «Запоріжсталь» (далі ПАТ ЗМК «Запоріжсталь») був збудований в 1933 – 1939 роках.

В період 1998 – 2001 рр. згідно з планом приватизації ВАТ «Запоріжсталь» проводилася поступова реалізація державної частки статутного фонду товариства шляхом пільгового розміщення акцій, продажу пакетів акцій на сертифікатних аукціонах, через фондову біржу, на некомерційному конкурсі.

У 2015 р. було прийнято рішення про приведення діяльності товариства у відповідність із нормами Закону України «Про акціонерні товариства». Так, було визначено новий тип товариства – публічне акціонерне товариство та затверджено нове найменування товариства – Публічне акціонерне товариство Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Вищим органом управління товариством є Загальні збори акціонерів, які обирають Спостережну (Наглядову) Раду та Ревізійну комісію [35].

ПАТ МК «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягам експорту, постачанням валюти, а також податковим відрахуванням. Діяльність підприємства пов’язана з виробництвом та збутом агломерату, чавуну, сталі та феросплавів, чорних та кольорових металів, металоконструкції, холодного та гарячого листового прокату з вуглецевих та нержавіючих сталей, гнутих профілей, труб, фітингів для труб зі сталі, жерсті, кисню, азоту, інертних газів, іншої виробничої металургійної продукції. Проектні потужності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» дозволяють виробляти близько 6,3 млн тонн агломерату, 4,2

млн тонн чавуну, 4,07 млн тонн сталі, порядку 3,7 млн тонн гарячого прокату, і порядку 1,2 млн тонн холодного прокату [35].

Основними споживачами продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» є вітчизняні та закордонні виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники побутової техніки.

На ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, зниження собівартості продукції та екологічної модернізації виробничих фондів. Пріоритетними завданнями ПАТ МК «Запоріжсталь» є випуск високоякісної продукції при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище, захист здоров'я населення, що проживає в Запорізькій області і підвищення енергоефективності. Обсяги реалізованої продукції підприємства станом на 31.12.2024 р. представлені в табл. 2.1.

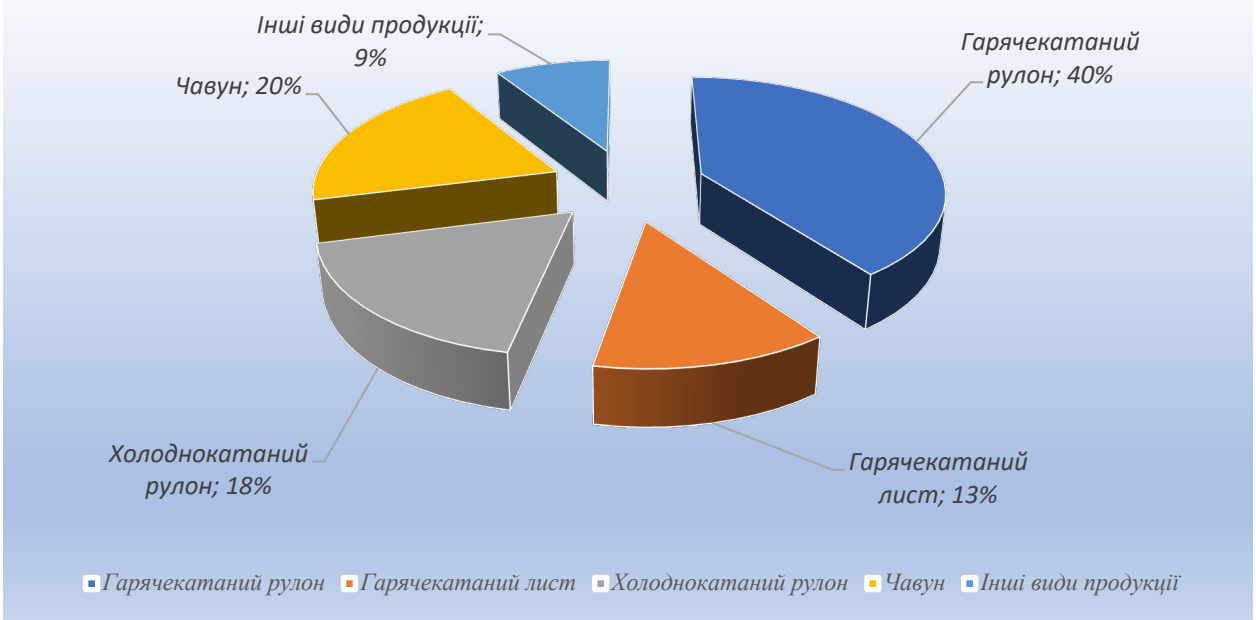


Рис. 2.1. Обсяги реалізації продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Середня вартість реалізації гарячекатаного рулону у грошовій формі складає 23 184 грн./т та він є основною товарною позицією в загальному асортименті підприємства. На друге місце вийшла реалізація чавуну по ціні 14 380 грн/т. Значним попитом на металургійному ринку є холоднокатаний

рулон і середня вартість його реалізації у грошовій формі склала 28 962 грн./т. Не набагато менш популярний гарячекатаний лист, який за рік в середньому був реалізований за ціною 26 647 грн./т.

Загальна сума експорту становить 23 798 291 тис. грн. Частка експорту в загальній сумі реалізації становить 50,7%. Основні ринки збуту підприємства: внутрішній ринок 51,20%; Європа 24,01%; Америка 9,36%. Основними клієнтами на внутрішньому ринку є: ТОВ «Метінвест СМЦ»; ТОВ «МД стейт»; ТОВ «ЮНГСТШ», ТОВ «ЗЛМЗ» та інші. Основними клієнтами на зовнішньому ринку є: *Metinvest International SA, Metinvest Polska Sp z o. o.* та інші.

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» значну частку своєї продукції реалізовує на зовнішньому ринку, тобто отримує від держави відшкодування ПДВ, тобто має додатковий фінансовий ресурс у своєму господарському обороті, що позитивно впливає на результати діяльності. В 2022 р. темпи відновлення економіки були стриманими; протягом року спостерігалась зростаюча інфляція в розвинутих країнах, що призводило до підвищення відсоткових ставок. Вторгнення росії в Україну, та триваючі блокування у Китаї через *COVID-19* обмеження додало невизначеності на ринку. У результаті в останньому кварталі 2022 року активність секторів, що використовують сталь, знизилася. Це, в поєднанні з ефектом коригування запасів, призвело до більш значного, ніж очікувалося, скорочення попиту на сталь (мінус 4,3%, до 1,83 млрд.т) згідно оцінки аналітичної організації *World Steel Association*.

Всесвітня асоціація виробників сталі (*Worldsteel*) прогнозує на 2023 р. і 2024 р. зростання на +2,3% у 2023 році (до 1,82 млрд. т), та +1,7% у 2024 році (до 1,85 млрд. т). Очікується, що виробничий сектор буде основним драйвером відновлення, але високі відсоткові ставки і постійна інфляція, як і раніше, чинитимуть тиск на попит на сталь. Згідно з регіональним аналізом, після зниження на 3,5% у 2022 році очікується, що загальний попит на сталь у Китаї зросте на 2% у 2023 році і залишиться стабільним у 2024 році. Що стосується Туреччини, то будівельний сектор демонструє падіння з 2018 року і

скоротився на 8,4% у 2022 році. З огляду на зусилля з відновлення інфраструктури в районах з високим ризиком землетрусів, очікується, що будівельний сектор Туреччини зросте на 15,0%, що призведе до збільшення попиту на сталь. Прогнозується, що після падіння на 2,6% у 2022 році попит на сталь у Туреччині зросте на 7,4% у 2023 році та на 6% у 2024 році. Попит на сталь у країнах з розвиненою економікою впав на 6,2% у 2022 році через посилення грошово-кредитної політики та високі витрати на енергію. Очікується, що попит на сталь у країнах з розвиненою економікою зросте на +1,3% у 2023 році, й на +3,2% у 2024 році.

Основними діючими виробничими ланками ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» на сьогодні є такі.

В агломераційному цеху комбінату виробляється основний залізорудний агломерат. Практично всі процеси виробництва агломерату автоматизовані. На чотирьох доменних печах комбінат щорічно виплавляє 2,5 млн тонн чавуну високої якості для виробництва сталі, великогабаритного чавунного литва та товарного чавуну в чушках. В мартенівському цеху комбінату працює 9 печей, ємністю 250-500 тонн із загальною виробничою потужністю 3,3 млн. тонн сталі в рік. Сталь виробляється скрап-рудним процесом на рідкому чавуні. Мартенівські печі опалюються природним газом. Для інтенсифікації виплавки сталі на всіх печах використовується кисень. Сталь продувається аргоном. Виплавляється сталь – маловуглецева та середньовуглецева конструкційна та звичайної якості, низьколегована – розливається в зливки масою до 20 тонн, використовується для виробництва листового прокату [35]. На обжимному стані слябінг «1150» прокатуються зливки із вуглецевої, легованої та нержавіючої сталі на сляби товщиною 100-200 мм, шириною 1000-1520 мм, довжиною 1800-4700 мм. Сляби, призначені для перекату на лист, в гарячому стані передаються на широкосмуговий стан гарячої прокатки. Цех гарячої прокатки тонкого листа оснащено агрегатами для забезпечення поставки прокату в листах та рулонах – шириною від 1000 до 1500 мм. Безперервний тонколистовий стан гарячої прокатки «1680» виробляє смуги товщиною 2,0-

7,0 мм, шириною 1000-1500 мм, масою рулону – до 16,0 тонн. На трьох агрегатах для гнутих профілів виробляється більше 1500 сортових (кутників, швелерів) та спеціальних фасонних профілерозмірів гнутих профілів з вуглецевої, низьколегованої та нержавіючої сталі з товщиною стінок від 1,0 до 8,0 мм та з шириною розгортки профілю до 1450 мм.

В цеху холодного прокату № 1 на безперервному чотирьохкліттєвому стані «1680», двох одноклітєвих реверсивних станах «1680» та «1200», двадцятивалковому стані «1700» та двох безперервних вузькосмугових чотирьохклиттєвих станах «450» та «650» виробляється холоднокатаний лист, смуги та стрічки із вуглецевої, низьколегованої, легованої та нержавіючої сталі. Цех оснащено засобами для пресування, поперечного та поздовжнього різання, що забезпечує поставку холоднокатаного прокату товщиною від 0,2 до 2,0 мм, шириною від 10 до 1500 мм і довжиною листа до 4000 мм, а також рулонів масою до 14,0 тонн.

Цех холодного прокату № 3 має унікальний стан «2800» для виробництва великогабаритного холоднокатаного листа товщиною 1,5-5,5 мм, шириною 1000-2300 мм та довжиною до 4500 мм із вуглецевих, легованих та нержавіючих сталей. У складі цеху діє спеціалізоване відділення по виробництву шліфованих та полірованих листів і смуг в рулонах із нержавіючої сталі [40 – 42].

В 2022 – 2024 рр. через військову агресію російської федерації проти України, ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» вимушено скоротив свої виробничі потужності. З урахуванням реалій сьогодення – широкомасштабної агресії рф проти України, що позначилася на роботі бізнесу (руйнування промислових об'єктів, скорочення виробництва працюючих потужностей, складнощі з постачанням сировини та логістичних шляхів відвантаження готової продукції тощо), підприємства нажаль вимушені суттєво скоротити інвестиційні програми модернізації задля збереження трудових колективів та забезпечення роботою українців в надскладні часи війни. Через відсутність іноземних інвестицій, зростання витрат на сировину і складнощі

з відвантаженням готової продукції, що призвело до суттєвого скорочення прибутку, що вкладався у розвиток та реконструкцію, а також через безпосередню близькість до фронту бойових дій - на нашому підприємстві було прийняте надскладне рішення про тимчасове заморожування інвестиційних програм модернізації виробництва (адже комбінат «Запоріжсталь» – це одне із ключових підприємств, яке робить вагомий внесок в економіку України та завжди був лідером з модернізації і реконструкції виробництва). Ситуація ускладнювалась постійними ворожими атаками на енергетичну інфраструктуру України, що спровокувала нестабільну роботу енергосистеми України. Однак комбінат «Запоріжсталь» прикладав максимум зусиль для забезпечення роботи працюючих технологічних агрегатів спільно з відповідним газоочисним обладнанням, що стало можливим за рахунок вироблення електроенергії власної ТЕЦ підприємства.

Протягом надскладного 2022 року, комбінат «Запоріжсталь» вперше після другої світової війни отримав сумний досвід консервації обладнання та зупинки роботи підприємства. Проте висококваліфіковані спеціалісти комбінату забезпечили стабільну, безаварійну та безперебійну роботу підприємства, наразі працюючі технологічні та природоохоронні об'єкти комбінату працюють безперебійно, ефективно та надійно.

Фінансові результати діяльності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» значною мірою залежать від світових цін та попиту на сталь і металургійні вироби, залізну руду та вугілля, а ще й під час ведення бойових дій на території країни від логістичних спроможностей закуповувати необхідні для виготовлення продукції сировину та ресурси, продавати готову продукцію. На ціни металургійних виробів впливає безліч факторів, включаючи глобальні економічні умови, попит, світові виробничі потужності, коефіцієнт використання потужностей, витрати на сировину, обмінні курси валют та вдосконалення процесів виготовлення сталі.

Розрахунок динаміки основних фінансових результатів ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь», виконаний на підставі даних фінансової звітності, (див. Додатки), показав нестабільність фінансового становища у період 2022 – 2024 рр. В результаті підприємство в значних розмірах понесло збитки від операційної діяльності та отримало чисті збитки. Нестабільність фінансових результатів свідчить про надскладні умови функціонування підприємства ПАТ «ЗСС», але керівництво докладає усіх можливих зусиль для підтримання підприємства у працездатному стані та збереження трудового колективу.

2.2. Дослідження активів та джерел їх формування на ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Аналіз активів і капіталу ПАТ «ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» виконаємо за допомогою методів економічного аналізу – горизонтального, вертикального та трендового аналізу. Інформаційним джерелом для аналізу є фінансова звітність підприємства (див. Додатки до магістерської роботи).

Аналіз активів ПАТ «ЗМК «ЗСС» представлений в табл. 2.1. Суттєвих змін у складі та структурі основних засобів впродовж досліджуваного періоду не відбулось. Залишкова вартість основних засобів на кінець 2022 р. склала 21042229 тис.грн., що на 1607513 тис.грн. менше за вартість основних засобів на початок року, а питома вага основних засобів на кінець 2022 р. становила 30%. Спостерігається зниження залишків незавершених капітальних інвестицій, тобто підприємство не інвестує продовж 2022 р. в об’єкти нових основних засобів. Також звертає на себе увагу суттєве зниження вартості НМА (це інтелектуальна власність підприємства) з 28761 тис.грн. на початок року до 3671 тис.грн. на кінець року, тобто на 87,2%. Цей вид інвестиційних вкладень не здійснюється з причини високих ризиків втрат під час повномасштабної війни, яка розв’язана рф 24.02.2022 р. Питома вага необоротних активів на початок року становила 32,9%, на кінець року – 33,2%,

у вартісному вираженні відбувається зниження обсягу необоротних активів на 1959366 тис.грн., що може свідчити про скорочення господарського обороту.

Таблиця 2.1

Аналіз активів ПАТ «ЗСС» у 2022 р.

