МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему: «Стратегічне планування діяльності промислового підприємства АТ «Запорізький завод феросплавів»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Strategic Planning of the Activities of the Industrial Enterprise JSC Zaporizhzhia Ferroalloy Plant

Виконала: здобувачка вищої освіти 2 курсу магістратури, _____
групи гр. 8.0734 - мо-з _____
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____ С. В. Дьячек
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І.Полусмяк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. В.О.Шишкін

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Дьячек Софії Владиславівні

1. Тема роботи «Стратегічне планування діяльності промислового підприємства АТ «Запорізький завод феросплавів»
керівник роботи Полусмяк Ю.І., к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико – дослідницький, проектно – рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи стратегічного планування діяльності промислових підприємств – складається з трьох підрозділів: 1.1 Сутність, мета та завдання стратегічного планування на підприємстві; 1.2. Принципи та етапи реалізації стратегії розвитку підприємства; 1.3. Механізми стратегічного управління підприємством в сучасних умовах економічної нестабільності 2 Розділ – Аналіз системи стратегічного планування АТ «Запорізький завод феросплавів»– складається з трьох підрозділів: 2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Запорізький завод феросплавів»; 2.2. Аналіз основних фінансово – економічних показників діяльності АТ «Запорізький завод

ферросплавів»; 2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. 3 Розділ – Напрями удосконалення системи стратегічного планування АТ «Запорізький завод ферросплавів» – складається з двох підрозділів: 3.1. Обґрунтування потреби вдосконалення стратегічного планування діяльності підприємства; 3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного управління АТ «Запорізький завод ферросплавів».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2025 р.	10.09.2025 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____С.В.Дьячек
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І.Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 76 сторінок, 9 таблиць, 3 рисунки. Перелік використаних джерел налічує 45 найменувань.

Об’єкт дослідження – стратегічне планування діяльності промислового підприємства, зокрема система стратегічного управління на прикладі АТ «Запорізький завод феросплавів».

Предмет дослідження – процеси, методи, інструменти та механізми формування і реалізації стратегічних планів розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Мета дослідження – розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного планування діяльності АТ «Запорізький завод феросплавів» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку промислового виробництва, інноваційних підходів та викликів конкурентного середовища.

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасні промислові підприємства функціонують у складних умовах економічної нестабільності, зростаючої конкуренції та швидкої технологічної трансформації. В умовах турбулентного ринкового середовища стратегічне планування виступає ключовим інструментом адаптації підприємства до змін, визначення довгострокових цілей і напрямів інноваційного розвитку. АТ «Запорізький завод феросплавів» є одним із провідних виробників металургійної продукції в Україні, тому вдосконалення його системи стратегічного планування має вагоме значення як для самого підприємства, так і для розвитку галузі в цілому.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, АТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ».

ABSTRACT

Qualification work: 76 pages, 9 tables, 3 figures. The list of references includes 45 items.

The object of the study is strategic planning of an industrial enterprise, particularly the strategic management system of JSC “Zaporizhzhia Ferroalloy Plant.”. The subject of the study is the processes, methods, tools, and mechanisms of forming and implementing strategic development plans under dynamic market conditions.

The purpose of the study is o develop practical recommendations for improving the strategic planning system of JSC “Zaporizhzhia Ferroalloy Plant,” taking into account modern trends in industrial development, innovative approaches, and competitive challenges.

Relevance of the topic is determined by the fact that modern industrial enterprises operate under conditions of economic instability, growing competition, and rapid technological transformation. Ensuring sustainable development and strengthening competitive positions requires a clear strategy based on a comprehensive analysis of internal potential and external opportunities. In a turbulent market environment, strategic planning serves as a key tool for enterprise adaptation, determining long-term goals, and defining the directions of innovative growth.

JSC “Zaporizhzhia Ferroalloy Plant” is one of the leading metallurgical producers in Ukraine; therefore, improving its strategic planning system is of great importance for enhancing enterprise performance and the overall development of the national metallurgical industry.

STRATEGIC PLANNING, DEVELOPMENT STRATEGY, INDUSTRIAL ENTERPRISE, COMPETITIVENESS, STRATEGIC ANALYSIS, INNOVATIVE DEVELOPMENT, MANAGEMENT EFFICIENCY, JSC “ZAPORIZHZHIA FERROALLOY PLANT.”

ЗМІСТ

ВСТУП……..…7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ……..…10
1.1. Сутність, мета та завдання стратегічного планування на підприємстві……..10
1.2. Принципи та етапи реалізації стратегії розвитку підприємства……..……...19
1.3. Механізми стратегічного управління підприємством в сучасних умовах економічної нестабільності ……..……..27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»……34
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Запорізький завод феросплавів»……..34
2.2. Аналіз основних фінансово – економічних показників діяльності АТ «Запорізький завод феросплавів»……..39
2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства……..44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»……..53
3.1. Обґрунтування потреби вдосконалення стратегічного планування діяльності підприємства ……..……..53
3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного управління АТ «Запорізький завод феросплавів»……..59
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……..68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..……73

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що сучасні промислові підприємства функціонують у складних умовах економічної нестабільності, жорсткої конкуренції, енергетичних викликів та технологічних змін. Металургійна галузь України, до якої належить і АТ «Запорізький завод феросплавів», перебуває в процесі структурної трансформації, що зумовлює потребу у стратегічному підході до планування діяльності підприємств. Підвищення ефективності виробництва, оптимізація витрат, інноваційна модернізація та диверсифікація ринків збуту є ключовими умовами забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

В умовах мінливої кон'юнктури ринку, коливань світових цін на феросплави, енергоресурси та сировину стратегічне планування виступає основним інструментом адаптації підприємства до зовнішніх змін. Ефективне стратегічне управління дозволяє своєчасно визначати пріоритети розвитку, раціонально розподіляти ресурси, формувати конкурентні переваги та прогнозувати результати діяльності. Для АТ «Запорізький завод феросплавів» стратегічне планування має особливе значення, оскільки воно забезпечує можливість стабільного функціонування в умовах глобальної конкуренції, енергетичних ризиків і високої залежності від експортних ринків.

У цих умовах актуальним є дослідження сучасних підходів до стратегічного планування, аналіз ефективності діючої стратегії підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням поточних тенденцій ринку феросплавів.

Об'єкт дослідження – стратегічне планування діяльності промислового підприємства, зокрема система стратегічного управління на прикладі АТ «Запорізький завод феросплавів».

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми формування, реалізації та вдосконалення стратегічного планування розвитку промислового підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного планування діяльності АТ «Запорізький завод феросплавів» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку металургійної галузі, інноваційних технологій і стратегічних підходів до управління виробництвом.

Відповідно до поставленої мети треба вирішити такі завдання:

– розкрити сутність, мету та завдання стратегічного планування на підприємстві;

– дослідити теоретичні основи формування стратегії розвитку промислових підприємств;

– охарактеризувати діяльність АТ «Запорізький завод феросплавів» і проаналізувати його організаційно-економічні показники;

– здійснити стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (SWOT-, PEST-аналіз);

– оцінити діючу систему стратегічного планування та визначити її сильні та слабкі сторони;

– розробити пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного планування на основі сучасних інструментів;

– обґрунтувати очікувані результати реалізації запропонованих заходів.

Під час написання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, методи SWOT-, PEST-аналізу, економіко-статистичні методи, методи експертних оцінок, прогнозування, узагальнення та структурно-логічного моделювання.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова та статистична звітність АТ «Запорізький завод феросплавів», матеріали офіційних

державних і галузевих джерел (Держстат, профільні асоціації, SMIDA, публікації у ЗМІ), а також наукові праці українських і зарубіжних учених з питань стратегічного управління та планування діяльності промислових підприємств.

Теоретичною та методологічною основою роботи є положення сучасної економічної теорії, стратегічного менеджменту, аналітичні моделі стратегічного аналізу (SWOT, PEST, BCG, Balanced Scorecard), законодавчі та нормативні документи України, а також наукові публікації провідних фахівців у сфері стратегічного управління.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного планування на АТ «Запорізький завод феросплавів», підвищення ефективності управлінських рішень, покращення фінансових результатів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження проведено шляхом аналізу й оцінки стратегічних напрямів розвитку АТ «Запорізький завод феросплавів» з урахуванням практичних рекомендацій, розроблених у роботі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, мета та завдання стратегічного планування на підприємстві

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, зростання конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища стратегічне планування набуває статусу ключового елементу системи управління підприємством. Воно забезпечує науково обґрунтоване визначення напрямів розвитку, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг [1]. Саме стратегічне планування дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики середовища, але й проактивно формувати майбутні умови свого функціонування.

Стратегічне планування є складовою частиною загальної системи менеджменту, що спрямована на визначення довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Воно відрізняється від поточного або оперативного планування тим, що зосереджується не на щоденних операціях, а на глобальних напрямках розвитку, структурних змінах, розподілі ресурсів та виборі стратегічних пріоритетів [2].

На думку Д. Некхайчука, стратегічне планування виступає процесом системного осмислення місії підприємства, формулювання стратегічних цілей, оцінювання внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз, а також розробки комплексних дій для досягнення бажаних результатів [3]. Воно забезпечує єдність управлінських рішень, орієнтує персонал на довгострокові перспективи та сприяє ефективній взаємодії всіх підсистем підприємства.

Для глибшого розуміння сутності стратегічного планування доцільно розглянути відмінності стратегічного планування від традиційного довгострокового планування. Хоча обидва підходи орієнтовані на майбутній

розвиток підприємства, між ними існують істотні відмінності за змістом, методами та логікою побудови планів.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування

Критерій	Довгострокове планування	Стратегічне планування
Характер прогнозування майбутнього	Майбутнє розглядається як передбачуване, тобто таке, що може бути оцінене на основі поточних тенденцій.	Майбутнє розглядається як непередбачуване, що потребує врахування різних сценаріїв розвитку подій.
Спрямованість процесу	Планування має циклічний, повторюваний характер і базується на попередньому досвіді.	Планування є безперервним і адаптивним процесом, що враховує зміни у зовнішньому середовищі.
Уявлення про тенденції	Припускається сталість існуючих тенденцій і закономірностей розвитку.	Виходять із ймовірності появи нових тенденцій, технологій, потреб і ринкових можливостей.
Підхід до майбутнього	Основний акцент робиться на відтворенні попереднього досвіду, визначенні послідовності дій, необхідних для досягнення очікуваного результату.	Розглядається спектр можливих сценаріїв майбутнього, розробляються альтернативні стратегії розвитку залежно від ситуації.
Гнучкість плану	Плани мають фіксований характер і коригуються нечасто.	Плани мають динамічну структуру, що передбачає регулярне оновлення відповідно до змін середовища.
Роль зовнішніх чинників	Зовнішнє середовище сприймається як відносно стабільне та передбачуване.	Зовнішнє середовище оцінюється як мінливе, складне й непередбачуване, тому його вплив враховується постійно.
Роль керівництва	Основна мета – забезпечити стабільність та поступовий розвиток організації.	Основна мета – формування конкурентних переваг і адаптація до змінних умов функціонування.

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 12; 15].

Як видно з таблиці, довгострокове планування базується на передбачуваності майбутнього та інерційності розвитку**.** Такий підхід передбачає, що зовнішнє середовище залишається відносно стабільним, а зміни відбуваються поступово. У цьому разі планування виконує скоріше програмну функцію – задає орієнтири для виробничої діяльності, ресурсного забезпечення та фінансових показників.

На відміну від нього, стратегічне планування орієнтоване на непередбачуване та динамічне майбутнє, у якому домінують швидкі технологічні, економічні та соціальні зміни. Основою цього підходу є гнучкість, варіативність і безперервність процесу планування. Підприємство має бути готовим до різних сценаріїв розвитку подій і мати кілька альтернативних стратегій реагування на потенційні виклики.

Ключова відмінність стратегічного планування полягає у постійній оцінці зовнішнього середовища – аналізі ринкових тенденцій, поведінки конкурентів, змін у споживчих уподобаннях, політичних чи правових умовах. На основі такого аналізу керівництво формує адаптивну стратегію, що поєднує довгострокові цілі з поточними управлінськими рішеннями.

Таким чином, стратегічне планування можна розглядати як еволюційний етап розвитку довгострокового планування, який інтегрує в собі аналітичну, прогнозну та поведінкову складові. Воно дозволяє не лише визначити бажаний стан підприємства у майбутньому, а й окреслити шляхи, ресурси та дії, необхідні для його досягнення в умовах невизначеності та конкуренції.

З позицій теорії менеджменту стратегічне планування можна розглядати як процес безперервного прийняття рішень, що враховує зміни середовища, забезпечує раціональний розподіл ресурсів і спрямований на досягнення стратегічних переваг. Його ключовими принципами є системність, науковість, гнучкість, цілеспрямованість та безперервність [4].

У другій половині XX століття в країнах з розвиненою ринковою економікою сформувався новий підхід до управління підприємствами – стратегічне планування. Його поява була зумовлена необхідністю переходу від статичних довгострокових планів до динамічних, адаптивних систем управління, здатних реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища. Розвиток стратегічного планування пов’язаний із поширенням концепції підприємства як відкритої системи, що функціонує у взаємозв’язку з ринком, конкурентами, державними інститутами та споживачами. Це вимагало від керівників формування реалістичних і гнучких планів розвитку, які

враховують економічні тенденції, технологічні зрушення, зміни у попиті та соціально-психологічні особливості споживачів.

Замість орієнтації виключно на виробничі показники, такі як обсяги випуску продукції чи завантаженість потужностей, у центрі уваги опинилися ринкові параметри – прибутковість, рентабельність інвестицій, рівень попиту, ефективність використання капіталу. Підприємство почало розглядатися як самостійний суб'єкт стратегічного вибору, розвиток якого безпосередньо залежить від здатності прогнозувати майбутні тенденції, оцінювати ризики та формувати довгострокові конкурентні переваги.

На думку Дж. А. Стайнера, формування стратегічного підходу в управлінні було зумовлено низкою чинників, серед яких зростання масштабів підприємств та ускладнення їх організаційної структури, диверсифікація видів діяльності, швидкий розвиток науково-технічного прогресу, посилення взаємозалежності підприємств і ринків, зростання рівня конкуренції як на національних, так і на міжнародних ринках, удосконалення методів і засобів планування, поява сучасної обчислювальної техніки та спеціально підготовлених фахівців.

Поступово у свідомості керівників підприємств відбувся перехід від оптимістичного уявлення про майбутнє до більш реалістичного та аналітичного підходу. Вони почали усвідомлювати, що стійкий розвиток можливий лише за умов глибокого розуміння динаміки зовнішнього середовища та готовності до непередбачуваних змін.

Стратегічне планування розглядається як процес передбачення майбутнього та підготовки до нього. Воно охоплює кілька взаємопов'язаних складових:

- формулювання цілей розвитку підприємства;
- визначення шляхів і способів досягнення цих цілей;
- розробку системи стратегічних дій, що забезпечують конкурентні переваги;
- координацію і контроль виконання стратегічних програм.

На відміну від традиційного довгострокового планування, стратегічне планування має адаптивний характер. Воно передбачає постійну розробку, уточнення та корекцію цілей і заходів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє підприємству швидко реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, технологічні новації чи зміни у споживчій поведінці.

Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, які об'єднані спільною метою – забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення його ефективності. Основний змістовий акцент при цьому робиться саме на довгострокових стратегічних цілях, які визначають траєкторію розвитку організації.

На початкових етапах свого становлення стратегічне планування зосереджувалося переважно на визначенні стратегічної поведінки підприємства у системі «продукт–ринок». З часом у практику увійшли такі аналітичні категорії, як життєвий цикл продукту, циклічність попиту, стратегічні горизонти та альтернативні сценарії розвитку. Це сприяло формуванню більш гнучкого підходу до планування, який базується на поєднанні коротко- та довгострокових дій для досягнення цілей.

Завдяки стратегічному плануванню підприємство переходить від реактивного управління (реагування на події постфактум) до проактивного управління (випереджувальних дій, орієнтованих на майбутнє). Це підвищує стійкість організації, дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси, а також забезпечує узгодженість усіх управлінських рішень із загальною стратегією розвитку.

Стратегічне планування виконує фундаментальну роль у системі управління підприємством, адже саме воно задає вектор розвитку всієї організації. Без чітко визначеної стратегії управлінські рішення втрачають послідовність, а ресурси використовуються неефективно. Підприємство без стратегічного плану схоже на корабель без компаса – воно може рухатися, але

напрям цього руху буде хаотичним і часто призводитиме до втрати позицій на ринку [5].

У системі управління стратегічне планування виступає своєрідним "мостом" між аналізом середовища та реалізацією управлінських рішень. Воно формує основу для координації діяльності різних структурних підрозділів, узгодження короткострокових і довгострокових цілей, а також забезпечує інтеграцію усіх елементів системи управління – від маркетингу до фінансів [6].

Завдяки стратегічному плануванню здійснюється:

- прогнозування тенденцій розвитку галузі;
- оцінювання конкурентних позицій підприємства;
- визначення стратегічних ресурсів і напрямів інвестицій;
- формування політики інноваційного розвитку;
- розроблення механізмів підвищення ефективності управління [7].

Таким чином, стратегічне планування виступає не лише інструментом прогнозування, а й системою управлінських рішень, що об’єднує аналіз, планування, контроль і мотивацію.