Найменування статті	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення показників за звітний період		
	тис. грн	частка в А, %	тис. грн	частка в А, %	тис. грн	частка в А, %	темп росту, %
І. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	28 761	0,0	3 671	0,0	-25 090	0,0	12,8
первісна вартість	75 144	0,1	76 086	0,1	942	0,0	101,3
накопичена амортизація	46 383	0,1	72 415	0,1	+26 032	0,0	156,1
Незавершені капітальні інвестиції	1 475 494	1,9	1 196 159	1,7	-279 335	-0,2	81,1
Основні засоби:	22 649 742	29,6	21 042 229	30,0	-1 607 513	0,5	92,9
первісна вартість	25 242 586	32,9	25 713 975	36,7	471 389	3,8	101,9
Інвестиційна нерухомість:	6 741	0,0	6 741	0,0	0	0,0	100,0
первісна вартість	6 741	0,0	6 741	0,0	0	0,0	100,0
інші фінансові інвестиції	1 038 362	1,4	992 357	1,4	-46 005	0,1	95,6
Інші необоротні активи	2 178	0,0	755	0,0	-1 423	0,0	34,7
Усього за розділом І	25 201 278	32,9	23 241 912	33,2	-1 959 366	0,3	92,2
ІІ. Оборотні активи							
Запаси	7 688 087	10,0	4 193 781	6,0	-3 494 306	-4,0	54,5
Виробничі запаси	2 545 985	3,3	2 139 287	3,1	-406 698	-0,3	84,0
Незавершене виробництво	1 184 287	1,5	605 348	0,9	-578 939	-0,7	51,1
Готова продукція	3 957 815	5,2	1 421 387	2,0	-2 536 428	-3,1	35,9
Товари	0	0,0	27 759	0,0	27 759	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19 508 885	25,5	19 642 455	28,0	133 570	2,6	100,7
за виданими авансами	957 321	1,2	59 696	0,1	-897 625	-1,2	6,2
з бюджетом	1 728 573	2,3	1 397 199	2,0	-331 374	-0,3	80,8
у тому числі з податку на прибуток	0	0,0	212 699	0,3	212 699	0,3	0,0
з нарахованих доходів	2 301 851	3,0	1 725 044	2,5	-576 807	-0,5	74,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	17 476 930	22,8	17 258 933	24,6	-217 997	1,8	98,8
Гроші та їх еквіваленти	129 290	0,2	121 209	0,2	-8 081	0,0	93,7
Рахунки в банках	129 290	0,2	121 209	0,2	-8 081	0,0	93,7
Витрати майбутніх періодів	576 521	0,8	531 324	0,8	-45 197	0,0	92,2
Інші оборотні активи	1 058 233	1,4	1 867 102	2,7	808 869	1,3	176,4
Усього за розділом ІІ	51 425 691	67,1	46 796 743	66,8	-4 628 948	-0,3	91,0
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	265	0,0	267	0,0	2	0,0	100,8
Баланс	**76 627 234**	**100,0**	**70 038 922**	**100,0**	**-6 588 312**	**0,0**	**91,4**

Аналогічна тенденція у 2022 р. спостерігається і відносно оборотних активів. Питома вага запасів у складі активів за рік знизилась на 4%. Залишки незавершеного виробництва знизились на 578939 тис.грн.; залишки готової

продукції також знизились на 2536428 тис.грн. На нашу думку негативною тенденцією є продовження зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; так на початок 2022 р. обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги становив 19 508 885 тис.грн. або 25,5%, а на кінець року – 19 642 455 тис.грн. або 28%. Аналогічну тенденцію має і інша поточна дебіторська заборгованість. На початок року вона складала 17 476 930 тис.грн. або 22,8%, а на кінець року – 17258933 тис.грн. або 24,6%. В цілому вартісний обсяг оборотних активів знизився з 51 425 691 тис.грн. на початок року до 46796 743 тис.грн. на кінець року. Темп росту майна становить 91,4%.

Аналіз капіталу (джерел формування майна) представлений у табл. 2.2. Зареєстрований капітал не зазнав змін впродовж 2022 р. Капітал у дооцінках знизився на 1043871 тис.грн. На початок 2022 р. у підприємства з накопичений чистий прибуток, який у першому розділі пасиву балансу відображений у статті «нерозподілений прибуток», вартісний обсяг цього фінансового потенціалу підприємства на початок року становить 31 271 239 тис.грн. або 40,8% у складі капіталу. На кінець 2022 року обсяг нерозподіленого прибутку знизився на 2 799 357 тис.грн. і склав 28 471 882 тис.грн., питома вага на кінець року змінилась лише на 0,1 %-й пункт (40,7%). Усього питома вага власного капіталу на початок року становить 57,7%, а на кінець року – 57,6%, тобто за структурою капіталу можна вважати, що ПАТ «ЗМК «ЗСС» є фінансово стійким суб'єктом господарювання, не дивлячись на небезпеку війни. Довгострокові зобов'язання підприємства впродовж 2022 року знизились з 4,9% на початок року до 2,8% на кінець року. Підприємство має зобов'язання за короткостроковим кредитом. На початок 2022 року обсяг короткострокового кредиту становить 2 673 291 тис.грн., на кінець року – 1 959 213 тис.грн., темп росту зобов'язань 73,3%. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги впродовж 2022 р. суттєво не змінилась (з 24 525 234 тис.грн. на початок року до 24 627 846 тис.грн. на кінець року). Кредиторська заборгованість з бюджетом впродовж року знизилась на 299136 тис.грн. (темп росту 29,3%); за розрахунками зі

страхування – темп росту заборгованості становить 54,9%; також знижується заборгованість з оплати праці, темп росту за рік становить 63,9%.

Таблиця 2.2

Аналіз капіталу ПАТ «ЗСС» у 2022 р.

Найменування статті	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення показників за звітний період		
	тис. грн	частка в пасиах, %	тис. грн	частка в пасивах, %	тис. грн	частка в пасивах, %	темп росту, %
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920	0,9	660 920	0,9	-	-	100
Капітал у дооцінках	11 776 656	15,4	10 732 785	15,3	-1 043 871	-0,1	91,1
Резервний капітал	506 200	0,7	506 200	0,7	0	0	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	31 271 239	40,8	28 471 882	40,7	-2 799 357	-0,1	91
Усього за розділом I	44 215 015	57,7	40 371 787	57,6	-3 843 228	-0,1	91,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	1 383 298	1,8	695 449	1	-687 849	-0,8	50,3
Інші довгострокові зобов'язання	16 101	0,02	0	0	-16 101	-0,02	0
Довгострокові забезпечення	2 362 859	3,1	1 294 887	1,8	-1 067 972	-1,3	54,8
Цільове фінансування	275	0,0004	242	0,0003	-33	-0,0001	88
Усього за розділом II	3 762 533	4,9	1 990 578	2,8	-1 771 955	-2,1	52,9
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	2 673 291	3,5	1 959 213	2,8	-714 078	-0,7	73,3
Поточна кредиторська заборгованість:							
за товари, роботи, послуги	24 525 234	32	24 627 846	35,2	102 612	3,2	100,4
за розрахунками з бюджетом	422 935	0,6	123 799	0,2	-299 136	-0,4	29,3
за у тому числі з податку на прибуток	335 159	0,4	0	0	-335 159	-0,4	0
за розрахунками зі страхування	18 232	0,02	10 002	0,01	-8 230	-0,01	54,9
за розрахунками з оплати праці	91 958	0,1	58 755	0,1	-33 203	0	63,9
за одержаними авансами	6 317	0,01	5 955	0,01	-362	0	94,3
за розрахунками з учасниками	13 974	0,02	13 974	0,02	0	0	100
Поточні забезпечення	215 732	0,3	239 392	0,3	23 660	0	111
Доходи майбутніх періодів	454	0,001	0	0	-454	-0,001	0
Інші поточні зобов'язання	681 559	0,9	637 611	0,9	-43 948	0	93,6
Усього за розділом III	28 649 686	37,4	27 676 547	39,5	-973 139	2,1	96,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	10	0,00001	10	0,00001	0
Баланс	**76 627 234**	**100**	**70 038 922**	**100**	**-6 588 312**	**0**	**91,4**

Отже, за період 2022 р. загальний обсяг майна (капіталу) ПАТ «ЗМК «ЗСС» знизився з темпом 91,4%, що у більшості пояснюється частковим

скороченням обсягу господарської діяльності у звязку з початком повномасштабної війни і появою небезпечних умов для підприємства та його співробітників.

Аналіз активів та капіталу у 2023 р. наведений в табл. 2.3 – 2.4. Обсяг вартості необоротних активів практично не змінився впродовж 2023 р. На 54 399 тис.грн. Залишкова вартість основних засобів знизилась на 1 520 626 тис.грн. Інші фінансові інвестиції у складі необоротних активів мають питому вагу 1,4 – 1,3%. У 2023 р. продовжується зниження питомої ваги необоротних активів у структурі майна. Так, на початок року необоротні активи складають 33,2%, а на кінець року – лише 28%. За умов того, що темп росту майна у цьому році становить 110,8%, можна припустити, що у 2023 р. на підприємстві збільшується обсяг господарської діяльності. Упевнитись в цьому ми зможемо після аналізу звіту про фінансові результати. Обсяг запасів зростає впродовж року на 954 015 тис.грн., темп росту 122,7%. Негативним є зростання залишків незавершеного виробництва з 605 348 тис.грн. на початок року до 1 238 077 тис.грн. на кінець 2023 року. Також зростають залишки готової продукції на складах з 1 421 387 тис.грн. до 2 014 280 тис.грн., темп росту 141,7%. Отже, можна припустити, що у підприємства є проблеми з забезпеченням виробництва ТМЦ, а також проблеми з логістикою відвантаження готової продукції.

Звертаємо увагу на те, що впродовж 2023 року суттєво зросли залишки дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а саме з 19 642 455 тис.грн. на початок року до 36 717 365 тис.грн. на кінець року, темп росту становить 186,9%, тобто зростання відбувається практично у два рази. Таке зростання ДЗ за товари, роботи, послуги може призвести до зниження показників ліквідності та погіршення поточної платоспроможності підприємства. Ці тенденції ми побачим після розрахунку відповідних коефіцієнтів.

Таблиця 2.3

Аналіз активів ПАТ «ЗСС» у 2023 р.

Найменування статті	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення показників за звітний період		
	тис. грн	частка в активах, %	тис. грн	частка в активах, %	тис. грн	частка в активах, %	темп росту, %
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	3 671	0,01	3 685	0,005	14	-0,005	100,4
первісна вартість	76 086	0,1	77 165	0,1	1 079	0	101,4
накопичена амортизація	72 415	0,1	73 480	0,1	1 065	0	101,5
Незавершені капітальні інвестиції	1 196 159	1,7	1 250 558	1,6	54 399	-0,1	104,5
Основні засоби:	21 042 229	30	19 521 603	25,2	-1 520 626	-4,8	92,8
первісна вартість	25 713 975	36,7	26 090 215	33,6	376 240	-3,1	101,5
знос	4 671 746	6,7	6 568 612	8,5	1 896 866	1,8	140,6
Інвестиційна нерухомість:	6 741	0,01	6 741	0,01	0	0	100
первісна вартість	6 741	0,01	6 741	0,01	0	0	100
інші фінансові інвестиції	992 357	1,4	986 658	1,3	-5 699	-0,1	99,4
Інші необоротні активи	755	0,001	216	0,0003	-539	-0,0007	28,6
Усього за розділом I	23 241 912	33,2	21 769 461	28	-1 472 451	-5,2	93,7
II. Оборотні активи							
Запаси	4 193 781	6	5 147 796	6,6	954 015	0,6	122,7
Виробничі запаси	2 139 287	3,1	1 885 203	2,4	-254 084	-0,7	88,1
Незавершене виробництво	605 348	0,9	1 238 077	1,6	632 729	0,7	204,5
Готова продукція	1 421 387	2	2 014 280	2,6	592 893	0,6	141,7
Товари	27 759	0,04	10 236	0,01	-17 523	-0,03	36,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19 642 455	28	36 717 365	47,3	17 074 910	19,3	186,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	59 696	0,1	250 165	0,3	190 469	0,2	419,1
з бюджетом	1 397 199	2	896 486	1,2	-500 713	-0,8	64,2
у тому числі з податку на прибуток	212 699	0,3	212 699	0,3	0	0	100
з нарахованих доходів	1 725 044	2,5	1 725 041	2,2	-3	-0,3	100
Інша поточна дебіторська заборгованість	17 258 933	24,6	6 564 514	8,5	-10 694 419	-16,1	38
Гроші та їх еквіваленти	121 209	0,2	557 750	0,7	436 541	0,5	460,2
Рахунки в банках	121 209	0,2	557 750	0,7	436 541	0,5	460,2
Витрати майбутніх періодів	531 324	0,8	765 809	1	234 485	0,2	144,1
Інші оборотні активи	1 867 102	2,7	3 222 829	4,2	1 355 727	1,5	172,6
Усього за розділом II	46 796 743	66,8	55 847 755	72	9 051 012	5,2	119,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	267	0,0004	267	0,0003	0	-0,0001	100
Баланс	**70 038 922**	**100**	**77 617 483**	**100**	**7 578 561**	**0**	**110,8**

Відволікання грошових коштів у дебіторську заборгованість може також спричинити потребу у пошуку додаткових джерел фінансування поточної

господарської діяльності. Загалом, обсяг оборотних активів зріс за поточний рік на 9 051 012 тис.грн., темп росту становить 119,3%.

Аналіз капіталу (табл. 2.4) свідчить про те, що продовжує знижуватись обсяг капіталу у дооцінках, а саме на 973 444 тис.грн. Продовжує знижуватись обсяг нерозподіленого прибутку на 2 677 115 тис.грн., темп росту становить 90,6%. Питома вага власного капіталу становить 57,6% на початок року і 47,3% на кінець року. Така ситуація свідчить про зниження фінансової незалежності підприємства. Довгострокові фінансові зобов'язання знижуються з 2,8% на початок року до 2,3% на кінець року. Короткострокові кредити банку зростають з 1 959 578 тис.грн. на початок року до 2 193 195 тис.грн. на кінець поточного року, тобто на 11,9%-х пунктів. Зростає поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги з 24 627 846 тис.грн. на початок року до 33 989 963 тис.грн. на кінець року, темп росту становить 138%. В декілька разів зросла кредиторська заборгованість за одержаними авансами, а саме з 5 955 тис.грн. на початок року до 1 889 882 тис.грн. на кінець року. Загалом, поточні зобов'язання впродовж 2023 року зросли з 27 676 547 тис.грн. на початок року до 39 115 956 тис.грн. на кінець 2023 року, а їх питома вага зросла з 39,5% на початок року до 50,4% на кінець 2023 року. Отже, можемо констатувати суттєве зростання фінансової залежності підприємства від короткострокових позикових коштів.

Приріст обсягу капіталу впродовж досліджуваного періоду становить 10,8% або 7 578 561 тис.грн., що свідчить про пожвавлення господарської діяльності у 20203 році у порівнянні з 2022 роком. Тобто бізнес починає відновлюватись навіть у такому складному регіоні, як Запорізька область.

Узагальнюючи тенденції 2022 – 2023 рр. можна виділити такі зміни: зростає дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги; знижується обсяг нерозподіленого прибутку, що може свідчити про збиткову діяльність підприємства; зростає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, що може спричинити часткову втрату фінансової незалежності підприємства у майбутньому.

Таблиця 2.4

Аналіз капіталу (джерел формування майна) ПАТ «ЗСС» у 2023 р.

Найменування статті	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення показників за звітний період		
	тис. грн	частка в пасиах, %	тис. грн	частка в пасивах, %	тис. грн	частка в пасивах, %	темп росту, %
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920	0,9	660 920	0,9	0	0	100
Капітал у дооцінках	10 732 785	15,3	9 759 341	12,6	-973 444	-2,7	90,9
Резервний капітал	506 200	0,7	506 200	0,7	0	0	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	28 471 882	40,7	25 794 767	33,2	-2 677 115	-7,5	90,6
Усього за розділом I	40 371 787	57,6	36 721 228	47,3	-3 650 559	-10,3	91
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	695 449	1	364 014	0,5	-331 435	-0,5	52,3
Довгострокові забезпечення	1 294 887	1,8	1 416 066	1,8	121 179	0	109,4
Цільове фінансування	242	0,0003	209	0,0003	-33	0	86,4
Усього за розділом II	1 990 578	2,8	1 780 289	2,3	-210 289	-0,5	89,4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	1 959 213	2,8	2 193 195	2,8	233 982	0	111,9
Поточна кредиторська заборгованість:							
за товари, роботи, послуги	24 627 846	35,2	33 989 963	43,8	9 362 117	8,6	138
за розрахунками з бюджетом	123 799	0,2	132 384	0,2	8 585	0	106,9
за розрахунками зі страхування	10 002	0,01	19 219	0,02	9 217	0,01	192,2
за розрахунками з оплати праці	58 755	0,1	90 327	0,1	31 572	0	153,7
за одержаними авансами	5 955	0,01	1 889 882	2,4	1 883 927	2,39	31736
за розрахунками з учасниками	13 974	0,02	13 974	0,02	0	0	100
Поточні забезпечення	239 392	0,3	242 257	0,3	2 865	0	101,2
Інші поточні зобов'язання	637 611	0,9	544 755	0,7	-92 856	-0,2	85,4
Усього за розділом III	27 676 547	39,5	39 115 956	50,4	11 439 409	10,9	141,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	10	0,00001	10	0,00001	0	0	100
Баланс	**70 038 922**	**100**	**77 617 483**	**100**	**7 578 561**	**0**	**110,8**

Аналіз активів у 2024 році наведено в табл. 2.5. Обсяг незавершених капітальних вкладень суттєво не змінився і становить 1 156 852 тис.грн. станом на кінець 2024 року. Відбулось зростання первинної та залишкової вартості основних засобів на 11 170 700 тис.грн. (темп росту становить 157,2%).

Таблиця 2.5

Аналіз активів (майна) ПАТ «ЗСС» у 2024 р.