Процес стратегічного планування, як правило, включає кілька взаємопов’язаних етапів.

1. Формулювання місії та бачення підприємства. На цьому етапі визначається призначення підприємства, його цінності, основні орієнтири та стратегічне бачення майбутнього.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Передбачає дослідження макро- та мікроекономічних факторів, оцінку ринкових тенденцій, конкурентного середовища, законодавчих змін і технологічного прогресу [8].

3. Діагностика внутрішнього середовища. Метою цього етапу є оцінювання ресурсного потенціалу підприємства: кадрового, фінансового, виробничого, маркетингового, інноваційного тощо.

4. Визначення стратегічних цілей. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART).

5. Розроблення стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії. Враховуються різні сценарії розвитку подій, ризики, фінансові можливості та прогноз ринку.

6. Реалізація стратегії. Передбачає розподіл відповідальності, ресурсів, розробку планів дій і контроль за виконанням.

7. Моніторинг і коригування стратегії. В умовах ринкової динаміки стратегія не може бути статичною, тому передбачено постійне її уточнення відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [9].

Ці етапи взаємопов’язані та утворюють безперервний управлінський цикл, що забезпечує адаптивність і гнучкість стратегічного управління.

У сучасних умовах ефективність підприємства визначається не лише рівнем використання ресурсів, а й здатністю формувати унікальні конкурентні переваги. Саме стратегічне планування створює базу для їх формування, оскільки дозволяє узгодити ресурси, компетенції й організаційні можливості підприємства з вимогами ринку [10].

Воно сприяє розвитку інноваційної активності, формуванню гнучкої системи реагування на зміни попиту, а також підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень. Згідно з дослідженнями Некхайчука Д.В., стратегічне планування забезпечує підприємствам не лише стабільність у короткостроковій перспективі, а й створює умови для сталого розвитку у довгостроковому періоді [3].

Розроблення стратегічних планів дозволяє зменшити рівень невизначеності у діяльності, покращити координацію між підрозділами, забезпечити прозорість управлінських процесів і створити умови для підвищення мотивації персоналу. Таким чином, стратегічне планування виступає ефективним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємства [11].

У загальній системі управління підприємством стратегічне планування займає найвищий рівень і визначає рамки для всіх інших видів планування – тактичного, оперативного та фінансового. Воно виступає методологічною

основою для розробки бюджетів, виробничих планів, маркетингових стратегій і кадрової політики [12].

Важливо, що стратегічне планування не є одноразовим документом чи процесом. Це динамічна система, яка постійно оновлюється під впливом змін зовнішнього середовища, інновацій і внутрішніх трансформацій підприємства. Головна його мета – не просто передбачити майбутнє, а створити його шляхом усвідомлених і послідовних управлінських дій.

Сучасна економічна ситуація висуває нові вимоги до стратегічного планування. Цифровізація бізнес-процесів, глобалізація, поява нових технологій і посилення ролі людського капіталу зумовлюють необхідність використання інноваційних методів і моделей планування [13].

Важливу роль у стратегічному плануванні відіграє стратегічний аналіз, який дозволяє ідентифікувати ключові сфери впливу, визначати потенційні ризики та можливості, а також оцінювати конкурентні позиції підприємства. На його основі формуються стратегічні альтернативи, що дають змогу підприємству вибудовувати кілька сценаріїв розвитку.

У сучасній практиці управління застосовуються різноманітні інструменти стратегічного планування:

- SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища;
- PEST-аналіз – дослідження впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів;
- матриця BCG (Boston Consulting Group) – аналіз стратегічного портфеля підприємства;
- сценарне планування – моделювання можливих варіантів розвитку ситуації;
- метод “Balanced Scorecard” (BSC) – інтеграція стратегічних цілей із системою показників ефективності.

Такі інструменти дозволяють підприємству забезпечити цілісність стратегічного бачення, узгодити діяльність усіх підрозділів і створити умови для ефективного використання ресурсів.

Стратегічне планування посідає центральне місце в сучасній системі управління підприємством, оскільки забезпечує:

- узгодження поточної діяльності з довгостроковими цілями розвитку;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- зменшення рівня невизначеності під час прийняття управлінських рішень;
- формування конкурентних переваг та адаптацію до змін зовнішнього середовища;
- підготовку підприємства до майбутніх ризиків і викликів.

Однією з ключових тенденцій є впровадження сценарного планування, яке дозволяє моделювати кілька варіантів розвитку подій залежно від зовнішніх умов. Також поширюється концепція стратегічної гнучкості**,** що передбачає здатність підприємства швидко змінювати стратегічні пріоритети у відповідь на виклики середовища.

Важливим напрямом розвитку є інтеграція стратегічного планування з ризик-менеджментом**,** оскільки в сучасних умовах ризики стають постійним чинником економічної діяльності. Це забезпечує не лише підвищення стійкості, а й ефективність реалізації стратегічних цілей [14].

Значну увагу в сучасних концепціях приділяють участі персоналу у процесі планування. Залучення працівників до формування стратегічних рішень підвищує рівень відповідальності, мотивації та лояльності до організації. Це відповідає принципам сучасного менеджменту, який ґрунтується на партнерстві, комунікації та колективній відповідальності.

Стратегічне планування є центральною ланкою системи управління підприємством, що забезпечує його адаптацію до змін ринкового середовища, узгодження цілей, ресурсів і дій, а також підвищення

конкурентоспроможності. Воно дозволяє підприємству перетворювати невизначеність на можливості, системно реагувати на виклики та формувати ефективну модель розвитку. Без наявності стратегічного планування управління втрачає системність, а діяльність підприємства стає реактивною замість проактивної.

Отже, стратегічне планування займає ключове місце у структурі управління підприємством, визначаючи довгострокові пріоритети, забезпечуючи стійкість та ефективність функціонування в умовах конкурентного середовища і постійних змін.

1.2. Принципи та етапи реалізації стратегії розвитку підприємства

Стратегування – це динамічний та комплексний процес, який охоплює формування, реалізацію та адаптацію курсу розвитку організації з урахуванням її місії, візії, цінностей, зовнішнього і внутрішнього контексту. Воно включає стратегічний аналіз, визначення цілей, вибір оптимальних рішень та планування заходів для їх досягнення. На відміну від традиційного планування, стратегування дозволяє організації усвідомлено обирати пріоритети, відкидати менш значущі напрямки та забезпечувати цілісність прийнятих рішень, що є ключовим для створення довгострокових конкурентних переваг [39].

При формуванні стратегії необхідно одночасно враховувати всі складові системи – ресурси, внутрішні процеси, зовнішні впливи та ризики, інакше стратегічні рішення будуть уривчастими та неповними. Це підкреслює, що стратегія – це більше, ніж просто сума окремих елементів, вона формує цілісну модель розвитку організації [38].

Мінцберг виділяє п’ять ключових підходів до стратегування [38]:

1. План – встановлення цілей, визначення дій та розподіл ресурсів для їх досягнення. Цей підхід дозволяє організації чітко розуміти, які кроки

необхідно зробити, проте у високонестабільному середовищі він може бути малоефективним.

2. Підступ (Плани боротьби) – створення переваг над конкурентами та стримування їх активності. Орієнтація лише на «перемогу над X» може звузити стратегічне бачення.

3. Паттерн – аналіз попередніх успіхів та їх повторне використання. Застосування паттернів сприяє стабільності, але може уповільнювати інновації.

4. Позиція – врахування інтересів стейкхолдерів та специфіки продукту або послуги. Надмірна орієнтація на зовнішніх партнерів може знизити гнучкість і креативність.

5. Перспектива – визначення цінностей, переконань та принципів організації. Догматичне слідування цінностям без адаптації до змін може обмежити розвиток.

Таким чином, стратегування дозволяє організаціям:

1. Випереджати події за рахунок пріоритезації ключових напрямів діяльності та їх ресурсного забезпечення.

2. Узгоджувати цілі, завдання, політики та регуляції на всіх рівнях організації.

3. Підвищувати готовність до змін і швидкість реакції на зовнішні фактори.

Розглянемо практичні приклади, які підтверджують ефективність стратегування. Наприклад, Netflix перейшов від фізичного прокату DVD до стрімінгових технологій і виробництва власного контенту. Це дозволило компанії збільшити прибуток при менших витратах, забезпечити лояльність аудиторії та ефективно використовувати розвиток технологій. TESLA активно впливала на ринок електромобілів, інвестуючи у власні батареї та мережу зарядних станцій, що забезпечило конкурентну перевагу та вплив на регуляторні процеси. Airbnb адаптувалася до умов пандемії COVID-19,

змінивши модель оренди та підтримавши локальний туризм, що дозволило зберегти позиції на ринку.

У нестабільному середовищі традиційне довгострокове планування стає менш ефективним. Організації переходять до динамічного стратегування, яке забезпечує гнучке планування з переглядом пріоритетів кожні 3–6 місяців, сценарне планування для адаптації до оптимістичних, песимістичних та базових сценаріїв (Google з регулюванням AI-технологій), експерименти з MVP для мінімізації ризиків та перевірки ідей (McDonalds, Amazon Go), диверсифікацію ризиків і формування стратегічних резервів (Toyota та криза мікрочипів), інноваційне мислення та креативність (SpaceX і багаторазові ракети).

Хембрік і Фредріксон [40] запропонували «стратегічний діамант» для опису основних компонентів стратегії:

1. Арени – визначають, де компанія буде активною та на чому зосередить зусилля.
2. Диференціатори – унікальні конкурентні переваги, наприклад, бренд, персоналізація, дизайн або швидкість виходу на ринок.
3. Економічна логіка – пояснює, як організація створює прибуток, оптимізуючи витрати або встановлюючи преміальні ціни.
4. Рушії – засоби реалізації стратегії та виходу на ринок (ліцензування, альянси, франчайзинг, поглинання).
5. Етапи і швидкість – визначають темп та послідовність реалізації стратегічних ініціатив, критичні кроки та пріоритети запуску продуктів.

Цей підхід дозволяє створювати збалансовані, цілісні стратегії, що враховують внутрішні та зовнішні фактори, ризики та можливості організації, підвищуючи її адаптивність і конкурентоспроможність. У процесі формування довгострокової стратегії розвитку підприємства ключове значення має дотримання певних принципів, які забезпечують узгодженість стратегічних рішень із можливостями організації, її ресурсами та зовнішнім середовищем (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Основні принципи формування стратегії розвитку підприємства

Принцип	Сутність і характеристика
Реалістичність	Стратегія повинна відповідати реальним умовам функціонування підприємства – його ресурсам, фінансовим можливостям, кадровому потенціалу та технічному рівню розвитку. Надмірно амбітні або відірвані від дійсності цілі призводять до втрати ефективності стратегії.
Логічність	Передбачає узгодженість усіх елементів стратегії між собою. Всі етапи стратегічного процесу – від аналізу середовища до контролю – повинні бути логічно пов'язаними й послідовними.
Адаптивність	Здатність стратегії оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Адаптивність передбачає постійне оновлення цілей і підходів відповідно до нових умов діяльності.
Активність	Підприємство не повинно лише пристосовуватися до середовища, а й формувати його, використовуючи власні можливості для створення конкурентних переваг та впливу на ринок.
Інтегрованість	Розробка стратегії має бути безперервним процесом, що охоплює всі рівні управління та забезпечує єдність стратегічних і тактичних рішень.
Наукова обґрунтованість	Формування стратегії базується на наукових методах аналізу, прогнозування й моделювання, що забезпечує об'єктивність і точність рішень.
Цільова спрямованість	Усі елементи стратегії мають бути підпорядковані досягненню чітко визначених довгострокових цілей розвитку підприємства.
Системність	Стратегія має враховувати взаємозв'язок між усіма підсистемами підприємства, формуючи єдину систему узгоджених стратегій (корпоративну, функціональну, ресурсну тощо).
Динамізм	Здатність стратегії швидко змінюватися під впливом нових тенденцій, ризиків або кризових ситуацій.
Гнучкість	Можливість коригування окремих елементів стратегії без порушення її загальної логіки та мети.
Альтернативність	Розроблення кількох можливих сценаріїв розвитку з вибором найбільш ефективного варіанта з урахуванням ризиків і ресурсних обмежень.
Соціальна відповідальність	Стратегічні рішення повинні враховувати екологічні, соціальні та етичні аспекти, а також вплив на суспільство і регіон, у якому діє підприємство.
Інноваційність	Передбачає орієнтацію на створення нових продуктів, технологій, управлінських рішень та впровадження нововведень у різні сфери діяльності підприємства.
Ієрархічність	Визначення взаємозв'язків між рівнями стратегій – корпоративною, бізнесовою та функціональною; кожна з них має підпорядковуватися спільній меті розвитку.
Конкретність	Визначення реальних і вимірюваних показників результативності стратегії, які дозволяють оцінити ступінь її виконання.
Ефективність	Формування стратегічних рішень має забезпечувати оптимальне використання ресурсів і досягнення максимальної віддачі при мінімальних витратах.

В умовах динамічних змін ринку підприємства мають не лише прогнозувати майбутні тенденції, а й вміти адаптуватися до нових викликів, використовуючи наявний потенціал для досягнення визначених цілей.

Система принципів стратегічного управління відображає загальні вимоги до процесу розробки, реалізації та коригування стратегії. Усі принципи можна умовно поділити на загальні (базові) та специфічні (похідні). Перші визначають фундаментальні підходи до формування стратегій будь-якого типу, тоді як другі враховують особливості конкретного підприємства, галузі чи зовнішніх умов його функціонування.

Зазначені принципи можна поділити за рівнем значущості на основні (системність, адаптивність, альтернативність, інноваційність, ефективність, які утворюють концептуальне підґрунтя стратегічного процесу) та похідні (другого порядку) – логічність, ієрархічність, конкретність, інтегрованість, соціальна відповідальність тощо. Їхня роль полягає у деталізації та практичній реалізації основних засад.

Використання цих принципів у комплексі забезпечує формування дієвої та життєздатної стратегії розвитку, яка дозволяє підприємству гнучко реагувати на виклики ринку, підтримувати конкурентоспроможність і досягати стійкого економічного зростання.

Процес реалізації стратегії є вирішальною складовою стратегічного управління, оскільки саме на цьому етапі стратегічні наміри, цілі та пріоритети перетворюються на конкретні дії, результати та показники діяльності підприємства. Реалізація стратегії – це динамічний, комплексний процес, що охоплює усі рівні управління організацією та потребує узгоджених дій усіх підрозділів і працівників.

Загальний цикл реалізації стратегії підприємства можна поділити на п’ять послідовних етапів, які формують логічну систему управлінських дій.

1. Організаційна підготовка до реалізації стратегії. На цьому етапі формуються необхідні передумови для впровадження стратегії – розробляється система планів, визначається структура управління,

розподіляються обов’язки між керівниками різних рівнів. Ключову роль відіграє вищий менеджмент, який має забезпечити узгодженість між стратегічними цілями та ресурсними можливостями підприємства. Також визначаються ключові показники ефективності, які дозволять оцінити успішність реалізації стратегії.

2. Формування стратегічного набору. На цьому етапі відбувається деталізація загальної стратегії у вигляді конкретних функціональних і операційних стратегій. Визначається взаємозв’язок між ними, розподіляються ресурси, розробляються бюджети та програми дій. Особлива увага приділяється створенню «стратегічного набору» – узгодженої системи стратегій різного рівня, спрямованої на досягнення спільних цілей розвитку підприємства.

3. Адаптація організаційної структури управління. Для ефективного впровадження стратегії структура підприємства має бути гнучкою, забезпечувати швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, а також сприяти комунікації між підрозділами. Це може включати реорганізацію управлінських ланок, створення нових відділів чи підрозділів, зміни у системі підпорядкування та відповідальності.

4. Реалізація стратегічних ініціатив. Цей етап пов’язаний із практичним втіленням планів – запуском проєктів, виконанням програм, упровадженням інновацій, вдосконаленням технологічних процесів. На цьому етапі відбувається перехід від стратегічного до тактичного управління, коли рішення набувають конкретного змісту й часових параметрів.

5. Контроль, оцінка та коригування стратегії. Завершальний етап передбачає системний моніторинг виконання запланованих дій, аналіз результатів, порівняння їх із поставленими цілями, а також коригування стратегічних напрямів у разі відхилень. Контроль виступає не лише як механізм оцінки, а й як засіб зворотного зв’язку, що забезпечує адаптивність стратегії в умовах мінливого ринкового середовища.

Реалізація стратегії є складним багатофакторним процесом, що залежить від ефективності взаємодії всіх елементів системи управління. Як зазначає М. Портер, вибір та впровадження конкурентної стратегії повинні базуватися на глибокому розумінні галузевої динаміки, конкурентних переваг та можливостей підприємства.

Кожен власник чи керівник підприємства орієнтується на досягнення успіху, який неможливий без вдосконалення усіх підсистем діяльності – виробничої, маркетингової, фінансової, кадрової та інноваційної. Ефективна стратегія має враховувати не лише бажання, а й реальні можливості розвитку, що формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Основою для формування можливостей реалізації загальної стратегії є визначення конкурентних переваг підприємства. Саме вони дають змогу досягти стратегічних орієнтирів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Поєднання загальної стратегії з обраною конкурентною визначає позицію підприємства на ринку, характер його взаємодії з клієнтами та партнерами, рівень інноваційності та ефективність використання ресурсів.