Найменування статті	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення показників за звітний період		
	тис. грн	частка в активах, %	тис. грн	частка в активах, %	тис. грн	частка в активах, %	темп росту, %
І. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	3 685	0,005	2 444	0,003	-1 241	-0,002	66,3
первісна вартість	77 165	0,1	2 444	0,003	-74 721	-0,097	3,2
накопичена амортизація	73 480	0,1	0	0	-73 480	-0,1	0
Незавершені капітальні інвестиції	1 250 558	1,6	1 156 852	1,2	-93 706	-0,4	92,5
Основні засоби:	19 521 603	25,2	30 692 303	32,6	11 170 700	7,4	157,2
первісна вартість	26 090 215	33,6	30 692 303	32,6	4 602 088	-1	117,6
знос	6 568 612	8,5	0	0	-6 568 612	-8,5	0
Інвестиційна нерухомість:	6 741	0,01	6 741	0,01	0	0	100
первісна вартість	6 741	0,01	6 741	0,01	0	0	100
інші фінансові інвестиції	986 658	1,3	986 658	1	0	-0,3	100
Інші необоротні активи	216	0,0003	97	0,0001	-119	-0,0002	44,9
Усього за розділом І	21 769 461	28	32 845 095	34,8	11 075 634	6,8	150,9
ІІ. Оборотні активи		0		0			
Запаси	5 147 796	6,6	3 568 105	3,8	-1 579 691	-2,8	69,3
Виробничі запаси	1 885 203	2,4	1 959 265	2,1	74 062	-0,3	103,9
Незавершене виробництво	1 238 077	1,6	1 249 819	1,3	11 742	-0,3	100,9
Готова продукція	2 014 280	2,6	349 500	0,4	-1 664 780	-2,2	17,4
Товари	10 236	0,01	9 521	0,01	-715	0	93
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	36 717 365	47,3	41 783 862	44,3	5 066 497	-3	113,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	250 165	0,3	359 507	0,4	109 342	0,1	143,7
з бюджетом	896 486	1,2	1 750 163	1,9	853 677	0,7	195,2
у тому числі з податку на прибуток	212 699	0,3	8 420	0,01	-204 279	-0,29	4
з нарахованих доходів	1 725 041	2,2	1 867 227	2	142 186	-0,2	108,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	6 564 514	8,5	7 760 131	8,2	1 195 617	-0,3	118,2
Гроші та їх еквіваленти	557 750	0,7	674 832	0,7	117 082	0	121
Рахунки в банках	557 750	0,7	674 832	0,7	117 082	0	121
Витрати майбутніх періодів	765 809	1	1 144 242	1,2	378 433	0,2	149,4
Інші оборотні активи	3 222 829	4,2	2 531 223	2,7	-691 606	-1,5	78,5
Усього за розділом ІІ	55 847 755	72	61 439 292	65,2	5 591 537	-6,8	110
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	267	0,0003	265	0,0003	-2	0	99,3
Баланс	**77 617 483**	**100**	**94 284 652**	**100**	**16 667 169**	**0**	**121,5**

В результаті таких змін зросла питома вага необоротних активів з 28% на початок 2024 року до 34,8% на кінець 2024 року. Можна припустити, що підприємство відновлює обсяги свого господарського обороту. З офіційних

джерел відомо, що станом на 2024 рік відновлено завантаження виробничих потужностей підприємства на 70%, що є позитивною тенденцію в економіці регіону.

Виробничі запаси зросли на 3,9 %-х пункти або на 74 062 тис.грн.; значно скоротились залишки готової продукції на складах підприємства, а саме з 2 014 280 тис.грн. на початок року до 349 500 тис.грн. на кінець року, тобто темп росту становить 17,4%. Продовжує зростати дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги з 36 717 365 тис.грн. на початок 2024 р. до 41 783 862 тис.грн. на кінець 2024 року. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про відволікання грошових коштів від поточної господарської діяльності, але така ситуація може свідчити, поряд з іншим, про зростання обсягу господарської діяльності. Треб нагадати, що зростання обсягу господарської діяльності для такого великого промислового підприємства може позитивно позначитись на прибутковості.

Загальний обсяг оборотних активів впродовж поточного року зріс до 61 439 292 тис.грн., темп росту становить 110%, але питома вага зміщується у бік зростання необоротних активів. Питома вага оборотних активів на початок року становить 72%, а на кінець року – 65,2%. Отже, загальний обсяг активів впродовж 2024 р. зріс на 21,5%-х пунктів, що також є свідченням зростання обсягу господарської діяльності.

Узагальнюючи динаміку та структуру змін, які відбулись у складі активів та капіталу, можна констатувати таке:

– впродовж 2022 – 2024 рр. відбувається зростання вартісного обсягу активів та капіталу, що свідчить про відновлення господарської діяльності після «руйнівного шоку» 2022 р.;

– спостерігається стабільна тенденція зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; також зростає і кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги;

– спостерігається пожвавлення комерційної діяльності, відвантаження продукції, яка накопичилась на складах ПАТ «ЗМК «ЗСС»;

– щорічно спостерігається зниження залишків нерозподіленого прибутку, який був накопичений у попередніх періодах, що негативно впливає на рівень фінансової стійкості підприємства.

Аналіз капіталу у 2024 р. представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз капіталу (джерел формування майна) ПАТ «ЗСС» у 2024 р.

Найменування статті	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення показників за звітний період		
	тис. грн	частка в пасиах, %	тис. грн	частка в пасивах, %	тис. грн	частка в пасивах, %	темп росту, %
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	660 920	0,9	660 920	0,7	0	-0,2	100
Капітал у дооцінках	9 759 341	12,6	19 218 340	20,4	9 458 999	7,8	196,9
Резервний капітал	506 200	0,7	506 200	0,5	0	-0,2	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	25 794 767	33,2	27 010 310	28,6	1 215 543	-4,6	104,7
Усього за розділом I	36 721 228	47,3	47 395 770	50,3	10 674 542	3	129,1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	364 014	0,5	2 517 422	2,7	2 153 408	2,2	691,6
Довгострокові забезпечення	1 416 066	1,8	2 259 570	2,4	843 504	0,6	159,6
Цільове фінансування	209	0,0003	175	0,0002	-34	-0,0001	83,7
Усього за розділом II	1 780 289	2,3	4 777 167	5,1	2 996 878	2,8	268,3
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	2 193 195	2,8	2 365 621	2,5	172 426	-0,3	107,9
Поточна кредиторська заборгованість:							
за товари, роботи, послуги	33 989 963	43,8	32 757 019	34,7	-1 232 944	-9,1	96,4
за розрахунками з бюджетом	132 384	0,2	131 148	0,1	-1 236	-0,1	99,1
за розрахунками зі страхування	19 219	0,02	20 051	0,02	832	0	104,3
за розрахунками з оплати праці	90 327	0,1	83 507	0,1	-6 820	0	92,4
за одержаними авансами	1 889 882	2,4	5 897 611	6,3	4 007 729	3,9	312,1
за розрахунками з учасниками	13 974	0,02	13 974	0,01	0	-0,01	100
Поточні забезпечення	242 257	0,3	264 742	0,3	22 485	0	109,3
Інші поточні зобов'язання	544 755	0,7	578 042	0,6	33 287	-0,1	106,1
Усього за розділом III	39 115 956	50,4	42 111 715	44,7	2 995 759	-5,7	107,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	10	0,00001	0	0	-10	-0,00001	0
Баланс	**77 617 483**	**100**	**94 284 652**	**100**	**16 667 169**	**0**	**121,5**

Капітал у дооцінках у 2024 р. зріс на 9 458 999 тис.грн., що пояснюється зростанням первинної вартості основних засобів, які придбано за власні кошти підприємства. Позитивним є зростання нерозподіленого прибутку на 1 215 543 тис.грн.; це перший випадок акумулювання чистого прибутку у складі власного капіталу за останні три досліджувані роки. В результаті питома вага власного капіталу на початок року становила 47,3%, а на кінець року – 50,3%. Впродовж 2024 р. зросла частка відстрочених податкових зобов'язань та частка довгострокових забезпечень, що призвело до зростання питомої ваги довгострокових зобов'язань у складі сукупного капіталу з 2,3% на початок року до 5,1% на кінець 2024 року.

Залишки короткострокового кредиту банків зросли на кінець 2024 р. і склали 2 365 621 тис.грн., темп росту складає 107,9%. В цьому 2024 році поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги несуттєво знизилась (на 1 232 944 тис.грн.) і склала на кінець року 32 757 019 тис.грн. або це 34,7% у структурі капіталу. Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами зросла впродовж року на 4 007 729 тис.грн., темп росту становить 312,1%. Питома вага поточних зобов'язань знизилась з 50,4% на початок року до 44,7% на кінець року.

В цілому, зміни у складі та структурі капіталу у 2024 році можна вважати позитивними і такими, що свідчать про покращення результатів фінансово-господарської діяльності ПАТ «ЗМК «ЗСС».

Динаміка структури активів представлена на рис. 2.2 і може бути охарактеризована так: впродовж періоду дослідження спостерігається достатньо стабільна структура активів; не дивлячись на деякі зміни у структурі, спостерігається динаміка нарощування обсягу господарської діяльності.

Динаміка структури капіталу (рис. 2.3) свідчить також про достатню стабільність структури; використання довгострокових та короткострокових позикових коштів для забезпечення господарської діяльності.

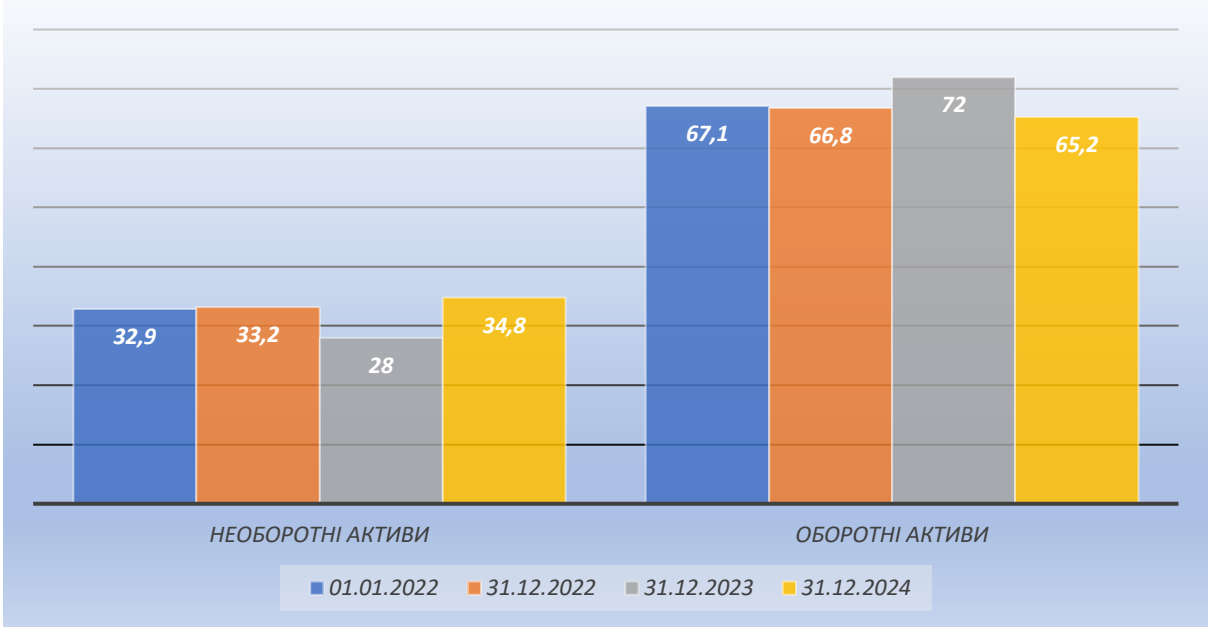


Рисунок 2.2. Динаміка структури активів (майна) ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр.

Динаміка структури капіталу представлена на рис. 2.3.

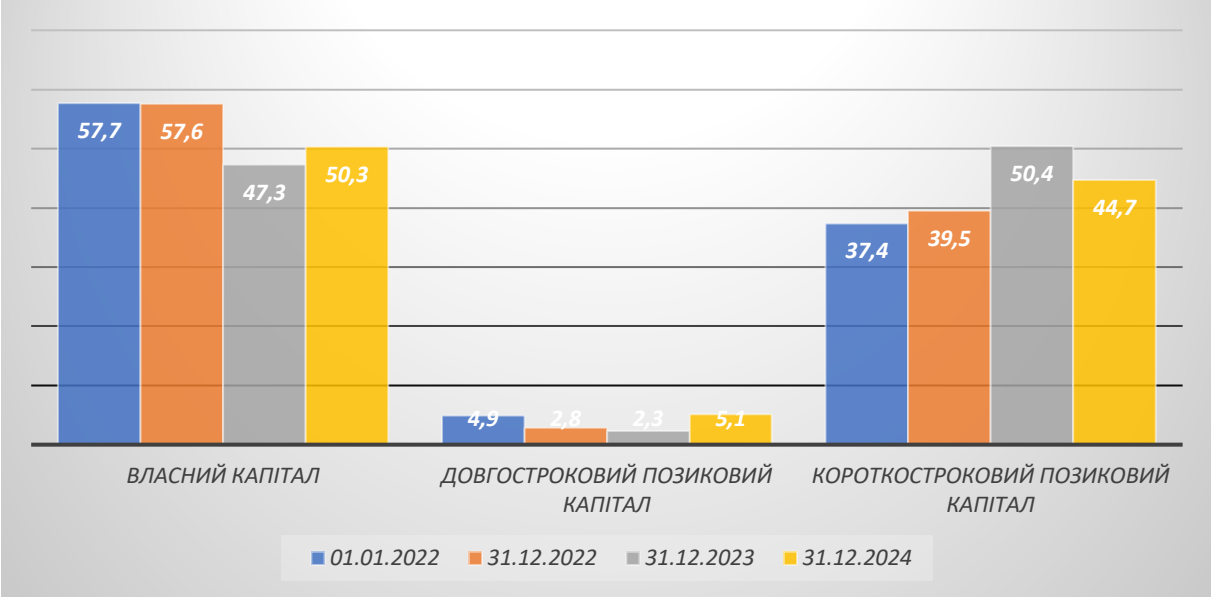


Рисунок 2.3. Динаміка структури капіталу (джерел формування майна) ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр.

2.3. Аналіз фінансових результатів та коефіцієнтний аналіз ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Аналіз фінансових результатів проведено на підставі використання методів економічного аналізу (горизонтального, вертикального та трендового) та даних фінансової звітності ПАТ «ЗМК «ЗСС».

Аналіз фінансових результатів ПАТ «ЗМК «ЗСС» за період 2021 – 2022 рр. представлений в табл. 2.7. Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році склав 86 968 733 тис.грн., у 2022 р. чистий дохід склав 46 916 321 тис.грн., тобто втрачено практично половину чистого доходу у зв'язку з повномасштабною війною 2022 р. (темп росту склав 53,9%). Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. складає 74,2% у обсязі чистого доходу від реалізації продукції, а у 2022 р. – вже 99,8%, отже темп росту собівартості складає 72,5%. В результаті у 2021 році підприємство сформувало 22 431 974 тис.грн. валового прибутку, питома вага якого у чистому доході дорівнює 25,8%. У 2022 р. валовий прибуток склав 115 248 тис.грн. або 0,2% у складі чистого доходу від реалізації продукції.

Питома вага адміністративних витрат у 2021 р. становить 0,6%, а у 2022 р. – 1%. Витрати на збут у 2021 р. складають 3,2% в доході від реалізації продукції, а у 2022 р. – 4,6%. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році складає 21 772 188 тис.грн., а у 2022 р. підприємство має збитки від операційної діяльності в обсязі 4 197 948 тис.грн. В результаті падіння обсягу продажу підприємству не вдалось подолати поріг беззбитковості. Звертає на себе увагу стрімке зростання фінансових витрат з 558 953 тис.грн. у 2021 р. до 1 526 205 тис.грн. у 2022 р., темп росту склав 273% (2,7 раз). Фінансовий результат після оподаткування у 2021 р. склав 20 191 442 тис.грн., а збиток після оподаткування у 2022 р. склав 5 776 756 тис.грн. Чистий прибуток 2021 р. становить 16 809 158 тис.грн., а чистий збиток 2022 р. – 4 864 685 тис.грн. Отже, після 2021 р. прибуткового року настав 2022 р. – рік збиткової діяльності, який супроводжувався стрімким падінням обсягу

виробництва та ризиками втрати фінансової стійкості і платоспроможності. Однак, підприємство ПАТ «ЗМК «ЗСС» на той період мало достатню «подушку фінансової стійкості» у вигляді нерозподіленого прибутку (накопичений чистий прибуток), що дозволило втримати рівень фінансової стійкості.

Таблиця 2.7

Аналіз звіту про фінансові результати ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2021 – 2022 рр.

Найменування статті	Абсолютні величини, тис.грн		Питома вага статей у чистому доході від реалізації, %		Відхилення показників за звітний період		
	за попередній період	за звітний період	за попередній період	за звітний період	тис. грн	в структурі,%	темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	86 968 733	46 916 321	100	100	-40 052 412	0	53,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(64 536 759)	(46 801 073)	-74,2	-99,8	17 735 686	-25,6	72,5
Валовий: прибуток	22 431 974	115 248	25,8	0,2	-22 316 726	-25,6	0,5
Валовий: збиток							
Інші операційні доходи	2 977 967	1 351 564	3,4	2,9	-1 626 403	-0,5	45,4
Адміністративні витрати	(563 713)	(489 567)	-0,6	-1	74 146	-0,4	86,8
Витрати на збут	(2 804 593)	(2 160 225)	-3,2	-4,6	644 368	-1,4	77
Інші операційні витрати	(269 447)	(3 014 968)	-0,3	-6,4	-2 745 521	-6,1	1118,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	21 772 188	0	25	0	-21 772 188	-25	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	(4 197 948)	0	-8,9	-4 197 948	-8,9	0
Інші фінансові доходи	154 120	16 681	0,2	0,04	-137 439	-0,16	10,8
Інші доходи	14 510	2 914	0,02	0,01	-11 596	-0,01	20,1
Фінансові витрати	(558 953)	(1 526 205)	-0,6	-3,3	-967 252	-2,7	273
Інші витрати	(1 190 423)	(72 198)	-1,4	-0,2	1 118 225	1,2	6,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	20 191 442	0	23,2	0	-20 191 442	-23,2	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	(5 776 756)	0	-12,3	-5 776 756	-12,3	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(3 382 284)	912 071	-3,9	1,9	4 294 355	5,8	-27
Чистий фінансовий результат: прибуток	16 809 158	0	19,3	0	-16 809 158	-19,3	0
Чистий фінансовий результат: збиток	0	(4 864 685)	0	-10,4	-4 864 685	-10,4	0

У 2023 р. у порівнянні з 2022 р. (табл. 2.8) відбулись такі зміни у фінансових результатах: відбулось зростання обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 9 478 716 тис.грн., темп росту склав 120,2%. Темп росту собівартості реалізованої продукції склав 117,3%, а питома вага собівартості в доході від реалізації продукції знизилась з 99,8% у 2022 р. до 97,4% у 2023 р. В результаті валовий прибуток 2023 р. склав 1 489 015 тис.грн., тобто 2,6% у складі виручки від реалізації продукції проти 115 248 тис.грн. (0,2%) у 2022 р. продовжує зростати питома вага витрат на збут у доході від реалізації продукції з 4,6% у 2022 р. до 5,5% у 2023 р., що негативно позначилось на обсязі фінансового результату від операційної діяльності. Але, все ж таки збиток 2023 р. практично на 60% нижче за збиток 2022 р. Позитивно знизились фінансові витрати, які у 2023 р. склали 563 906 тис.грн. проти 1 526 205 тис.грн. у 2022 р., темп росту становить 36,9%. Фінансовий результат до оподаткування у 2023 р. теж є збитком, який дорівнює 3 987 397 тис.грн., що на 1 789 359 тис.грн. менше за збитки 2022 р. чистий збиток 2023 р. становить 3 654 990 тис.грн. проти чистого збитку 2022 р., який становить 4 864 685 тис.грн. Отже, 2023 р. можна вважати більш ефективним проти 2022 р., але все ж таки збитковим. Тобто підприємство не в змозі подолати поріг беззбитковості з причини недостатньо повного завантаження виробничих потужностей. Таки ризики виникли у зв’язку з повномасштабною війною.

Таблиця 2.8

Аналіз звіту про фінансові результати ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2023 рр.

Найменування статті	Абсолютні величини, тис.грн		Питома вага статей у чистому доході від реалізації, %		Відхилення показників за звітний період		
	за попередній період	за звітний період	за попередній період	за звітний період	тис. грн	в структурі,%	темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46 916 321	56 395 037	100	100	9 478 716	0	120,2
Собівартість реалізованої	(46 801 073)	(54 906 022)	-99,8	-97,4	-8 104 949	2,4	117,3

продукції (товарів, робіт, послуг)							
Валовий: прибуток	115 248	1 489 015	0,2	2,6	1 373 767	2,4	1292
Валовий: збиток							
Інші операційні доходи	1 351 564	1 057 385	2,9	1,9	-294 179	-1	78,2
Адміністративні витрати	(489 567)	(437 309)	-1	-0,8	52 258	0,2	89,3
Витрати на збут	(2 160 225)	(3 125 816)	-4,6	-5,5	-965 591	-0,9	144,7
Інші операційні витрати	(3 014 968)	(609 235)	-6,4	-1,1	2 405 733	5,3	20,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	(4 197 948)	(1 625 960)	-8,9	-2,9	2 571 988	6	38,7
Інші фінансові доходи	16 681	16 469	0,04	0,03	-212	-0,01	98,7
Інші доходи	2 914	170 639	0,01	0,3	167 725	0,29	5855,8
Фінансові витрати	(1 526 205)	(563 906)	-3,3	-1	962 299	2,3	36,9
Інші витрати	(72 198)	(1 984 639)	-0,2	-3,5	-1 912 441	-3,3	2748,9
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	(5 776 756)	(3 987 397)	-12,3	-7,1	1 789 359	5,2	69
Витрати (дохід) з податку на прибуток	912 071	332 407	1,9	0,6	-579 664	-1,3	36,4
Чистий фінансовий результат: збиток	(4 864 685)	(3 654 990)	-10,4	-6,5	1 209 695	3,9	75,1

У 2024 р. продовжує зростати чистий дохід від реалізації продукції, який становить 79 307 933 тис.грн., а темп його росту складає 124,7%. Собівартість реалізованої продукції у 2024 р. склала 93% у обсязі реалізації продукції проти 97,4% у 2023 р., темп росту собівартості реалізованої продукції склав 119%, тобто він менше за темп росту чистого доходу від реалізації продукції. Валовий прибуток 2024 р. склав 4 943 702 тис.грн. проти 1 489 015 тис.грн. валового прибутку у 2023 р., темп росту склав 332%, тобто валовий прибуток зріс у 3,3 рази. Позитивним є зниження питомої ваги витрат на збут з 5,5% у 2023 р. до 4,6% у 2024 р. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 р. нарешті є прибутком – 2 033 102 тис.грн. проти збитку 2023 р. (-1625960 тис.грн.). Фінансові витрати у 2024 р. зросли до 841 875 тис.грн., тобто на 277 969 тис.грн. Фінансовий результат до оподаткування у 2024 р. склав 1 088 351 тис.грн. проти збитку у 2023 р. (-3 987 397 тис.грн.). Чистий фінансовий результат у 2022 р. це прибуток 880 562 тис.грн., тобто

підприємство почало виходити на позитивні фінансові результати, які були у 2021 р. довоєнному році.

Таблиця 2.9

Аналіз звіту про фінансові результати ПАТ «ЗМК «ЗСС»

у 2023 – 2024 рр.

Найменування статті	Абсолютні величини, тис.грн		Питома вага статей у чистому доході від реалізації, %		Відхилення показників за звітний період		
	за попередній період	за звітний період	за попередній період	за звітний період	тис. грн	в структурі,%	темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56 395 037	70 307 933	100	100	13 912 896	0	124,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(54 906 022)	(65 364 231)	-97,4	-93	-10 458 209	4,4	119
Валовий: прибуток	1 489 015	4 943 702	2,6	7	3 454 687	4,4	332
Валовий: збиток							
Інші операційні доходи	1 057 385	1 504 031	1,9	2,1	446 646	0,2	142,2
Адміністративні витрати	(437 309)	(516 087)	-0,8	-0,7	-78 778	0,1	118
Витрати на збут	(3 125 816)	(3 229 329)	-5,5	-4,6	-103 513	0,9	103,3
Інші операційні витрати	(609 235)	(669 215)	-1,1	-1	-59 980	0,1	109,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	2 033 102	0	2,9	2 033 102	2,9	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	(1 625 960)	0	-2,9	0	1 625 960	2,9	0
Інші фінансові доходи	16 469	13 225	0,03	0,02	-3 244	-0,01	80,3
Інші доходи	170 639	14 621	0,3	0,02	-156 018	-0,28	8,6
Фінансові витрати	(563 906)	(841 875)	-1	-1,2	-277 969	-0,2	149,3
Інші витрати	(1 984 639)	(130 722)	-3,5	-0,2	1 853 917	3,3	6,6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	1 088 351	0	1,5	1 088 351	1,5	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	(3 987 397)	0	-7,1	0	3 987 397	7,1	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	332 407	(207 789)	0,6	-0,3	-540 196	-0,9	-62,5
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	880 562	0	1,3	880 562	1,3	0
Чистий фінансовий результат: збиток	(3 654 990)	0	-6,5	0	3 654 990	6,5	0

Динаміка фінансових результатів представлена на рис. 2.4.

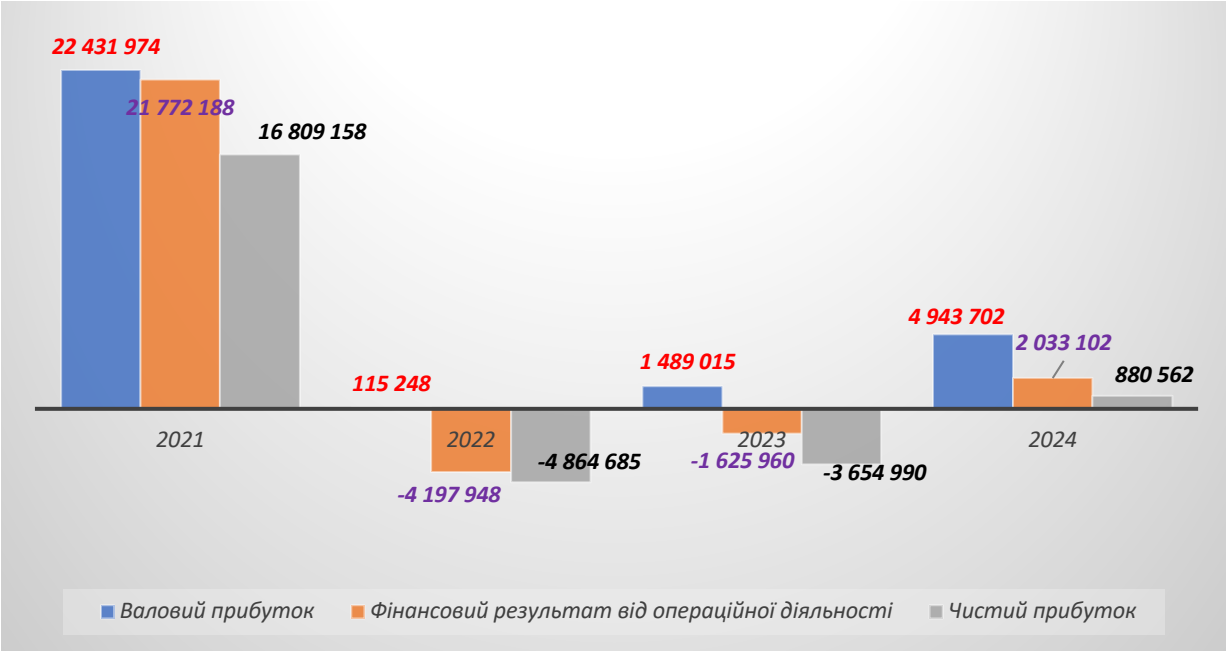


Рисунок 2.4. Динаміка фінансових результатів ПАТ «ЗМК «ЗСС»

Проаналізуємо коефіцієнти (див. табл. 2.10 та 2.11), що характеризують фінансову стійкість, платоспроможність та залежність підприємства від позикового капіталу:

– коефіцієнт покриття на початок 2022 р. становить 1,795 при рекомендованому рівні 2 – 2,5, тобто рівень коефіцієнту є недостатнім; на кінець 2024 р. його рівень знизився до 1, 459, що свідчить про подальше зростання поточних зобов'язань;

– аналогічну тенденцію має показник швидкої ліквідності, однак його рівень на початок 2022 р. становить 1,507, а на кінець 2024 р. 1,347 при рекомендованому рівні 1,0 – 1,5, тобто рівень цього коефіцієнту більше відповідає рекомендованому рівню;

– коефіцієнт абсолютної ліквідності прагне до нуля, що свідчить про недостатність грошових коштів для миттєвого покриття найбільш ліквідних зобов'язань;

– коефіцієнт фінансової автономії на початок 2022 р. становить 0,577, а на кінець 2024 р. – 0,503; це означає, що навіть при збитках, підприємство

утримало достатній рівень фінансової стійкості завдяки накопиченому нерозподіленому прибутку (у першому розділі пасиву балансу);

– коефіцієнт концентрації позикового капіталу зростає з 0,423 на початок 2022 р. до 0,497 на кінець 2024 р., що є не критичним рівнем;

– коефіцієнт структури позикового капіталу суттєво не змінився впродовж досліджуваного періоду і складає на 01.01.202 р. 0,116, а на кінець 2024 р. – 0,102, що є нормальною нормою для забезпечення фінансової незалежності підприємства за критерієм «структура капіталу»;

– показник фінансового левериджу зростає з 0,733 на початок 2022 року до 0,989 на кінець 2024 р., тобто він прагне до одиниці, що також є допустимим рівнем оцінки фінансової стійкості;

– показовим з точки зору відновлення бізнесу є показник продуктивності праці; у 2021 р. він становив 8480, 6 тис.грн./особі; у 2022 р. він становить 5042,1 тис.грн./особу; а вже у 2024 р. він практично відновився до рівня 2021 р. і становить 8197,3 тис.грн./особу;

– фондовіддача також мала негативну тенденцію до зниження, так у 2021 р. вона дорівнювала 3,718, у 2022 р. – 2,148, а вже у 2024 р. 2,8, тобто спостерігається зростання завантаження виробничих потужностей і, відповідно, зростання показника фондовіддачі, який характеризує частку виробленої продукції на одиницю вартості основних засобів;

– тривалість обороту дебіторської заборгованості зростає з 148 днів у 2021 році до 255 днів у 2024 році, що свідчить про подовження терміну відволікання грошових коштів із поточного господарського обороту і дебіторську заборгованість, що може негативно позначатись на платоспроможності підприємства і потребувати залучення додаткових коштів у вигляді кредитних ресурсів;

– період обороту запасів коливається в діапазоні 35 – 24 дн., що свідчить про швидкий оборот запасів, тобто підприємство не створює запасів ТМЦ;

– період обороту кредиторської заборгованості станом на 2021 р. складає 188 дн., станом на 2024 р. – 37 дн., тобто спостерігається уповільнення оборотності кредиторської заборгованості, що може свідчити про зниження спроможності підприємства розраховуватись по своїх поточних зобов'язаннях або про зростання обсягу зобов'язань;

– тривалість фінансового циклу коливається в межах від -5 днів у 2021 р. до 37 днів у 2024 р., що свідчить про потребу у додатковому фінансуванні впродовж тривалості фінансового циклу.

Узагальнюючи висновки, які зроблено за результатами розрахунків, проведених в табл. 2.10 – 2.11, можемо констатувати наступне:

– дійсно, 2022 р. є найбільш ризикованим роком у господарській діяльності підприємства, який характеризується зниженням коефіцієнту маневреності власних оборотних засобів, зниженням коефіцієнту покриття та коефіцієнту абсолютної ліквідності; незначним зниженням коефіцієнту фінансової стійкості;

– поряд з цим «просіли» і показники ефективності господарської діяльності, як то продуктивність праці та фондовіддача;

– тривалість фінансового циклу також має нестійку тенденції від від'ємного значення до 37 дн. у 2024 р.;

– практично всі показники рентабельності мають від'ємне значення, тому, що окрім валового прибутку, всі інші види прибутків – збитки; виключення складає 2024 р., в якому фінансова ситуація на підприємстві ПАТ «ЗМК «ЗСС» практично вирівнялась, але має дуже низький запас фінансової міцності.

Динаміка коефіцієнтів платоспроможності та структури капіталу представлена на рис. 2.5, а динаміка коефіцієнтів ефективності використання ресурсів підприємства – на рис. 2.6.