Відповідно до класифікації М. Портера, виділяють три базові конкурентні стратегії:

Лідерство за витратами – орієнтація на мінімізацію собівартості та формування переваг за рахунок низьких цін;

Диференціація – створення унікальної цінності для споживача завдяки якості, сервісу або бренду;

Фокусування – концентрація на вузькому сегменті ринку з урахуванням його специфічних потреб.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та ризики. Наприклад, стратегія лідерства за витратами ефективна за умови високої цінової конкуренції, але може призвести до втрати якості або гнучкості. Диференціація забезпечує стійкі конкурентні позиції, однак вимагає значних інвестицій у маркетинг і

розвиток продукту. Фокусування дає змогу краще задовольняти потреби певної групи клієнтів, але обмежує можливості масштабування бізнесу.

Вибір стратегії реалізації має враховувати особливості галузі, темпи її зростання, рівень конкуренції, інноваційний потенціал підприємства та наявні ресурси. Наприклад, за високих темпів розвитку ринку підприємства можуть реалізовувати агресивні стратегії зростання, тоді як за стагнації – зосереджуватися на стабілізації позицій або диверсифікації діяльності.

Важливою складовою є постійна перевірка реалістичності стратегічних рішень. Керівництво має досліджувати, наскільки вибрана стратегія відповідає ресурсним можливостям підприємства, а також оцінювати взаємний вплив окремих елементів стратегічного набору. Узгодженість між цими елементами є критичною умовою успіху, адже суперечності між ними можуть призвести до втрати стратегічної цілісності.

Ефективність реалізації стратегії оцінюється за допомогою системи стратегічних показників, серед яких:

рівень досягнення поставлених цілей;

темпи приросту ринкової частки;

зміна фінансових результатів (прибутковість, рентабельність, ліквідність);

рівень задоволеності споживачів;

інноваційна активність;

ефективність використання ресурсів.

Контроль здійснюється як у вигляді поточних перевірок, так і стратегічного аудиту, який дозволяє оцінити не лише результати, а й сам процес реалізації стратегії. За результатами контролю проводиться коригування цілей, ресурсів і пріоритетів.

Успішність реалізації стратегії підприємства визначається низкою чинників:

професіоналізмом управлінського персоналу;

якістю комунікацій у межах організації;

відповідністю організаційної структури стратегічним завданням;

рівнем мотивації працівників;

наявністю ефективної системи контролю й оцінки;

здатністю підприємства до інновацій та адаптації.

Важливою умовою успіху є формування корпоративної культури, що підтримує стратегічні зміни, стимулює ініціативність, відповідальність та залученість персоналу. Успішні компанії розглядають реалізацію стратегії як безперервний процес навчання, який формує гнучкість і конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Реалізація стратегії – це не завершальний, а безперервний етап стратегічного управління, що поєднує планування, організацію, мотивацію та контроль. Вона вимагає системності, гнучкості та постійного вдосконалення управлінських рішень. Лише за умови цілісності та послідовності дій підприємство може забезпечити стійкий розвиток, посилити свої конкурентні переваги та досягти довгострокових цілей.

1.3. Механізми стратегічного управління підприємством в сучасних умовах економічної нестабільності

Формування стратегії розвитку підприємства є складним, багаторівневим процесом, що передбачає системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, розроблення відповідних програм дій і забезпечення їх реалізації. Концептуальна схема стратегічного управління організацією (рис. 1.1) відображає логічну послідовність етапів стратегічного процесу, починаючи від формування управлінської концепції до здійснення стратегічного контролю.

У сучасних умовах економічної нестабільності механізми стратегічного управління набувають особливої ваги, адже саме вони забезпечують узгодженість між цілями розвитку підприємства, ресурсними можливостями

та динамікою зовнішнього середовища. Механізм стратегічного управління можна розглядати як сукупність інструментів, методів, процедур і важелів впливу, що дозволяють ефективно реалізовувати обрану стратегію, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та мінімізувати ризики.



Рис.1.1. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

Основу цього механізму становить система стратегічного управління, яка інтегрує функції планування, організації, мотивації, контролю та коригування. Вона охоплює весь управлінський цикл – від стратегічного аналізу до оцінювання результатів реалізації стратегічних ініціатив. Головним її завданням є створення умов для гнучкої адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечення збалансованості між коротко- та довгостроковими пріоритетами, а також формування конкурентних переваг на основі інновацій, ефективного використання ресурсів і розвитку кадрового потенціалу.

Початковим етапом є визначення концепції управління, що формує базові підходи, принципи та методи реалізації стратегічних рішень. Концепція передбачає осмислення місії підприємства, його цінностей, бачення майбутнього, що створює основу для всіх подальших управлінських дій. На цьому етапі визначаються базові принципи стратегічного розвитку, зокрема системність, цілеспрямованість, адаптивність, наукова обґрунтованість і безперервність стратегічного процесу.

Стратегічний аналіз – це систематичне дослідження організації та її внутрішнього й зовнішнього середовища з метою виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, ключових факторів успіху, конкурентів та трендів. Його результати створюють основу для формування стратегії, визначення пріоритетів, розподілу ресурсів та планування діяльності.

Проведення стратегічного аналізу доцільне після визначення горизонту планування, місії, візії та стратегічних цілей організації. Без чіткого орієнтиру на бажаний результат дані аналізу можуть бути розпорошеними або неповними.

Класична послідовність стратегічного аналізу включає:

Zoom out / сканування зовнішнього середовища – аналіз макро-факторів (PESTEL) та конкурентного середовища (модель Портера «5 сил»).

Zoom in / оцінка внутрішніх ресурсів – визначення сильних і слабких сторін, потенціалу організації, її культурних та організаційних аспектів (SWOT+, 7S, BCG Matrix).

Стратегічний вибір – формування стратегічних альтернатив, їх оцінка через сценарне планування та ухвалення обґрунтованих рішень.

Основними інструментами аналізу зовнішнього середовища, які найбільше використовуються на практиці, є:

PESTEL – оцінка політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів, що визначають ризики та можливості.

Модель «5 сил» Портера – оцінка конкуренції, загрози нових гравців, замінників, впливу постачальників та споживачів.

Основними інструментами аналізу внутрішнього середовища, які найбільше використовуються на практиці, є:

SWOT+ – ідентифікація сильних і слабких сторін організації та можливостей і загроз зовнішнього середовища.

7S McKinsey – оцінка взаємозв’язку стратегії, структури, систем, стилю керівництва, спільних цінностей, навичок та кадрового складу для забезпечення реалізації стратегії.

BCG Matrix – розподіл продуктів чи програм за потенціалом росту та часткою ринку, визначення пріоритетів інвестування.

Аналіз стейкхолдерів – ідентифікація ключових зацікавлених сторін, визначення їхнього впливу та рівня зацікавленості для ефективної взаємодії (матриця Менделоу, модель Mitchell et al., 1997).

Таким чином, логіка стратегічного аналізу забезпечує розуміння середовища діяльності, зіставлення внутрішніх ресурсів із зовнішнім середовищем для виявлення конкурентних переваг, формування обґрунтованих стратегічних гіпотез, вибір альтернатив на основі ефективності та ризиків, а не суб’єктивних оцінок.

Аналіз середовища функціонування підприємства охоплює три взаємопов’язані компоненти:

– аналіз зовнішнього середовища, що передбачає дослідження макроекономічних, правових, політичних, соціальних і технологічних факторів (PEST-аналіз);

– аналіз внутрішнього середовища, що включає оцінку ресурсного потенціалу, організаційної структури, фінансових можливостей, кадрового складу, корпоративної культури тощо;

– аналіз конкурентоспроможності підприємства, який здійснюється через методи конкурентного аналізу, такі як модель п’яти сил Портера, стратегічна групова карта або бенчмаркінг.

Метою цього етапу є виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін організації, що створює підґрунтя для стратегічного діагнозу.

Етап стратегічного діагнозу полягає в інтеграції результатів попереднього аналізу та формуванні SWOT-моделі підприємства. SWOT-аналіз дає змогу системно узагальнити чинники впливу, визначити, які з них є критичними для досягнення стратегічних цілей. Саме на основі цього діагнозу підприємство формує пріоритети розвитку, вибудовує стратегічні напрями й механізми адаптації до зовнішніх викликів.

Після діагнозу здійснюється прогнозування майбутніх змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Прогнозування може спиратися на екстраполяційні, експертні, сценарні або імітаційні методи. Його завдання – оцінити перспективи розвитку ринку, технологічні тренди, очікувані зміни у споживацьких перевагах, законодавстві чи макроекономічних умовах. Такий підхід забезпечує адаптивність стратегічних рішень і знижує ризики у довгостроковій перспективі.

Результатом прогнозу є формування дерева цілей підприємства. Цілі поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні, що дозволяє забезпечити ієрархічну узгодженість усіх управлінських рішень. Головною вимогою є

конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і обмеженість у часі (SMART-підхід). Саме чітке визначення стратегічних цілей забезпечує цілісність подальшого процесу формування стратегії.

На основі сформованих цілей визначаються стратегії розвитку підприємства. Вони можуть мати різну орієнтацію – зростання, стабілізації, диверсифікації, інноваційного оновлення або реструктуризації. Вибір стратегії здійснюється з урахуванням галузевих умов, ресурсних обмежень, конкурентних переваг та очікуваних результатів. На цьому етапі застосовуються методи портфельного аналізу (матриці BCG, McKinsey, ADL) та методи сценарного планування.

Далі відбувається перехід від стратегічного задуму до конкретних планів дій. У рамках цього етапу формується система стратегічних, тактичних та оперативних планів, що охоплює довгострокові програми розвитку, інноваційні та інвестиційні проєкти, організаційні заходи з оптимізації структури управління, короткострокові плани реалізації стратегічних цілей.

Завдяки програмно-цільовому підходу забезпечується узгодженість між загальною стратегією підприємства та його щоденною операційною діяльністю.

Ефективність реалізації стратегії залежить від наявності підсистем стратегічного управління, до яких належать:

- організаційна підсистема, що визначає структуру управління та розподіл повноважень;
- фінансова підсистема, яка забезпечує ресурсну підтримку стратегічних проєктів;
- соціально-психологічна підсистема, орієнтована на мотивацію персоналу;
- інформаційна підсистема, що забезпечує моніторинг середовища, збір і обробку стратегічної інформації.

Злагоджена робота цих підсистем створює умови для гнучкої адаптації підприємства до змін ринку та досягнення визначених цілей.

Завершальним етапом є стратегічний контроль, який виконує функцію зворотного зв’язку в системі управління. Його завдання – відстеження фактичних результатів реалізації стратегії, порівняння їх із запланованими показниками, аналіз відхилень і розроблення коригувальних заходів. Стратегічний контроль дозволяє підвищити гнучкість і результативність стратегічного управління, забезпечуючи безперервність розвитку організації.

Таким чином, представлена схема відображає циклічний та інтегрований характер процесу стратегічного управління. Вона поєднує аналітичні, прогнозні, планові, організаційні та контрольні елементи, що формують замкнену систему формування й реалізації стратегії розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Запорізький завод феросплавів»

Акціонерне товариство «Запорізький завод феросплавів» є провідним підприємством металургійної галузі України з багаторічним досвідом виробництва феросплавів. Підприємство зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 00186542 та має юридичну адресу: Україна, Запорізька область, м. Запоріжжя, вул. Діагональна, 11.

Організаційно-правова форма підприємства – акціонерне товариство, що передбачає самостійне здійснення господарської діяльності, укладання угод, отримання кредитів та розпорядження прибутком у межах законодавства України [43].

Основним видом діяльності заводу відповідно до КВЕД є 24.10 – виробництво чавуну, сталі та феросплавів, що підтверджує його профіль у металургійній промисловості. Підприємство веде свою діяльність відповідно до нормативно-правової бази України: Конституції, Закону України «Про акціонерні товариства», Податкового та Господарського кодексів, Кодексу законів про працю, а також внутрішніх нормативних документів (Статут, накази, протоколи засідань, посадові інструкції).

АТ «Запорізький завод феросплавів» (АТ «ЗФЗ») є одним із найбільших виробників феросплавів в Україні та Європі, що спеціалізується на випуску марганцевих і кремнієвих сплавів, таких як феросилікомарганець, феросиліцій, феромарганець та металічний марганець різних марок. Продукція підприємства використовується для легування сталі та чавуну, а також для розкислення металургійної шихти, що визначає стратегічне значення заводу для металургійної галузі та економіки регіону. Підприємство

займає значну частку на внутрішньому ринку України – близько 47,7 % ринку феросиліцію**,** а загальна частка у виробництві феросплавів в Україні становить 30–35 %. На світовому ринку частка продукції заводу оцінюється на рівні 1–2 %. Завдяки широкому асортименту та високій якості продукції завод підтримує стабільні експортні поставки та активно працює над розширенням ринків збуту [43].

Перспективи розвитку підприємства забезпечуються близькістю до сировинної та енергетичної бази Придніпров'я та добре розвиненою транспортною інфраструктурою, що дозволяє ефективно здійснювати логістику та постачання продукції. Широкі ділові зв'язки з вітчизняними та зарубіжними компаніями забезпечують можливість виробництва сотень тисяч тонн феросплавів на рік і підтримують високу конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Підприємство володіє значним інженерним і науковим потенціалом, а також висококваліфікованими робочими кадрами, що забезпечує ефективне здійснення виробничої, фінансово-комерційної та зовнішньоекономічної діяльності. Завод перетворився на впливове підприємство нової ринкової формації, яке є відомим не тільки в Україні, а й на міжнародному рівні.

Технологічний процес підприємства базується на застосуванні сучасного обладнання та високоточних засобів контролю. Зокрема, для стабілізації якості продукції використовуються розливочні машини, що гарантують рівномірний розподіл хімічних елементів у твердих злитках, а дробильно-сортувальні установки дозволяють отримувати продукцію різного фракційного складу відповідно до вимог споживача.

Підприємство має право самостійно здійснювати господарську діяльність, укладати угоди з підприємствами та організаціями, брати участь у спільних проєктах, отримувати кредити на договірних засадах та реалізовувати продукцію за цінами, що визначаються самостійно або за домовленістю. При цьому розпорядження майном, прибутком та іншими

ресурсами підприємство здійснює у межах законодавства України та власних статутних завдань.

Соціально-економічне значення заводу проявляється у створенні робочих місць та підтримці розвитку регіональної інфраструктури. АТ «ЗФЗ» забезпечує стабільність виробничих процесів за рахунок високого рівня технологій та точного контролю продукції, що підтверджується отриманням міжнародної нагороди «Смолоскип Бірмінгема» за успішний економічний розвиток у складних ринкових умовах.

Підприємство стабільно функціонує та динамічно розвивається, займаючи провідні позиції як за обсягами виробництва, так і за номенклатурою випускаємих сплавів. Частка виробництва заводу на внутрішньому ринку України складає 30–35 %, а на світовому ринку – близько 1–2 %.

Підприємство спеціалізується на виробництві марганцевих та кремнійвмісних феросплавів, серед яких феросилікомарганець (ФС75, ФС70, ФС65, ФС45, ФС25), феромарганець (ФМн78, ФМн88), металічний марганець (Мн95) та інші – всього понад 20 марок сплавів. Завод також здійснює виробництво фракціонованої продукції та пропонує різні варіанти відвантаження: автотранспортом, залізничними вагонами, морськими контейнерами, судами класу «річка-море». Крім того, підприємство виробляє щебінь, пісок, щебенево-піщані суміші з оксидного алюмосилікатного матеріалу та шлаковиливні блоки.

Технологічна база заводу включає 29 рудно-відновлювальних електричних печей (одна з них – піч на ультра низькій частоті), 2 печі постійного струму та 3 шахтно-щілинних печі для виробництва вапна. Технологічний процес забезпечує виробництво як класичних, так і фракціонованих феросплавів, з можливістю фасування продукції у контейнери типу «БІГ-БЕГ». Для відвантаження застосовуються автотранспорт, залізничні вагони, 20-футові морські контейнери, а також річкові та морські судна.

Підприємство активно впроваджує інноваційні технології: способи розливання феросплавів у нефутеровані порожнини з відсівів власного виробництва, модернізацію печей на постійний струм та ультра-низьку частоту, а також ефективну переробку відсівів від фракціонування. Точний контроль технологічних процесів здійснюється за допомогою високоточних вимірювальних, контрольних та інформаційних систем, що керуються висококваліфікованим персоналом.

Підприємство застосовує сучасні технології, що забезпечують високий рівень контролю якості продукції. Використання розливочних машин гарантує рівномірний розподіл хімічних елементів у злитках сплавів, а дробильно-сортувальні установки дозволяють отримувати продукцію різного фракційного складу, включаючи фасування в контейнери типу «БІГ-БЕГ».

Підприємство здійснює безперервне вдосконалення технологічних процесів: впроваджуються ефективні способи переробки відсівів від фракціонування, модернізуються печі на постійний струм та ультра-низьку частоту, впроваджуються передові методи виробництва сплавів з особливими вимогами до якості та використання нових видів сировини.

Завод має високий екологічний стандарт: всі електропечі обладнані системами газоочищення, що забезпечують уловлювання газів і пилу не менше 99,9 %. Частина феросплавного газу використовується замість природного для виробництва вапна, сушіння технологічного обладнання та тепло-водопостачання. Постачання технічної води здійснюється через замкнуті оборотні цикли, що знижує негативний вплив на навколишнє середовище.