Таблиця 2.10

Показники оцінки фінансово-господарської діяльності ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр. (І частина)

Основний показник, який характеризує аспект діяльності, одиниця виміру	2022 рік			2023 рік			2024 рік		
	початок	кінець	(+,-)	початок	кінець	(+,-)	початок	кінець	(+,-)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
частка основних засобів в активах підприємства, %	29,6	30,0	0,5	30,0	25,2	-4,9	25,2	32,6	7,4
коефіцієнт зносу основних засобів, відсотків	10,272	18,168	7,896	18,168	25,177	7,009	25,177	0,000	-25,177
маневреність власних оборотних засобів	0,370	0,366	-0,004	0,366	0,268	-0,098	0,268	0,237	-0,031
коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,587	1,577	-0,010	1,577	1,366	-0,211	1,366	1,310	-0,056
коефіцієнт покриття - Кп	1,795	1,691	-0,104	1,691	1,428	-0,263	1,428	1,459	0,031
коефіцієнт швидкої ліквідності	1,507	1,520	0,013	1,520	1,277	-0,243	1,277	1,347	0,070
коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	0,005	0,004	-0,001	0,004	0,014	0,010	0,014	0,016	0,002
частка оборотних коштів в активах, відсотків	67,1	66,8	-0,3	66,8	72,0	5,1	72,0	65,2	-6,8
частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, відсотків	37,0	36,6	-0,4	36,6	26,8	-9,8	26,8	23,7	-3,1
частка власних оборотних коштів у покритті запасів, відсотків	247,3	408,5	161,1	408,5	290,5	-118,0	290,5	407,8	117,3
частка запасів у оборотних активах, відсотків	15,0	9,0	-6,0	9,0	9,2	0,3	9,2	5,8	-3,4
коефіцієнт покриття запасів	6,7	11,2	4,5	11,2	10,8	-0,3	10,8	17,2	6,4
коефіцієнт фінансової автономії	0,577	0,576	-0,001	0,576	0,473	-0,103	0,473	0,503	0,030
коефіцієнт фінансової залежності	1,733	1,735	0,002	1,735	2,114	0,379	2,114	1,989	-0,125
коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,430	0,424	-0,006	0,424	0,407	-0,017	0,407	0,307	-0,100
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,423	0,424	0,001	0,424	0,527	0,103	0,527	0,497	-0,030
коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,149	0,086	-0,063	0,086	0,082	-0,004	0,082	0,145	0,063
коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,078	0,041	-0,037	0,047	0,038	-0,009	0,046	0,088	0,042
коефіцієнт структури позикового капіталу	0,116	0,067	-0,049	0,067	0,044	-0,023	0,044	0,102	0,058
коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,733	0,735	0,002	0,735	1,114	0,379	1,114	0,989	-0,125
показник фінансового левериджу	0,733	0,735	0,002	0,735	1,114	0,379	1,114	0,989	-0,125
коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,416	0,394	-0,022	0,394	0,293	-0,101	0,293	0,274	-0,019
продуктивність праці, тис. гривень / особу	8 480,6	5 042,1	-3 438,6	5 042,1	6 588,2	1 546,2	6 588,2	8 197,3	1 609,1
фондовіддача, гривень / гривень	3,718	2,148	-1,570	2,148	2,781	0,633	2,781	2,800	0,019

Таблиця 2.11

Показники оцінки фінансово-господарської діяльності ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр. (ІІ частина)

Основний показник, який характеризує аспект діяльності, одиниця виміру	2022 рік			2023 рік			2024 рік		
	початок	кінець	(+,-)	початок	кінець	(+,-)	початок	кінець	(+,-)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
оборотність коштів у розрахунках (ОКРО), оборотів	2,432	1,144	-1,288	1,144	1,308	0,164	1,308	1,411	0,103
час обороту коштів у розрахунках (ЧОКР), днів	148	315	167	315	275	-40	275	255	-20
оборотність запасів, оборотів (ОЗО)	10,324	7,878	-2,446	7,9	11,8	3,9	11,755	14,999	3,244
час обороту запасів (ЧОЗ), днів	35	46	11	46	31	-15	31	24	-7
час обороту кредиторської заборгованості (ЧОКЗ), днів	188	239	50	188	231	43	231	242	10
тривалість операційного циклу (ТОЦ), днів	183	361	178	361	306	-55	306	279	-27
тривалість фінансового циклу, днів	-5	122	127	122	75	-47	75	37	-38
коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,411	0,875	0,464	0,875	0,765	-0,110	0,765	0,709	-0,056
оборотність власного капіталу, оборотів	2,436	1,109	-1,327	1,109	1,463	0,354	1,463	1,672	0,209
оборотність сукупного капіталу, оборотів	1,252	0,640	-0,612	0,640	0,764	0,124	0,764	0,818	0,054
коефіцієнт стійкості економічного росту	0,380	-0,120	-0,500	-0,120	-0,100	0,020	-0,100	0,019	0,119
поточна платоспроможність	-31 244 567	-28 553 559	2 691 008	-28 553 559	-39 351 837	-10 798 278	-39 351 837	-45 227 392	-5 875 555
коефіцієнт Бівера	0,600	-0,080	-0,680	-0,080	-0,034	0,046	-0,034	0,068	0,102
рентабельність продукції, відсотків	34,8	0,2	-34,5	0,2	2,7	2,5	2,7	7,6	4,9
рентабельність діяльності, відсотків	19,3	-10,4	-29,7	-10,4	-6,5	3,9	-6,5	1,3	7,7
рентабельність активів, відсотків	24,2	-6,6	-30,8	-6,6	-5,0	1,7	-5,0	1,0	6,0
рентабельність сукупного капіталу, відсотків	24,2	-6,6	-30,8	-6,6	-5,0	1,7	-5,0	1,0	6,0
рентабельність власного капіталу, відсотків	47,1	-11,5	-58,6	-11,5	-9,5	2,0	-9,5	2,1	11,6
період окупності власного капіталу	2,124	-8,694	-10,818	-8,694	-10,546	-1,852	-10,546	47,763	58,309

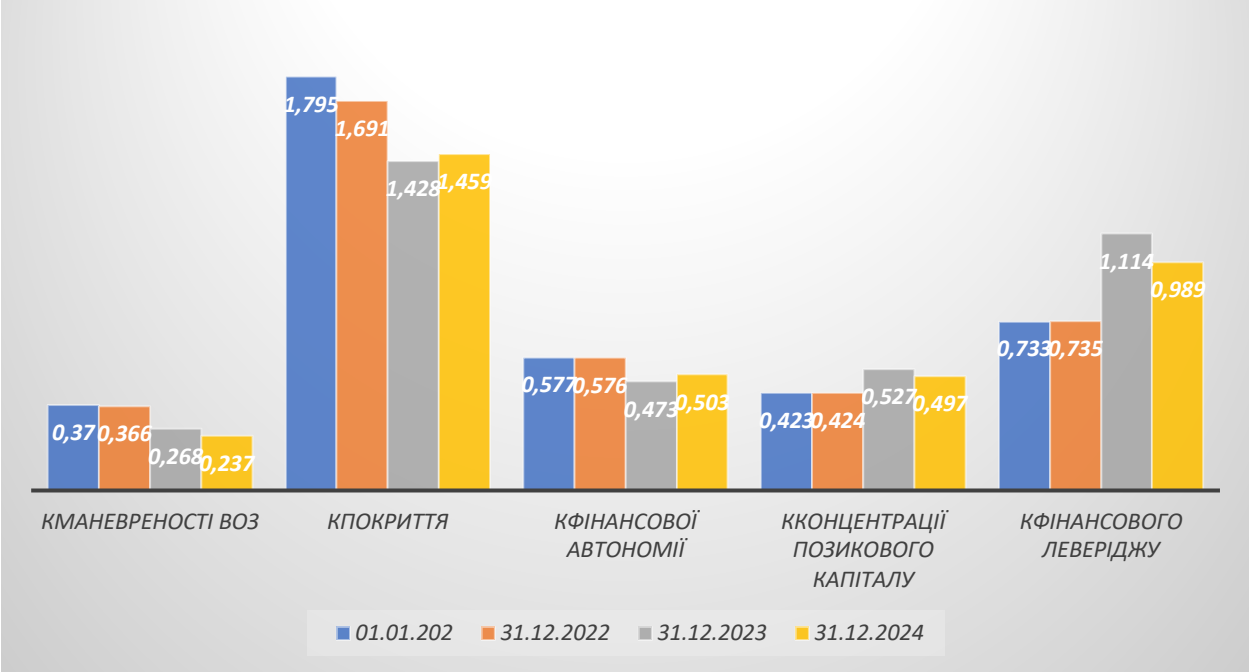


Рисунок 2.5. Динаміка коефіцієнтів платоспроможності та структури капіталу ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр.

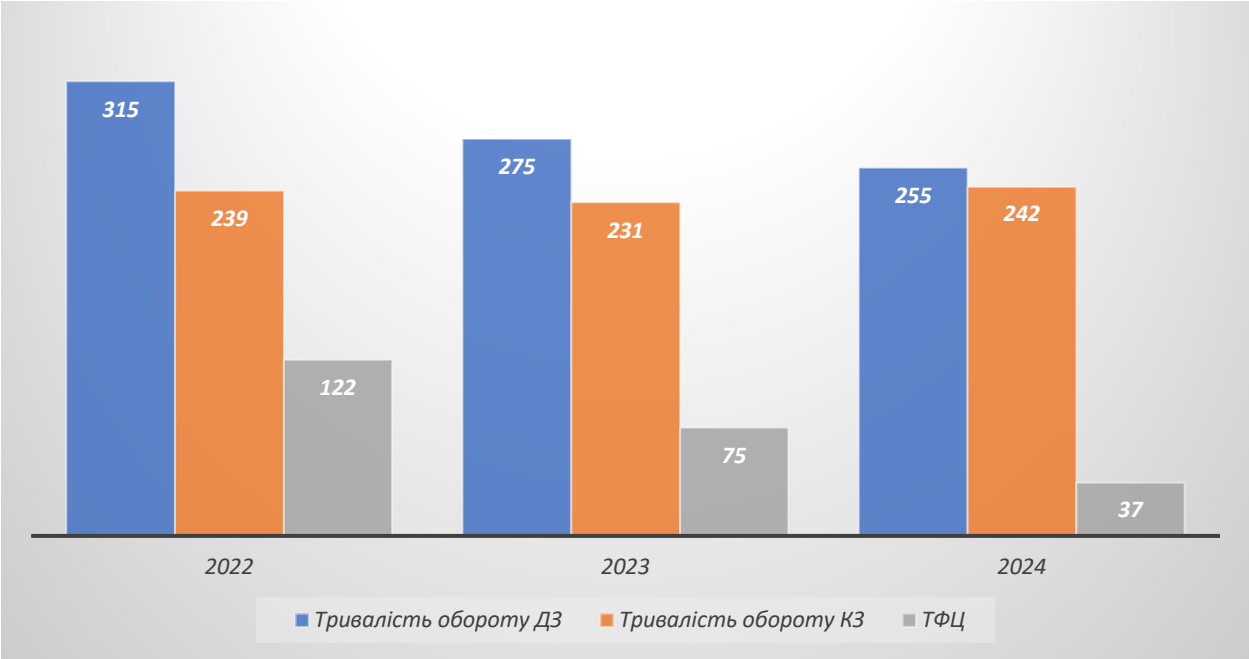


Рисунок 2.6. Динаміка фінансового циклу ПАТ «ЗМК «ЗСС» у 2022 – 2024 рр.

Висновки до розділу 2

ПАТ МК «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягам експорту, постачанням валюти, а також податковим відрахуванням. Діяльність підприємства пов'язана з виробництвом та збутом агломерату, чавуну, сталі та феросплавів, чорних та кольорових металів, металоконструкції, холодного та гарячого листового прокату з вуглецевих та нержавіючих сталей, гнутих профілей, труб, фітингів для труб зі сталі, жерсті, кисню, азоту, інертних газів, іншої виробничої металургійної продукції. Основними споживачами продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» є вітчизняні та закордонні виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники побутової техніки. На ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, зниження собівартості продукції та екологічної модернізації виробничих фондів. Пріоритетними завданнями ПАТ МК «Запоріжсталь» є випуск високоякісної продукції при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище, захист здоров'я населення, що проживає в Запорізькій області і підвищення енергоефективності.

Розрахунок динаміки основних фінансових результатів ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь», виконаний на підставі даних фінансової звітності, показав нестабільність фінансового становища у період 2022 – 2024 рр. В результаті підприємство в значних розмірах понесло збитки від операційної діяльності та отримало чисті збитки. Нестабільність фінансових результатів свідчить про надскладні умови функціонування підприємства ПАТ «ЗСС», але керівництво докладає усіх можливих зусиль для підтримання підприємства у працездатному стані та збереження трудового колективу.

Узагальнюючи динаміку та структуру змін, які відбулись у складі активів та капіталу, можна констатувати таке:

– впродовж 2022 – 2024 рр. відбувається зростання вартісного обсягу активів та капіталу, що свідчить про відновлення господарської діяльності після «руйнівного шоку» 2022 р.;

– спостерігається стабільна тенденція зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; також зростає і кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги;

– спостерігається пожвавлення комерційної діяльності, відвантаження продукції, яка накопичилась на складах ПАТ «ЗМК «ЗСС»;

– щорічно спостерігається зниження залишків нерозподіленого прибутку, який був накопичений у попередніх періодах, що негативно впливає на рівень фінансової стійкості підприємства.

Динаміка структури капіталу свідчить про достатню стабільність структури; використання довгострокових та короткострокових позикових коштів для забезпечення господарської діяльності.

Узагальнюючи висновки, які зроблено за результатами розрахунків коефіцієнтів, можемо констатувати наступне: дійсно, 2022 р. є найбільш ризикованим роком у господарській діяльності підприємства, який характеризується зниженням коефіцієнту маневреності власних оборотних засобів, зниженням коефіцієнту покриття та коефіцієнту абсолютної ліквідності; незначним зниженням коефіцієнту фінансової стійкості; поряд з цим «просіли» і показники ефективності господарської діяльності, як то продуктивність праці та фондовіддача; тривалість фінансового циклу також має нестійку тенденції від від’ємного значення до 37 дн. у 2024 р.; практично всі показники рентабельності мають від’ємне значення, тому, що окрім валового прибутку, всі інші види прибутків – збитки; виключення складає 2024 р., в якому фінансова ситуація на підприємстві ПАТ «ЗМК «ЗСС» практично вирівнялась, але має дуже низький запас фінансової міцності.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕ-СТРАТЕГІЇ ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

3.1. Алгоритм формування бізнес-стратегії розвитку ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в умовах повномасштабної війни

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну вітчизняні підприємства зуміли в корот кий термін переформатувати управління всіма процесами в умовах невизначеності та критичності. Крім того, процес конкурентної боротьби змусив їх шукати такі способи розвитку і функціонування на ринку, які могли б забезпечити переваги над конкурентами в довгостроковій перспективі. Стратегія розвитку охоплює різні сторони діяльності підприємства та працівників, спрямована на їх прогресивний розвиток та досягнення високих результатів. У сукупність інструментів управлінського впливу на ряд стратегічних проблем з метою їх вирішення входить система взаємопов'язаних функцій в галузі стратегічного менеджменту. Процес формування стратегії є ключовим під час планування показників та напрямів розвитку підприємств. При цьому окремі процедури та інструменти в ході формування стратегії можуть переглядатися або вдосконалюватись, а також впроваджуватись нові.

Безліч поглядів та підходів щодо змісту процедур стратегічного управління, а також процесу формування стратегії робить стратегічний аналіз актуальним та необхідним у будь-якій галузі діяльності підприємств. Процес формування стратегії розвитку починається з усвідомлення необхідності більш оперативної та якісної роботи порівняно з конкурентами. Реалізація стратегії розвитку підприємства спрямована на досягнення довгострокових цілей та потребує значних інвестиційних. Він є структурованою кінцевою множиною дій, спрямованих на виробництво специфічних послуг для конкретних

споживачів, таких як керівництво підприємства. Процес формування стратегії розвитку підприємств є сукупність логічно взаємозалежних дій, направлених на формування певних моделей діяльності, які є стратегією розвитку та виступають у вигляді систематизованого послідовного виконання функціональних операцій, які дають специфічний результат, а саме бізнес-стратегію розвитку підприємства.

Таким чином, процес формування бізнес-стратегії розвитку не є одноразовою дією, яка відбувається у певний момент часу, а представляє походження зазначених дій або модель. У цьому таке подання дій як підлягає обов'язковій реалізації, так може бути і не реалізованим. На підставі зазначеного, процес формування стратегії розвитку це модель управлінських дій, що складається з окремих, але пов'язаних один з одним процедур, що реалізують функції стратегічного менеджменту для створення бізнес-стратегії розвитку підприємств.

Підприємство загалом залежить від таких чинників довкілля, як ресурси, споживачі, конкуренти, постачальники, законодавство, соціальні, культурні, політичні та інші фактори. Вони впливають на всі процеси, що виникають у внутрішньому середовищі підприємства, зокрема, і на вибір кадрової стратегії. Зазначені фактори діють одночасно і різноспрямовано, посилюючи або послаблюючи сукупну результуючу дію. Потреба в управлінні змінами на основі науково обґрунтованих методів їх використання, регулювання, обумовлює важливість здійснення на підприємствах стратегічного управління, що дозволить забезпечити досягнення поставленої мети. Слід зазначити, що в основі сучасних концепцій управління стратегія розвитку постає як найважливіший ресурс процесу виробництва та водночас як засіб досягнення своєї мети. Формування стратегії розвитку знаходиться на зрізі балансування інтересів у межах поєднання інтересів підприємства та працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом. Основними етапами у розробці стратегії розвитку підприємства є: визначення основних цілей своєї стратегії та встановлення їх пріоритетів, що допомагає визначити, що є найважливішим

для успіху бізнесу; проведення аналізу зовнішнього середовища, включаючи ринок конкурентів та технологічні зміни, що допоможе визначити фактори, що можуть вплинути на бізнес; оцінка внутрішніх ресурсів підприємства, таких як фінансове становище, персонал та інфраструктура; визначення стратегічного спрямування на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, які допоможуть досягти поставленої мети; розробка конкретних дій та планів для реалізації обраних стратегічних напрямків, що допоможе перетворити ідеї на конкретні кроки. Дотримуючись цих основ, можна розробити стратегію, яка допоможе досягти поставлених цілей та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Для успішного формування стратегії необхідні три основні завдання. *Перше завдання* полягає у формулюванні стратегічного бачення та місії підприємства, а саме, яким має стати підприємство у майбутньому. Місія визначає мету діяльності підприємства і те, яким чином воно досягатиме свого бачення. *Друге завдання* полягає у встановленні цілей, а саме, конкретних результатів, яких підприємство прагне досягти. Вони є орієнтиром і напрямом для всіх стейкхолдерів. Цілі мають бути вимірними, щоб можна було оцінити прогрес та досягнення у конкретних числах чи фактах. Це допоможе визначити, наскільки близько чи далеко ми від досягнення поставленої мети. Встановлення правильних цілей допомагає підприємству прийняти важливі рішення та зосередити свої зусилля на досягненні необхідного результату. *Третє завдання* включає розробку бізнес-стратегії розвитку, яка є планом дій. Вона включає вибір пріоритетних ринків, аналіз конкурентів, визначення конкурентних переваг підприємства та розробку окремих стратегічних і тактичних заходів.

На основі теоретичних підходів до стратегічного менеджменту нами розроблено концептуальну схему (алгоритм) етапів формування бізнес-стратегії розвитку підприємства ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» (рис. 3.1) [36 – 45].

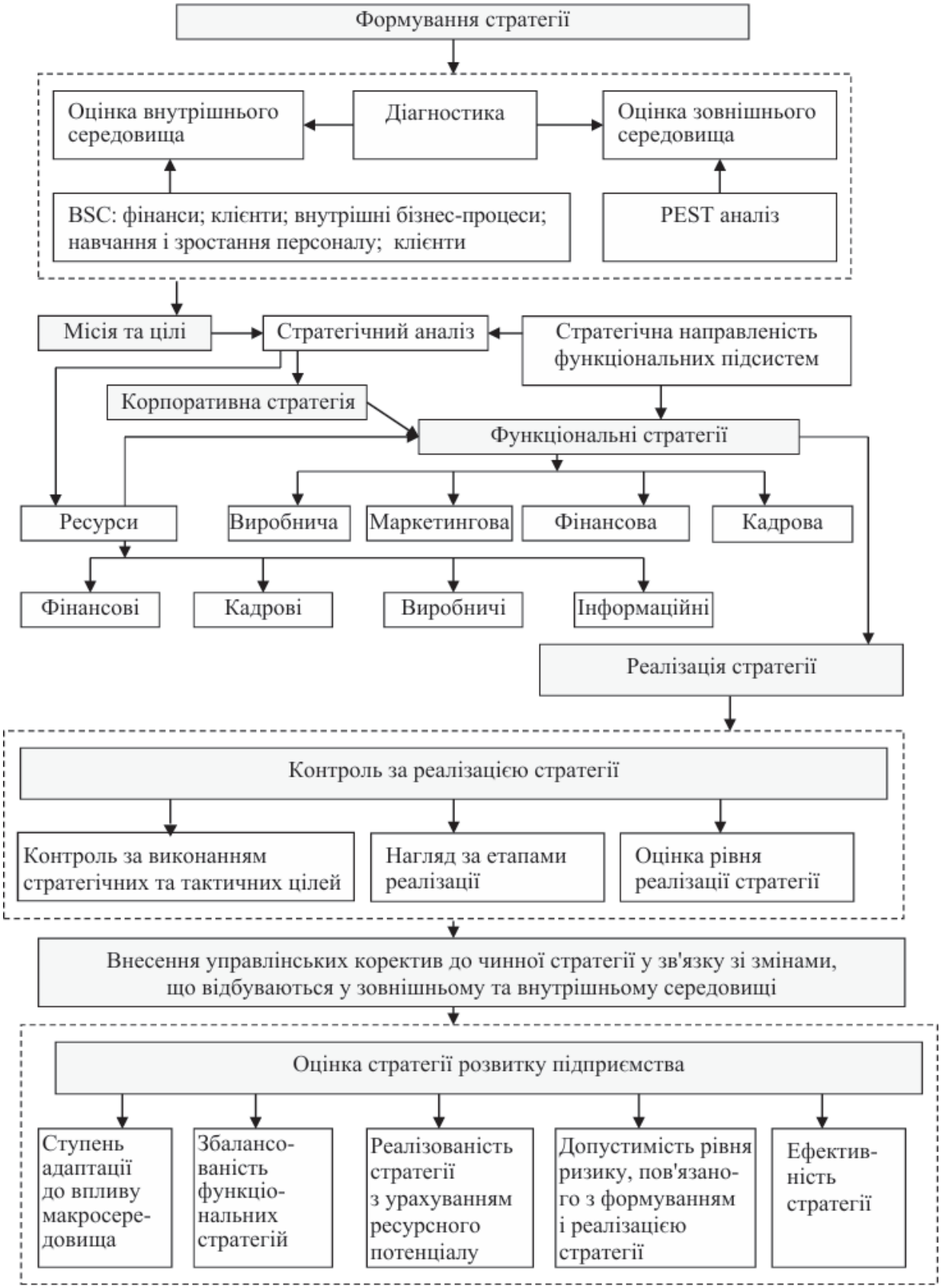


Рисунок 3.1. Алгоритм формування бізнес-стратегії розвитку ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в умовах повномасштабної війни

Цей підхід базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, та їх відповідності генеральній лінії розвитку підприємства ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в цілому, що дозволить значно підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень, а також досягти економічної стабільності підприємства. Стратегічне управління підприємством має ґрунтуватися на системному підході, що дозволить розглядати його як систему, що складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка).

Також необхідно враховувати ув'язування конкретних рішень у рамках підсистем з урахуванням їхнього впливу на всю систему в цілому, аналіз та прийняття рішень за видами стратегії з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напряму розвитку підприємства. Саме система управління впливає на фінансові результати діяльності, рентабельність, капіталізацію та ін., дозволяє досягти нижчої вартості послуг, продуктів за допомогою зниження їх собівартості, що створює конкурентні переваги для підприємств. Для того, щоб стратегічний процес не був виключно формальною процедурою, його необхідно направити на вирішення практичних завдань, забезпечити його відповідність таким критеріям, як простота розуміння; використання лише тих управлінських процедур, які є функціонально значущими та відповідають особливостям управлінської політики підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

3.2. Удосконалення методичного інструментарію вимірювання ефективності реалізації бізнес-стратегії ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» під час війни

Інформація опрацьованих наукових праць, яка представлена в розділі 1 магістерського дослідження, дає змогу виділити декілька основних моментів щодо формування бізнес-стратегії розвитку підприємства, які потребують

подальшого опрацювання, а саме: уточнення потребують кількість та змістовне наповнення етапів формування стратегії; удосконалення потребує методика вибору стратегії розвитку підприємства на підставі використання кількісного аналізу (набору певних аналітичних показників, які під час війни набули особливого значення. Загалом у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виділити два основні етапи: 1) етап розроблення (базовий) – див. рис. 3.1 – етап формування стратегії; 2) апробаційний етап – див. рис. 3.1 – контроль за реалізацією стратегії.

Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування бізнес-стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку значно може спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування (лише супроводження). Водночас розроблена бізнес-стратегія розвитку підприємства повинна бути досить гнучкою, щоб підприємство мало змогу вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. З урахуванням потреби удосконалення методичного інструментарію, етапи формування бізнес-стратегії розвитку та їхнє змістовне наповнення представлено на рис. 3.2.

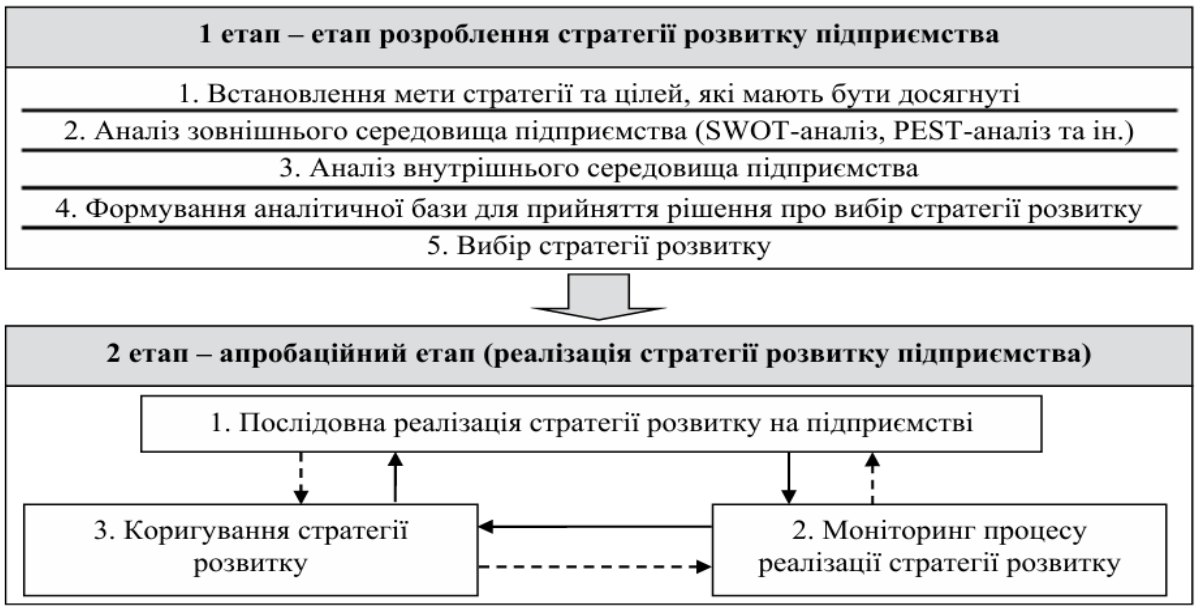


Рисунок 3.2. Етапи формування бізнес-стратегії ПАТ ЗМК «ЗСС»

Етап розроблення стратегії розвитку необхідно розпочинати зі встановлення мети, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на декілька окремих цілей, які потрібно поступово досягнути у відповідні терміни. Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT аналіз, PEST-аналіз тощо. Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься під приємство [45, с. 98].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо. Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. Слід зауважити, що в різні періоди роботи підприємства до складу інтегрального показника можуть бути включені різні (за пріоритетністю) показники вимірювання.

Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як: 1) показники продукції; 2) показники фінансової стійкості; 3) показники виробничої стійкості; 4) техніко-технологічні показники; 5) показники рентабельності; 6) показники соціальної стійкості; 7) показники забезпечення інформацією. Кожна із груп зазначених показників містить по декілька складників.

Перелік певного набору цих складників, спосіб їхнього розрахунку та нормативні значення більш детально наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Запропонований перелік показників господарської діяльності підприємства, які можуть бути включені до інтегрального показника – індикатора вибору бізнес-стратегії подальшого розвитку

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1	2	3	4
1. Показники продукції			
1.1. Якість продукції	Сукупність властивостей продукції, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників якості продукції, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
1.2. Частка експорту	Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.	Відношення обсягу продукції, яка експортується, до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	Являє собою частину вартості започаткованої у виробництві продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої підприємством продукції на кінець звітного періоду.	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	Збільшення
2. Показники фінансової стійкості			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності характеризують платоспроможність підприємства не тільки на цей момент, але й у разі надзвичайних обставин.	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	Більше 1
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства. Чим більша частка власного капіталу, тим більша можливість подолати несприятливі ситуації щодо фінансового забезпечення господарської діяльності.	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	Більше 0,5
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії.	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	Менше 1
3. Показники виробничої стійкості			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	Більше 0,6; зростання
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси. Запаси – це активи, які: зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності, або знаходяться в процесі виробництва для такого продажу, або призначені для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг.	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	До 0,5, зменшення
3.3. Матеріаломіcткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції.	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	Зменшення
3.4. Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства.	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	Збільшення
4. Техніко-технологічні показники			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	Збільшення

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	Збільшення
4.3. Коефіцієнт змінності	Характеризує продуктивність обладнання. Показує, як використовується парк наявного на підприємстві обладнання протягом доби.	Відношення загальної кількості відпрацьованих машино-змін всіма одиницями обладнання до кількості працюючих одиниць обладнання в максимально завантажену зміну.	Збільшення
5. Показники рентабельності			
5.1. Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
5.2. Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство.	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	Збільшення
5.3. Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства.	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	Збільшення
6. Показники соціальної стійкості			
6.1. Плинність кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	Зменшення
6.2. Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	Збільшення
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Кваліфікація – це наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями.	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	Збільшення
6.4. Достатність заробітної плати	Винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.	Відношення середньої заробітної плати підприємства до середньої заробітної плати у галузі.	Збільшення
7. Показники забезпечення інформацією			
7.1. Показник якості організації обміну інформацією на підприємстві	Відображає комплектування каналів інформації, впорядкованість інформаційних запитів, присутність схеми документообігу, формування кола споживачів відповідної інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.2. Показник якості формування єдиного простору інформації	Характеризує забезпечення ресурсами, відповідність інтересів споживачів і постачальників інформації, доступність інформації керівників всіх рівнів управління, рівень комп'ютеризації тощо.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.3. Показник якості організації уніфікова-ного банку інформації підприємства	Показує якість зберігання і надання інформації, спрямованість на цілі та завдання підприємства, рівень безпеки, присутність картотеки для нагромадження та упорядкування інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули:

$$\text{Ібс} = \sum_{i=1}^{n} \text{П}_\text{і}, \quad (3.1)$$

де *Ібс* – інтегральний показник розрахунку оцінювання бізнес-стратегії розвитку підприємства, у частках одиниць;

Пі – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

n – кіль кість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою:

$$Пі = \sum_{j=1}^{m} \left(\frac{K_j}{E_j} * B_j \right) \quad (3.2)$$

де Кj, Ej – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

Bj – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підпри ємства, у частках одиниць;

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

Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнятися від середньогалузевих. Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Інтегральне значення показників окремих складників розвитку

підприємства дає змогу виявити слабкі групи показників, на які потрібно першочергово звернути увагу. Позитивною вважається тенденція до збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства. За результатами розрахунку цього показника можна сформувати відповідну шкалу для обґрунтування бізнес-стратегії розвитку підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Межі градації рівня інтегрального показника оцінювання бізнес-стратегії розвитку підприємства (приклад) [46 – 54]

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
1	2
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

Апробаційний етап передбачає безпосередньо реалізацію стратегії розвитку підприємства. Цей етап потребує постійного моніторингу (контролю) за процесом реалізації стратегії з метою вчасного виявлення негативних чинників, які можуть бути перепоною для досягнення відповідних цілей і, як наслідок, зменшуватимуть прибутки підприємства. Саме тому моніторинг стратегії повинен відбуватися паралельно із коригуванням стратегії та оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі необхідно поступово зіставляти між собою отримані результати із поставленими цілями та метою стратегії та адаптувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку.

Формування бізнес-стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства. Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими. Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності, небезпековими умовами функціонування більшості підприємств України, тому вважаємо, що запропонований нами алгоритм розробки бізнес-стратегії та етапи формування бізнес-стратегії з відповідним аналітичним інструментарієм вимірювання ефективності її реалізації у комплексі забезпечують адаптацію бізнес-стратегії до функціонування ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в умовах повномасштабної війни.

3.3. Ідентифікація загроз та заходи з адаптації бізнес-стратегії під час воєнного конфлікту

Аналіз впливу воєнного конфлікту на бізнес-процеси та пошук оптимального варіанту адаптації підприємства до його умов стає критичним завданням для управлінців. Систематичне дослідження даного явища та його впливу дозволяє своєчасно виявляти основні ризики, розробляти стратегії реагування на надзвичайну ситуацію для підприємств та, таким чином, забезпечувати стійкість бізнесу в умовах нестабільності. Отже, для того, щоб підприємство мало змогу функціонувати та розвиватись в умовах воєнного

конфлікту, насамперед варто приділити увагу розробці ефективних стратегій і тактик, які дозволять підприємству зберегти свою конкурентоспроможність, а також забезпечити стійкість і успішність діяльності в умовах воєнного напруження та загроз.

Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного конфлікту може становити доволі непросте завдання. Воєнний стан – це надзвичайно складна ситуація, яка супрово джується великою кількістю загроз, ризиків та викликів, не лише для підприємства, а й для всієї країни загалом [55]. Воєнний стан може кардинально змінювати потреби споживачів, умови для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності тощо, тому, для того щоб підприємство продовжило функціонувати в таких важких умовах, важливо вміти розробляти ефективну бізнес-стратегію та передбачати ризики, пов'язані з впровадженням воєнного стану, а також ключові загрози та можливості, які постануть перед підприємством в умовах воєнного конфлікту, що є доволі складним завданням.

Розглянемо детальніше основні загрози, що постають перед підприємствами в даних умовах та створюють різноманітні перешкоди для збереження економічного потенціалу та розвитку:

– *втрати людського ресурсу.* До даної категорії можна віднести втрати життя, поранення, психологічні травми та переміщення населення. Як наслідок, маємо загрозу втрати трудового потенціалу, що обов'язково матиме негативний вплив на функціонування підприємств та економічний потенціал країни загалом;

– *втрата капіталу в умовах воєнного конфлікту* може спричинити значні фінансові втрати та порушення фінансової стійкості підприємства внаслідок руйнування майна, заводів та інфраструктури. Додатково, перерозподіл ресурсів на військові потреби може обмежити здатність підприємства до забезпечення нормального функціонування та розвитку. Ускладнення логістичних процесів. Воєнні дії призводять до руйнування доріг, мостів, комунікаційних мереж та інших об'єктів інфраструктури, в результаті чого

виникає загроза обмеженості доступу до ресурсів, порушення ланцюжку постачання, втрати ринків збуту тощо [56];

– *скорочення інвестицій*. Воєнний конфлікт призводить до виникнення несприятливих економічних умов (зниження виробництва, скорочення попиту), значного підвищення рівня ризику, нестабільності валютного ринку, через що інвестори не мають палкого бажання вкладати свої кошти в бізнес, що знаходиться на території, де відбуваються воєнні дії;

– *непрогнозованість ситуації.* Дана загроза є однією з тих, що має чи не найбільш серйозний вплив на діяльність підприємств в умовах воєнного конфлікту, адже вона значно ускладнює процес визначення оптимального курсу дій, впливає на успішність реалізації стратегічних рішень, може призвести до фінансових втрат, репутаційної шкоди, обмеження доступу до ресурсів або ж спричинити втрату довіри та відносин з клієнтами чи партнерами [57].