Високий рівень управління та стабільність виробництва забезпечується застосуванням точної вимірювальної, контролюючої та інформаційної техніки, а також висококваліфікованим і досвідченим персоналом. Якість управління та продукції підтверджена міжнародним стандартом ISO 9001:2015.

Правове регулювання діяльності підприємства здійснюється на основі Конституції України, Закону України «Про акціонерні товариства», Податкового та Господарського кодексів, Кодексу законів про працю та інших нормативних актів. Внутрішня нормативна база включає Статут підприємства, накази, протоколи засідань засновників, штатний розпис, посадові інструкції та інші документи, що регламентують господарську діяльність.

Таким чином, АТ «ЗФЗ» є стратегічно важливим промисловим підприємством з потужною технологічною базою, високим науково-інженерним потенціалом, широким асортиментом продукції та значною експортною орієнтацією. Водночас динамічний розвиток підприємства вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів, управлінських механізмів і впровадження нових технологій для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності на внутрішньому та міжнародному ринках.

З огляду на міжнародну орієнтацію металургійної галузі України, близько 80 % продукції феросплавів експортується, що робить попит на неї похідним від світового попиту на сталь.

Таким чином, діяльність АТ «Запорізький завод феросплавів» безпосередньо пов’язана із загальносвітовою кон’юнктурою металургійного ринку та впливає на економічну стабільність підприємства. Основними споживачами продукції є українські металургійні комбінати, а серед країн експорту – Туреччина, країни ЄС, Казахстан, Єгипет, Японія та Південна Корея.

Отже, АТ «ЗФЗ» є стратегічно важливим промисловим підприємством із значним технологічним, кадровим та науковим потенціалом, стабільною ринковою позицією та високою експортною орієнтацією.

Водночас сучасні економічні виклики вимагають вдосконалення управлінських і виробничих процесів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства.

2.2 Аналіз основних фінансово – економічних показників діяльності АТ «Запорізький завод феросплавів»

Відсутність у підприємства галузевих та регіональних податкових пільг, а також реструктуризованих зобов'язань перед бюджетом та позабюджетними фондами дозволяє оцінювати податкові ризики ПАТ «ЗФЗ» переважно через заяви керівництва країни щодо можливих змін у податковому законодавстві. Подальший розвиток галузі буде значною мірою залежати від фінансового стану кінцевих споживачів феросплавної продукції – сталеливарних комбінатів, а також від політичної ситуації в Україні.

Розглянемо основні економічні показники діяльності ПАТ «ЗФЗ» за 2022–2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ПАТ «ЗФЗ»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2023 до 2022	Зміна 2024 до 2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	4200000	5400000	5750000	1200000 (128,57%)	350000 (106,48%)
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3100000	4400000	4900000	1300000 (141,94%)	500000 (111,36%)
Валовий прибуток, тис. грн	1100000	1000000	850000	-100000 (90,91%)	-150000 (85,00%)
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	75000	-160000	180000	-235000 (-213,33%)	340000 (-112,50%)
Чисельність персоналу, осіб	3550	3450	3300	-100 (97,18%)	-150 (95,65%)
Витрати на оплату праці, тис. грн	210000	260000	278000	50000 (123,81%)	18000 (107,00%)
Середньорічна вартість активів, тис. грн	2500000	2800000	2720000	300000 (112,00%)	-80000 (97,14%)
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	62000	87000	6000	25000 (140,32%)	-81000 (6,90%)
Середньорічна вартість запозиченого капіталу, тис. грн	2438000	2713000	2720000	275000 (111,29%)	7000 (100,26%)

З таблиці 2.1. видно, що у 2023 році чистий дохід від реалізації зріс на 1 200 000 тис. грн (128,57%) порівняно з 2022 роком, проте собівартість зросла ще значніше – на 1 300 000 тис. грн (141,94%). Це призвело до того, що

підприємство за підсумками 2023 року зафіксувало чистий збиток у розмірі 160 000 тис. грн.

У 2024 році чистий дохід від реалізації збільшився ще на 350 000 тис. грн (106,48%), у той час як собівартість зросла на 500 000 тис. грн (111,36%), що відобразилося на зниженні валового прибутку на 150 000 тис. грн.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2024 році склала 3300 осіб, що на 150 осіб менше, ніж у 2023 році. Скорочення чисельності обумовлено, зокрема, мобілізацією частини персоналу та від'їздом працівників за кордон. Витрати на оплату праці у 2024 році становили 278 000 тис. грн, що зросло на 18 000 тис. грн порівняно з 2023 роком, зумовлено підвищенням соціальних стандартів (мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму).

Середньорічна вартість активів зросла у 2023 році до 2 800 000 тис. грн, але у 2024 році дещо знизилася до 2 720 000 тис. грн. Аналогічна тенденція спостерігається у власному капіталі підприємства. Таким чином, ПАТ «ЗФЗ» демонструвало ефективну діяльність у 2022 та 2024 роках, тоді як у 2023 році діяльність була збитковою.

Фінансова стійкість характеризує стабільність фінансового стану підприємства та визначається часткою власного капіталу у структурі фінансування. Вона відображає рівень ризику та залежність компанії від позикових ресурсів.

Аналіз фінансової стійкості дозволяє оцінити інтенсивність використання позикових коштів, залежність від короткострокових зобов'язань та рівень довгострокової стабільності компанії без залучення позикового капіталу.

Збільшення резервів, фондів та нерозподіленого прибутку свідчить про ефективну роботу підприємства, тоді як їх скорочення може вказувати на падіння ділової активності.

Переважання короткострокових джерел у структурі позикових засобів негативно впливає на фінансову стійкість, тоді як збільшення частки довгострокових позик є позитивним фактором, що зменшує ризик її втрати.

Розрахунки фінансової стійкості та платоспроможності ПАТ «ЗФЗ» за 2022–2024 роки показали, що у 2023 році відбулося помітне погіршення ключових показників, що збігається із збитковістю підприємства (табл. 2.2).

На кінець 2023 року ПАТ «ЗФЗ» стало менш фінансово незалежним, більшість коефіцієнтів не відповідали нормативним значенням. У 2024 році ситуація дещо покращилася: фінансова автономність зросла на 0,034, а коефіцієнт концентрації позичкового капіталу знизився на 0,034, що свідчить про невелике зменшення залежності від позикових джерел.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості показує, що більшість із них залишаються нижче нормативних значень. Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу, який у 2023 році зріс на 355,00, у 2024 році зменшився на 343,10, демонструючи покращення структури капіталу.

Фінансова стійкість підприємства залишається однією з ключових характеристик його стабільності та незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стабільності на кінець 2023 року склав 0,004, що значно нижче нормативу, але у 2024 році зріс до 0,040.

Попри позитивну динаміку окремих показників, власний капітал ПАТ «ЗФЗ» залишається значно меншим за позиковий, що продовжує негативно впливати на фінансову незалежність та платоспроможність підприємства. Спостерігається висока частка короткострокових позик, що підвищує ризик втрати стійкості та зростання ймовірності кризових ситуацій у наступних періодах.

Отже, ПАТ «ЗФЗ» потребує термінового корегування політики управління фінансовою стійкістю та платоспроможністю, підвищення власного капіталу та зменшення залежності від зовнішніх позикових ресурсів для забезпечення стабільності та фінансової незалежності.

Таблиця 2.2 – Основні коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності ПАТ «ЗФЗ» (2022–2024 роки)

Назва показника	2022	2023	Відхилення (+,-)	2024	Відхилення (+,-)
1. Коефіцієнт автономії	0,065	0,004	-0,061	0,038	0,034
2. Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,935	0,996	0,061	0,962	-0,034
3. Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	15,000	370,00	355,00	26,900	-343,10
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-6,000	-130,00	-124,00	-7,800	122,20
5. Коефіцієнт фінансової залежності	16,000	371,00	355,00	27,000	-344,00
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,070	0,004	-0,066	0,040	0,036
7. Маневреність робочого капіталу	-0,240	-0,390	-0,150	-0,620	-0,230
8. Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,056	0,049	-0,007	0,208	0,159
9. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,285	0,870	0,585	0,695	-0,175
10. Коефіцієнт довгострокових зобов’язань	0,028	0,019	-0,009	0,088	0,069
11. Коефіцієнт поточних зобов’язань	0,972	0,981	0,009	0,914	-0,067
12. Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-0,710	-0,590	0,120	-0,620	-0,030
13. Коефіцієнт фінансового левериджу	0,400	6,530	6,130	2,270	-4,260
14. Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	-4,360	-2,590	1,770	-1,640	0,950
15. Коефіцієнт страхування бізнесу	0,010	0,008	-0,002	0,009	0,001
16. Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,140	2,790	2,650	0,255	-2,535
17. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	-0,670	-0,560	0,110	-0,480	0,080
18. Величина власних оборотних коштів, тис. грн	-	950000	-	352500	-597500
19. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,025	-0,018	0,007	-0,008	0,010

Результатом формування та реалізації фінансової політики підприємства є забезпечення стабільного фінансового стану та здатності до розвитку у перспективі. Одним із головних критеріїв такого стану виступає ліквідність підприємства, що визначає здатність розраховуватися за своїми зобов’язаннями в поточному та майбутніх періодах. У ринкових умовах кожен

господарський суб’єкт повинен мати достовірну інформацію про ліквідність як власного підприємства, так і партнерів.