В разі виникнення воєнного конфлікту, бездіяльність та ігнорування загроз може мати критичне значення для підприємства. Відсутність реакції та змін в стратегії підприємства можуть призвести до фінансових втрат, руйнування майна та інфраструктури підприємства, а також до втрати довіри споживачів, інвесторів, в результаті чого може постраждати репутація підприємства та його позиція на ринку. Беззаперечно, воєнний конфлікт ставить перед підприємствами багато серйозних загроз, які можуть мати негативний вплив та перешкоджати нормальному функціонуванню, проте навіть в такій складній ситуації підприємства мають вибір: здатись або ж адаптуватись до нових умов та розвиватись. Саме здатність підприємств до пристосування й пошук нових можливостей є вирішальними для їх виживання та подальшого успіху. Адаптивність можна визначити як здатність своєчасно реагувати на зміни, що мають вплив на функціонування підприємства та його розвиток, і здатність пристосовуватись до нових умов, для збереження стійкості, економічної безпеки та конкурентоспроможності [58].

Адаптація в умовах воєнного конфлікту – складний процес, адже з настанням надзвичайної ситуації неможливо притримуватись попередніх цілей, планів та стратегій – кардинально змінюються реалії, а отже й напрям розвитку підприємства. Проте окрім непередбачуваності, загроз, неможливості уникнення складних рішень, підприємства мають можливість розвиватись, виходити на нові ринки, займати нові ніші, отримувати визнання та сприяти перемозі.

Кожне підприємство, залежно від різноманітних факторів впливу, таких як основний вид діяльності, ступінь ризику, наявність ресурсів тощо, має можливість самостійно обирати оптимальний варіант розвитку подій. До найбільш поширених заходів, які доцільно використовувати в умовах воєнного конфлікту, можна віднести такі.

1. *Релокація.* Воєнний конфлікт створює доволі серйозні загрози для підприємств. У таких обставинах переміщення підприємства може стати дуже вдалим стратегічним рішенням. Релокація передбачає перенесення виробництва, складських приміщень, офісів, обладнання, ресурси та інші важливі об’єкти в більш безпечні місця, щоб уникнути потенційних наслідків військових дій. Таким чином можна зберегти свою звичну продук тивність та забезпечити безпеку для пра цівників. Проте, варто сказати, що це доволі складний та коштовний процес, який вимагає ретельного планування та оцінки всіх можливих ризиків.

2. *Адаптація підприємницької діяльності під сучасні потреби.* Суть адаптації виробництва під сучасні потреби в умовах воєнного конфлікту полягає в тому, щоб переглянути та змінити процеси виробництва таким чином, щоб вони відповідали потребам сучасного військового конфлікту. Це може включати переорієнтацію на виробництво товарів або послуг, необхідних для оборони, медичних потреб, товарів з тривалим строком придатності, спецодягу тощо.

3. *Збільшення виробництва товарів для внутрішнього ринку.* Умови воєнного конфлікту доволі часто призводять до склад нощі з експортом товарів

через перешкоди та обмеження на кордоні, економічні санкції та загрози безпеки. Виробництво товарів для внутрішнього ринку дозволить забезпечити стабільне постачання продукції для внутрішніх споживачів та значно зменшити залежність від імпорту. В результаті, підприємства мати муть змогу уникнути ризику втрати позицій на зовнішніх ризиків та мати певну стабільність, хоча й в доволі нестабільних умовах [59].

4. *Диверсифікація постачальників та ринків збуту товарів чи послуг підприємства.* Війна часто призводить до нестабільності на ринках постачання та збуту товарів та послуг. У таких умовах диверсифікація може допомогти підприємствам зменшити ризик залежності від одного постачальника/ринку, які не можуть гарантувати стабільного функціонування, швидко реагувати на зміни в умовах війни та стимулювати розвиток нових ринків та впровадження інновацій, завдяки чому підприємство має більше шансів зберегти стійкість та конкурентоспроможність навіть в таких складних умовах.

5. *Зміна ніші.* Умови воєнного конфлікту призводять до змін в економічному середовищі, що може вимагати від підприємців переосмислення власної бізнес-стратегії та зміну ніші діяльності. Для прикладу, можуть з’являтись нові можливості ведення бізнесу в області виробництва товарів чи послуг, що відповідають потребам військових або ж громадського населення. Деякі сфери, як от медичне забезпечення, оборонна промисловість чи виробництво товарів та послуг, необхідних для реконструкції та відновлення після завершення воєнних дій, можуть мати значно підвищений попит, тим самим даючи підприємствам розвиватись в даному напрямку.

6. *Виведення бізнесу на зовнішні ринки.* Війна створює для підприємств умови, за яких потрібно переглядати та вносити зміни до бізнес-стратегій. Виведення бізнесу на міжнародний ринок – досить перспективний, хоча й складний варіант розвитку подій. З однієї сторони, такий крок допоможе зменшити ризики та залежність від внутрішнього ринку, а також розширити потенційну аудиторію та отримати нові можливості для розвитку. З іншої

сторони, це доволі ризиковий крок, який не обіцяє успіху, натомість потребує ретельного аналізу ризиків, адаптивності до змін та вміння ефективно управляти стосунками з партнерами та клієнтами.

7. *Оптимізація бізнес-процесів.* В умовах воєнного конфлікту, оптимізований бізнес має значно більше шансів на успіх. Сутність процесу оптимізації полягає у зосередженні на внутрішніх процесах, у виявленні та відмови від неактуальних процесів та зайвих витрат чи ресурсів та розробці стратегії в умовах обмеженості ресурсів та непередбачуваності. Даний підхід найкращим чином допоможе пристосуватись підприємствам під нові умови, зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільність в складних умовах війни.

Отже, методи реорганізації бізнес-процесів в умовах війни відіграють для підприємства критичну роль в забезпеченні його стійкості та успішності. Незважаючи на складнощі, що в таких складних умовах сформувались, підприємства мають можливість адаптуватись до змін та шукати нові можливості для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

Для того, щоб стратегічний процес не був виключно формальною процедурою, його необхідно направити на вирішення практичних завдань, забезпечити його відповідність таким критеріям, як простота розуміння; використання лише тих управлінських процедур, які є функціонально значущими та відповідають особливостям управлінської політики підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Формування бізнес-стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства. Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими. Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності, небезпековими умовами функціонування більшості підприємств України, тому вважаємо, що запропонований нами алгоритм розробки бізнес-стратегії та етапи формування бізнес-стратегії з відповідним аналітичним інструментарієм вимірювання ефективності її реалізації у комплексі забезпечують адаптацію бізнес-стратегії до функціонування ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в умовах повномасштабної війни.

Методи реорганізації бізнес-процесів в умовах війни відіграють для підприємства критичну роль в забезпеченні його стійкості та успішності. Незважаючи на складнощі, що в таких складних умовах сформувались,

підприємства мають можливість адаптуватись до змін та шукати нові можливості для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Турбулентне зовнішнє середовище підприємства є тим каталізатором змін, що змушує менеджмент підприємства переглядати та за необхідності оновлювати власну бізнес-стратегію. Доведено, що одним з успішних специфічних інструментів оновлення бізнес-стратегії є релокація підприємства, що залишатиметься, на жаль, на тривалий час актуальним в умовах війни. Для формування теоретичного базису здійснення релокації в умовах війни, авторами виокремлено основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства, узагальнено підходи до класифікації релокації, здійснено аналіз вже існуючих кейсів релокації підприємств.

В умовах зростаючої ринкової турбулентності ключовим чинником успішності конкурентної стратегії стає не стільки точність початкового плану, скільки здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи баланс між стратегічною стабільністю та тактичною гнучкістю. Основою такої системи виступає комплексне інформаційне забезпечення, яке охоплює як традиційні джерела (державна статистика, аналітичні звіти, внутрішня звітність підприємства), так і сучасні методи збору та обробки даних, включаючи цифрові платформи CRM, BI, SRM, ERP, а також інструменти прогнозування й аналізу ринкових тенденцій. Забезпечення якісного інформаційного потоку є необхідною умовою для обґрунтованого коригування стратегії в процесі її реалізації.

Важливою складовою є і організаційна структура стратегічного управління, яка повинна передбачати розподіл відповідальності між усіма функціональними підрозділами підприємства. Такий підхід сприяє формуванню єдиного стратегічного простору, де кожен елемент організації усвідомлює свою роль у досягненні цілей розвитку. При цьому визначальними факторами ефективності виступають швидкість прийняття рішень, підтримка стратегії на всіх рівнях управління, а також здатність підприємства генерувати стратегічні альтернативи відповідно до динаміки ринку.

Формування гнучкої системи стратегування передбачає створення механізмів для постійного узгодження цілей між підрозділами, запобігання конфліктам інтересів та адаптації критеріїв ефективності до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті важливим є розвиток організаційної культури, орієнтованої на підтримку ініціативності, креативності, лідерства та відповідальності. Гнучка структура управління має забезпечувати не лише швидке реагування, а й створювати умови для реалізації потенціалу персоналу як одного з ключових драйверів стратегічного розвитку. Отже, визначальним чинником ефективності конкурентної стратегії в умовах мінливого середовища є здатність до динамічного балансування між стратегічною стабільністю та необхідністю постійної адаптації, що формує основу для сталого зростання та довгострокової конкурентоспроможності.

Впродовж останніх десятиліть економіка України зазнала перманентної та стрімкої деіндустріалізації, яка відбувалася на тлі зовнішніх кризових потрясінь і відсутності системної, цілеспрямованої промислової політики зі боку держави. Частка переробної промисловості у ВВП України скоротилася до 10,0%, що на 6,5 в. п. менше, ніж середньосвітовий рівень. Галузі переробної промисловості України переживають постійний брак капітальних інвестицій, що уможливлюють розширене відтворення виробництва. При цьому притік прямих іноземних інвестицій залишається вкрай незначним, а в періоди криз та воєнних потрясінь відбувається відтік раніше вкладених інвестицій за кордон. Негативний вплив на перспективи активізації господарської діяльності у переробній промисловості України чинить занепад вітчизняної науково-дослідної сфери. Внаслідок низької інноваційної активності підприємств частка високотехнологічної продукції у структурі доданої вартості переробної промисловості в Україні протягом 2012–2022 рр. впала з 9,7% до 6,8%, а товарів з технологіями вище середнього рівня – з 25,1% до 18,5%. Деіндустріалізація української економіки відбувалася, у першу чергу, внаслідок занепаду передусім наукоємних галузей, натомість діючі ринкові стимули та залучення на зовнішні ринки стимулювали передусім розвиток технологічно простіших виробництв.

Слід зауважити, що ці деградаційні процеси відбуваються на тлі повномасштабної війни.

ПАТ МК «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягам експорту, постачанням валюти, а також податковим відрахуванням. Діяльність підприємства пов'язана з виробництвом та збутом агломерату, чавуну, сталі та феросплавів, чорних та кольорових металів, металоконструкції, холодного та гарячого листового прокату з вуглецевих та нержавіючих сталей, гнутих профілей, труб, фітингів для труб зі сталі, жерсті, кисню, азоту, інертних газів, іншої виробничої металургійної продукції. Основними споживачами продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» є вітчизняні та закордонні виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники побутової техніки. На ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, зниження собівартості продукції та екологічної модернізації виробничих фондів. Пріоритетними завданнями ПАТ МК «Запоріжсталь» є випуск високоякісної продукції при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище, захист здоров'я населення, що проживає в Запорізькій області і підвищення енергоефективності.

Розрахунок динаміки основних фінансових результатів ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь», виконаний на підставі даних фінансової звітності, показав нестабільність фінансового становища у період 2022 – 2024 рр. В результаті підприємство в значних розмірах понесло збитки від операційної діяльності та отримало чисті збитки. Нестабільність фінансових результатів свідчить про надскладні умови функціонування підприємства ПАТ «ЗСС», але керівництво докладає усіх можливих зусиль для підтримання підприємства у працездатному стані та збереження трудового колективу.

Узагальнюючи динаміку та структуру змін, які відбулись у складі активів та капіталу, можна констатувати таке:

– впродовж 2022 – 2024 рр. відбувається зростання вартісного обсягу активів та капіталу, що свідчить про відновлення господарської діяльності після «руйнівного шоку» 2022 р.;

– спостерігається стабільна тенденція зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; також зростає і кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги;

– спостерігається пожвавлення комерційної діяльності, відвантаження продукції, яка накопичилась на складах ПАТ «ЗМК «ЗСС»;

– щорічно спостерігається зниження залишків нерозподіленого прибутку, який був накопичений у попередніх періодах, що негативно впливає на рівень фінансової стійкості підприємства.

Динаміка структури капіталу свідчить про достатню стабільність структури; використання довгострокових та короткострокових позикових коштів для забезпечення господарської діяльності.

Узагальнюючи висновки, які зроблено за результатами розрахунків коефіцієнтів, можемо констатувати наступне: дійсно, 2022 р. є найбільш ризикованим роком у господарській діяльності підприємства, який характеризується зниженням коефіцієнту маневреності власних оборотних засобів, зниженням коефіцієнту покриття та коефіцієнту абсолютної ліквідності; незначним зниженням коефіцієнту фінансової стійкості; поряд з цим «просіли» і показники ефективності господарської діяльності, як то продуктивність праці та фондовіддача; тривалість фінансового циклу також має нестійку тенденції від від’ємного значення до 37 дн. у 2024 р.; практично всі показники рентабельності мають від’ємне значення, тому, що окрім валового прибутку, всі інші види прибутків – збитки; виключення складає 2024 р., в якому фінансова ситуація на підприємстві ПАТ «ЗМК «ЗСС» практично вирівнялась, але має дуже низький запас фінансової міцності.

Для того, щоб стратегічний процес не був виключно формальною процедурою, його необхідно направити на вирішення практичних завдань, забезпечити його відповідність таким критеріям, як простота розуміння;

використання лише тих управлінських процедур, які є функціонально значущими та відповідають особливостям управлінської політики підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Формування бізнес-стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства. Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими. Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності, небезпековими умовами функціонування більшості підприємств України, тому вважаємо, що запропонований нами алгоритм розробки бізнес-стратегії та етапи формування бізнес-стратегії з відповідним аналітичним інструментарієм вимірювання ефективності її реалізації у комплексі забезпечують адаптацію бізнес-стратегії до функціонування ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в умовах повномасштабної війни.

Методи реорганізації бізнес-процесів в умовах війни відіграють для підприємства критичну роль в забезпеченні його стійкості та успішності. Незважаючи на складнощі, що в таких складних умовах сформувались, підприємства мають можливість адаптуватись до змін та шукати нові можливості для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. URL: http://westudents.com.ua/knigi/-strategchne-upravlnnya-dikan-vl.html (дата звернення: 11.10.2025).

2. Релокація бізнесу в Україні та в ЄС. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s (дата звернення: 12.09.2025).

3. Понад 500 релокованих підприємств поновили роботу. URL: https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/3552215-robotu-ponovili-vze-500-relokovanih-pidpriemstv.html (дата звернення: 12.09.2025).

4. Химич І. Г., Тимошик Н. С., Подвірна Т. В. Стратегія релокації: особливість сучасного бізнесу. Матері али VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми» (м. Одеса, 19 квітня 2019 р.). Одеса : ОДУ, 2019. С. 141–142.

5. Тарасовський Ю. Релокація та фінансова підтримка підприємців. 2022. URL: https://forbes.ua/news/relokatsiya-ta-finansova-pidtrimka-pidpriemtsiv-v-ukraini-zapustili-dvi-platformi-dlya-dopomogi-biznesu-11042022-5378 (дата звернення: 12.09.2025).

6. Релокація бізнесу: скільки компаній вже перемістили свій бізнес та куди. URL: https://news.finance.ua/ua/relokaciya-biznesu-skil-ky-kompaniy-vzhe-peremistyly-sviy-biznes-ta-kudy (дата звернення: 12.09.2025).

7. Mintzberg H. & Waters J. A. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal. 1985. 6 (3). Pp. 257 – 272.

8. Mintzberg H. Five Ps for Strategy. Englewood Cliffs NJ : Prentice-Hall International Editions, 1992.

9. Mintzberg H. Rethinking strategic planning. Long Range Planning.1994. 27 (3). Pp. 12 – 30.

10. Porter M. What is Strategy. Harvard Business Review, Nov/Dec 1996. Pp. 61 – 78.

11. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal. 1991. 12:1 Pp. 95-117.

12. Кім В. Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану ; пер. з англ. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 290 с.

13. Гавенко М. С.,. Шарко В. В, Лоянич Г. С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6. Т. 1. С. 222-226.

14. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства :монографія / Ю. Б. Іванов. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.

15. Криворучко О. С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперацій : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.06.01. Полтава, 2016. 18 с.

16. Фощій П. М., Ковшик В. І., Фощій М. Д. Розробка конкурентної стратегії для промислових підприємств на основі очікуваної результативності діяльності. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 6. С. 89 – 93.

17. Фощій М. Д., Фощій П.М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. № 4. С. 67-71.

18. Байдін М. В., Коцюба О. О., Маковецька І. М. Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. Вип. 1(44). С. 72 – 77.

19. Черняєва А. О., Радченко І. О. Методологічні засади формування стратегії розвитку торговельних підприємств. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2024. Вип. 2(75). С. 96 – 99.

20. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua.

21. Information Agency UNIAN (2023). Ukrainian GDP fell by 29.2 % at the end of 2022 – Ministry of Economy. Available at: https://www.unian.ua/economics/finance/vvp-ukrajini-za-pidsumkom-2022-roku vpav-na-29-2-minekonomiki-12178173.html.

22. Study of the state of business in Ukraine (June 2023) (2023). Available at: https://business.diia.gov.ua/uploads/6/32044-biznes_2023_hvila_12.pdf.

23. State and prospects of SMEs in Ukraine: research results (2023). Economic truth. Available at: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634.

24. Express assessment of the impact of the war on micro, small and medium enterprises in Ukraine (2022). Analytical report. Kyiv, United Nations Development Program in Ukraine. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf

25. Промислове виробництво в Україні падає. URL: https://argumentua.com/novini/promislove-virobnitstvo-v-ukraini-padae (дата звернення: 24.10.2025).

26. Індекси промислової продукції за видами діяльності та основними промисловими групами у 2007–2023 рр. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 24.10.2025).

27. International Yearbook of Industrial Statistics: Edition 2023. UNIDO. URL: https://stat.unido.org/publications/international-yearbook-industrial-statistics-2023

28. National accounts database (updated in February 2024). UNIDO. URL: https://stat.unido.org/data/table?dataset=national-accounts

29. Гужва І.Ю., Гончаренко К.О. Промисловість України: сучасні тенденції та фактори розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 1. С. 18–24.

30. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010-2022 роки. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 24.11.2025).

31. Pulii O.V. Investytsiina aktyvnist pererobnoi promyslovosti Ukrainy. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2021. № 5. S. 59–67.

32. Lebeda T.B. Stan finansuvannia naukovykh i naukovo-tekhnichnykh robit v Ukraini: statysty chnyi rozriz. Problemy nauky. 2012. Vyp. 11. S. 2–6.

33. Research and development expenditure (% of GDP). The World Bank data. URL: https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS

34. Vprovadzhennia innovatsii na promyslovykh pidpryiemstvakh (2000–2020). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

35. Офіційний сайт ПАТ ЗМК «Запоріжсталь». URL: http://www.zaporizhstal.com/ (дата звернення 20.10.2025).

36. Ареф’єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35.

37. Ареф’єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16

38. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1)__6 (дата звернення: 22.11.2025).

39. Гармаш Р.Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. 2023. Вип. 17.

40. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національ ного університету технологій та

дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 21.11.2025).

41. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23 (дата звернення: 12.11.2025).

42. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20 (дата звернення: 11.11.2025).

43. Пілецька С.Т. Формування конкурентної стратегії аеропорту вумовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3

44. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9/2. С. 37–40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524 0072/2022-43-35

45. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21 REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21 P03=FILA=&2_S21STR=Vonu_econ_2016_21_7%282%29__23 (дата звернення: 26.11.2025).

46. Григор’єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Григор’єва // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14 (дата звернення: 24.11.2025).

47. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л.С. Захаркіна //

Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С. 66–78. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=eupmg_2011_1_9 (дата звернення: 24.11.2025).

48. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства / С.А. Климчук // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

49. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприєм ства з урахуванням ризиків / С.М. Клименко // Бізнес-Ін форм. 2013. № 8. С. 343–347.

50. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників / М.М. Меркулов // Ринкова економіка: сучасна теорія і прак тика управління. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=rectpu_2015_2_1_7 (дата звернення: 24.11.2025).

51. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при фор му-ванні стратегії розвитку підприємства / Н.Б. Писар // Акту альні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 175–183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)__31

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

53. Суслов О.П. Моделювання стратегії розвитку підпри ємства [Електронний ресурс] / О.П. Суслов, Б.О. Тішков // Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С. 265–275. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-

bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Mise_2012_87_23 (дата звернення: 24.11.2025).

54. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і систе ми управління щодо реалізації стратегії розвитку [Електро нний ресурс] / С.Б. Холод, С.В. Грушевський, О.Ю. Куянова // Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 163–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33 (дата звернення: 15.11.2025).

55. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 134–140.

56. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрями забезпечення стійкості / за наук. ред. Сторонянської І. З. Львів : ДУ «Ін-т регіональних досліджень імені М. І. Долішнього», 2022. 70 с.

57. Сарбаш С. М. Вплив міжнародних конфліктів на економічний розвиток. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 2(24). С. 56–64.

58. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2 022-42-85.

59. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. FinStream. URL: https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/ (дата звернення: 16.11.2025).

ДОДАТКИ

	Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

				КОДИ		
			Дата (рік, місяць, число)	2022	12	31
Підприємство	**Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"**		за ЄДРПОУ			
Територія	ЗАПОРІЗЬКА		за КАТОТТГ [1]	UA23060070010385728		
Організаційно-правова форма господарювання		Акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів		за КВЕД	24.10		
Середня кількість працівників [2]	9305					
Адреса, телефон	Південне шосе, буд. 72, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69008		2181501			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)						
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):						
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку						
за міжнародними стандартами фінансової звітності				1		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31122022 р.

	Форма №1 Код за ДКУД	1801001

А К Т И В	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**
1	**2**	**3**	**4**
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	28761	3671
первісна вартість	1001	75144	76086
накопичена амортизація	1002	46383	72415
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1475494	1196159
Основні засоби:	1010	22649742	21042229
первісна вартість	1011	25242586	25713975
знос	1012	2592844	4671746
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	6741	6741
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	1038362	992357
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	2178	755
Усього за розділом I	**1095**	25201278	23241912
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7688087	4193781
виробничі запаси	1101	2545985	2139287
незавершене виробництво	1102	1184287	605348
готова продукція	1103	3957815	1421387
товари	1104	0	27759
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19508885	19642455
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	957321	59696
з бюджетом	1135	1728573	1397199
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	212699
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	2301851	1725044
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17476930	17258933
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	129290	121209
готівка	1166	0	
рахунки в банках	1167	129290	121209
Витрати майбутніх періодів	1170	576521	531324
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	1058233	1867102
Усього за розділом II	**1195**	51425691	46796743
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	265	267
Баланс	**1300**	76627234	70038922

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	11776656	10732785
Додатковий капітал	1410	0	
емісійний дохід	1411	0	
накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31271239	28471882
Неоплачений капітал	1425	(0)	( )
Вилучений капітал	1430	(0)	( )
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	**1495**	44215015	40371787
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1383298	695449
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16101	
Довгострокові забезпечення	1520	2362859	1294887
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	275	242
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	**1595**	3762533	1990578
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2673291	1959213
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	24525234	24627846
розрахунками з бюджетом	1620	422935	123799
у тому числі з податку на прибуток	1621	335159	
розрахунками зі страхування	1625	18232	10002
розрахунками з оплати праці	1630	91958	58755
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	6317	5955
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	215732	239392
Доходи майбутніх періодів	1665	454	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	681559	637611
Усього за розділом III	**1695**	28649686	27676547
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	0	10
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	0	
Баланс	**1900**	76627234	70038922

Керівник			Михайська Наталя Вікторівна
Головний бухгалтер			Ампілогова Світлана Олегівна

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визн в поря встан центр орга вико влад що реалі держ політ у сфер стат

S0100214

			КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)	2022	12	31
Підприємство	**Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"**	за ЄДРПОУ			
	(найменування)				

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

	Форма №2	Код за ДКУД	**1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46916321	86968733
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
премії підписані, валова сума	2011		0
премії, передані у перестрахування	2012		0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(46801073)	(64536759)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	115248	22431974
збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	1351564	2977967
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(489567)	(563713)
Витрати на збут	2150	(2160225)	(2804593)
Інші операційні витрати	2180	(3014968)	(269447)
в тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		21772188
збиток	2195	(4197948)	( )
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	16681	154120
Інші доходи	2240	2914	14510
в тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	(1526205)	(558953)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	(0)
Інші витрати	2270	(72198)	(1190423)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		20191442
збиток	2295	(5776756)	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	912071	-3382284
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		16809158
збиток	2355	(4864685)	( )

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-7353	-52660
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445	1253032	326295
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	1245679	273635
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	224222	49254
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	1021457	224381
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	-3843228	17033539

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	39290187	58245951
Витрати на оплату праці	2505	2272345	2933056
Відрахування на соціальні заходи	2510	487912	629506
Амортизація	2515	2493559	2624404
Інші операційні витрати	2520	5256462	3741595
Разом	**2550**	49800465	68174512

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1,84012	6,35824
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,84012	6,35824
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Керівник			Михайська Наталя Вікторівна
	(підпис)		(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер			Ампілогова Світлана Олегівна
	(підпис)		(ініціали, прізвище)

	Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

				КОДИ		
			Дата (рік, місяць, число)	2023	12	31
Підприємство	**Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"**		за ЄДРПОУ			
Територія	ЗАПОРІЗЬКА		за КАТОТТГ [1]	UA23060070010385728		
Організаційно-правова форма господарювання		Акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів		за КВЕД	24.10		
Середня кількість працівників [2]	8560					
Адреса, телефон	Південне шосе, буд. 72, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69008		2181501			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)						
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):						
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку						
за міжнародними стандартами фінансової звітності				1		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31122023 р.

	Форма №1 Код за ДКУД	1801001

А К Т И В	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**
1	**2**	**3**	**4**
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	3671	3685
первісна вартість	1001	76086	77165
накопичена амортизація	1002	72415	73480
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1196159	1250558
Основні засоби:	1010	21042229	19521603
первісна вартість	1011	25713975	26090215
знос	1012	4671746	6568612
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	6741	6741
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	992357	986658
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	755	216
Усього за розділом I	**1095**	23241912	21769461
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4193781	5147796
виробничі запаси	1101	2139287	1885203
незавершене виробництво	1102	605348	1238077
готова продукція	1103	1421387	2014280
товари	1104	27759	10236
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19642455	36717365
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	59696	250165
з бюджетом	1135	1397199	896486
у тому числі з податку на прибуток	1136	212699	212699
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1725044	1725041
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17258933	6564514
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	121209	557750
готівка	1166	0	
рахунки в банках	1167	121209	557750
Витрати майбутніх періодів	1170	531324	765809
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	1867102	3222829
Усього за розділом II	**1195**	46796743	55847755
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	267	267
Баланс	**1300**	70038922	77617483

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	10732785	9759341
Додатковий капітал	1410	0	
емісійний дохід	1411	0	
накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28471882	25794767
Неоплачений капітал	1425	(0)	( )
Вилучений капітал	1430	(0)	( )
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	**1495**	40371787	36721228
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	695449	364014
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	1294887	1416066
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	242	209
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	**1595**	1990578	1780289
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1959213	2193195
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	24627846	33989963
розрахунками з бюджетом	1620	123799	132384
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	10002	19219
розрахунками з оплати праці	1630	58755	90327
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5955	1889882
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	239392	242257
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	637611	544755
Усього за розділом III	**1695**	27676547	39115956
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	10	10
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	0	
Баланс	**1900**	70038922	77617483

Керівник			Михайська Наталя Вікторівна
Головний бухгалтер			Ампілогова Світлана Олегівна

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визн в поря встан центр орга вико влад що реалі держ політ у сфер стат

S0100214

			КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)	2023	12	31
Підприємство	**Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"**	за ЄДРПОУ			
	(найменування)				

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

	Форма №2	Код за ДКУД	**1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56395037	46916321
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
премії підписані, валова сума	2011		0
премії, передані у перестрахування	2012		0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(54906022)	(46801073)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	1489015	115248
збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	1057385	1351564
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(437309)	(489567)
Витрати на збут	2150	(3125816)	(2160225)
Інші операційні витрати	2180	(609235)	(3014968)
в тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
збиток	2195	(1625960)	(4197948)
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	16469	16681
Інші доходи	2240	170639	2914
в тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	(563906)	(1526205)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	(0)
Інші витрати	2270	(1984639)	(72198)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
збиток	2295	(3987397)	(5776756)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	332407	912071
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
збиток	2355	(3654990)	(4864685)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-7401	-7353
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445	12804	1253032
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	5403	1245679
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	972	224222
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	4431	1021457
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	-3650559	-3843228

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	50155173	39290187
Витрати на оплату праці	2505	2427423	2272345
Відрахування на соціальні заходи	2510	521555	487912
Амортизація	2515	2259171	2493559
Інші операційні витрати	2520	4940681	5256462
Разом	**2550**	60304003	49800465

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1,38	-1,84
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,38	-1,84
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Керівник			Михайська Наталя Вікторівна
	(підпис)		(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер			Ампілогова Світлана Олегівна
	(підпис)		(ініціали, прізвище)

	Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

				КОДИ		
			Дата (рік, місяць, число)	2024	12	31
Підприємство	**Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"**		за ЄДРПОУ			
Територія	ЗАПОРІЗЬКА		за КАТОТТГ [1]	UA23060070010385728		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство		за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів		за КВЕД	24.10		
Середня кількість працівників [2]	8577					
Адреса, телефон	Південне шосе, буд. 72, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69008		2181501			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)						
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):						
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку						
за міжнародними стандартами фінансової звітності				1		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31122024 р.

	Форма №1 Код за ДКУД	1801001

А К Т И В	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**
1	**2**	**3**	**4**
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	3685	2444
первісна вартість	1001	77165	2444
накопичена амортизація	1002	73480	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1250558	1156852
Основні засоби:	1010	19521603	30692303
первісна вартість	1011	26090215	30692303
знос	1012	6568612	
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	6741	6741
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	986658	986658
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	216	97
Усього за розділом I	**1095**	21769461	32845095
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5147796	3568105
виробничі запаси	1101	1885203	1959265
незавершене виробництво	1102	1238077	1249819
готова продукція	1103	2014280	349500
товари	1104	10236	9521
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36717365	41783862
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	250165	359507
з бюджетом	1135	896486	1750163
у тому числі з податку на прибуток	1136	212699	8420
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1725041	1867227
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6564514	7760131
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	557750	674832
готівка	1166	0	
рахунки в банках	1167	557750	674832
Витрати майбутніх періодів	1170	765809	1144242
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	3222829	2531223
Усього за розділом II	**1195**	55847755	61439292
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	267	265
Баланс	**1300**	77617483	94284652

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	9759341	19218340
Додатковий капітал	1410	0	
емісійний дохід	1411	0	
накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25794767	27010310
Неоплачений капітал	1425	(0)	( )
Вилучений капітал	1430	(0)	( )
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	**1495**	36721228	47395770
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	364014	2517422
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	1416066	2259570
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	209	175
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	**1595**	1780289	4777167
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2193195	2365621
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	33989963	32757019
розрахунками з бюджетом	1620	132384	131148
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	19219	20051
розрахунками з оплати праці	1630	90327	83507
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1889882	5897611
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	242257	264742
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	544755	578042
Усього за розділом III	**1695**	39115956	42111715
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	10	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	0	
Баланс	**1900**	77617483	94284652

Керівник			Михайська Наталя Вікторівна
Головний бухгалтер			Ампілогова Світлана Олегівна

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визн
в
поря
вста
цент
орга
вико
влад
що
реалі
держ
полі
у
сфер
стат

S0100215

			КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)		2024	12	31
Підприємство	**Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"**	за ЄДРПОУ			
	(найменування)				

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

	Форма №2	Код за ДКУД	**1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70307933	56395037
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
премії підписані, валова сума	2011		0
премії, передані у перестрахування	2012		0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(65364231)	(54906022)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	4943702	1489015
збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	1504031	1057385
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(516087)	(437309)
Витрати на збут	2150	(3229329)	(3125816)
Інші операційні витрати	2180	(669215)	(609235)
в тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2033102	
збиток	2195	( )	(1625960)
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	13225	16469
Інші доходи	2240	14621	170639
в тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	(841875)	(563906)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	(0)
Інші витрати	2270	(130722)	(1984639)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1088351	
збиток	2295	( )	(3987397)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-207789	332407
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	880562	
збиток	2355	( )	(3654990)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	12657693	-7401
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445	-713815	12804
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	11943878	5403
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	2149898	972
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	9793980	4431
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	10674542	-3650559

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	56879202	50155173
Витрати на оплату праці	2505	2751304	2427423
Відрахування на соціальні заходи	2510	595221	521555
Амортизація	2515	2291870	2259171
Інші операційні витрати	2520	5608228	4940681
Разом	**2550**	68125825	60304003

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	,33	-1,38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	,33	-1,38
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

Керівник			Михайська Наталя Вікторівна
	(підпис)		(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер			Ампілогова Світлана Олегівна
	(підпис)		(ініціали, прізвище)