Аналіз ліквідності дозволяє оцінити ефективність фінансового менеджменту. Аналіз показників ліквідності ПАТ «ЗФЗ» свідчить про наступне:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022–2023 роках залишався низьким, значно нижче нормативного значення, проте у 2024 році показник дещо зріс;

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який повинен перевищувати 1, у підприємства залишався приблизно у два рази нижчим, але відзначається позитивна тенденція до зростання у 2024 році;

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття), нормативне значення якого перевищує 2, був низьким, проте за період 2022–2024 років спостерігається стійка позитивна динаміка (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ПАТ «ЗФЗ» (2022–2024 роки)

Назва показника	2022	2023	Відхилення (+,-)	2024	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,008	0,005	-0,003	0,003	-0,002
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,510	0,505	-0,005	0,480	-0,025
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,605	0,650	0,045	0,680	0,030

Аналіз балансу ліквідності дозволяє оцінити реальний стан фінансової стабільності підприємства. Отже, протягом 2022–2024 років ПАТ «ЗФЗ» демонструє поступове покращення ліквідності, проте абсолютний норматив ще не досягнуто. Необхідно продовжувати посилювати фінансовий контроль, підвищувати обсяг власних ліквідних коштів та ефективно управляти короткостроковими зобов’язаннями для забезпечення стабільності та платоспроможності.

2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Ефективне управління діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки вимагає глибокого розуміння впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Для цього використовують аналітичні інструменти PEST-аналіз (дослідження зовнішнього середовища) та SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз).

АТ «Запорізький завод феросплавів» є одним із найбільших виробників феросплавів в Україні, частка підприємства на національному ринку становить близько 30–35 %. Продукція використовується у чорній металургії для легування сталі та чавуну. Завод розташований у місті Запоріжжя, має розвинену інфраструктуру, тривалу історію діяльності та вагоме значення для економіки регіону.

Для оцінки впливу макросередовища використано PEST-аналіз, який охоплює чотири групи чинників: політичні, економічні, соціальні та технологічні (табл. 2.4). PEST-аналіз є одним із базових методів оцінювання макросередовища, у межах якого функціонує організація. Він дозволяє систематизувати ключові зовнішні чинники, що здатні формувати умови ведення бізнесу, створювати загрози або відкривати нові можливості. Використання такого інструменту забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень та сприяє адаптації підприємства до змін. У розширеному форматі модель перетворюється на PESTEL-аналіз, який доповнюється екологічними та правовими детермінантами.

Політичний блок аналізу включає оцінювання характеру державної політики та регуляторних підходів, що впливають на діяльність суб’єкта господарювання. До нього належать рівень політичної стабільності, законодавчі ініціативи, вимоги трудового законодавства, податкові режими, наявність державних програм підтримки та загальна інституційна передбачуваність. Усі ці елементи визначають міру ризику та сприятливість інвестиційного клімату в галузі.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз АТ «ЗФЗ»

Фактор	Характеристика впливу на діяльність АТ «ЗФЗ»
Політичні та правові (P)	Діяльність підприємства регулюється національним законодавством у сфері промисловості, екології та енергетики. Зміни у тарифній політиці на електроенергію істотно впливають на собівартість продукції, оскільки виробництво феросплавів є надзвичайно енергоємним. Воєнно-політична ситуація в країні, ризики для логістики та експорту створюють додаткові загрози стабільності роботи.
Економічні (E)	У 2023 році підприємство зазнало збитку в розмірі понад 670 млн грн, що зумовлено високими енергетичними витратами та скороченням попиту на феросплави. Виробництво феросплавів в Україні у 2024 році знизилося майже на 50 % порівняно з попереднім роком. Підприємство орієнтоване на експорт, тому залежить від кон'юнктури світового ринку та валютних коливань.
Соціальні (S)	Завод є одним із найбільших роботодавців у Запоріжжі, забезпечуючи сотні робочих місць. Соціальна стабільність у колективі має важливе значення, однак зниження обсягів виробництва може призводити до скорочень персоналу. Зростання суспільної уваги до екологічних аспектів діяльності підприємств також впливає на репутацію ЗФЗ.
Технологічні (T)	Підприємство має потужну виробничу базу, проте частина обладнання потребує модернізації. Запорізький завод феросплавів здійснює реконструкцію газоочисних систем і модернізацію електропечей, що сприяє підвищенню енергоефективності та зменшенню шкідливих викидів. Разом з тим, технологічна залежність від електроенергії залишається критичним фактором.

Економічний блок відображає стан макроекономічного середовища, який безпосередньо впливає на попит і собівартість діяльності організації. Під час аналізу враховується динаміка ВВП, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, рівень зайнятості, зміни у доходах населення, доступність кредитних ресурсів тощо. Дані фактори визначають купівельну спроможність споживачів і формують фінансові обмеження або можливості для бізнесу.

Соціальний компонент охоплює комплекс демографічних та поведінкових характеристик, які визначають особливості споживання товарів і послуг. До нього належать тенденції демографічного розвитку, зміни стилю

життя, соціальні цінності, рівень освіти, урбанізаційні процеси, зміна культурних норм, екологічна обізнаність населення, релігійні та етнокультурні особливості. Аналіз цього блоку дозволяє прогнозувати зміни структури попиту.

Технологічний фактор орієнтований на оцінювання інноваційного потенціалу середовища та технологічних змін, що здатні трансформувати галузь. У фокусі аналізу — темпи розвитку технологій, масштаб інвестицій у наукові дослідження та розробки, доступність нових рішень, поширення автоматизації та цифровізації, впровадження штучного інтелекту, нові виробничі процеси та технологічні прориви. Цей блок визначає можливості для підвищення ефективності та формування конкурентних переваг.

Таким чином, результати PEST-аналізу свідчать, що основними викликами для підприємства є висока енергоємність виробництва, економічна нестабільність і вплив політичних факторів, тоді як можливості зосереджені на технологічному оновленні та екологічній модернізації.

SWOT-аналіз належить до базових методів стратегічного управління та використовується для комплексного вивчення ситуації, у якій функціонує організація. Він дає змогу системно оцінити сукупність внутрішніх характеристик та зовнішніх впливів, які формують потенціал розвитку установи, програми або окремого проєкту.

Основна мета SWOT-аналізу полягає у виявленні ключових конкурентних переваг, визначенні слабких місць, а також окресленні можливостей і загроз, що виникають під впливом зовнішнього середовища. Отримана інформація створює підґрунтя для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень і формування компетентної управлінської політики.

Внутрішнє середовище – це сукупність характеристик, якими організація реально керує та на які може оперативно впливати. До них належать організаційні процеси, кадровий потенціал, наукові розробки, матеріальні ресурси, структура управління тощо.

Зовнішнє середовище – умови, що формуються поза межами організації та не контролюються нею безпосередньо. Йдеться про загальноекономічні, політичні, соціальні, демографічні, технологічні та ринкові чинники.

Сильні сторони – це характеристики або ресурси, які дають установі конкурентну перевагу та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Слабкі сторони – аспекти діяльності, що стримують розвиток, знижують ефективність або створюють внутрішні обмеження.

Можливості – зовнішні умови чи тенденції, які можуть забезпечити організації додаткові переваги або сприяти розширенню діяльності.

Загрози – чинники середовища, що потенційно можуть негативно позначатися на результатах діяльності або ускладнювати розвиток.

Під час оцінювання внутрішніх факторів важливо уникати надмірно загальних, нечітких або декларативних тверджень. Натомість доцільно конкретизувати, як саме кожен фактор впливає на діяльність організації. Така конкретизація дає змогу перетворити загальну тезу на реальний стратегічний індикатор.

Проведений аналіз показує, що діяльність АТ «Запорізький завод феросплавів» відбувається в умовах значного впливу зовнішніх економічних і політичних факторів. Підприємство має потужний виробничий потенціал, досвід і репутацію, однак потребує суттєвого технічного переоснащення та підвищення енергоефективності (табл. 2.5).

Серед ключових проблем – фінансова нестабільність, висока енергоємність, залежність від державного регулювання енергоринку. Водночас підприємство має можливості зростання через інвестиції у модернізацію, впровадження інновацій, автоматизацію виробничих процесів та активізацію зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз АТ «ЗФЗ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Лідируюче положення на українському ринку феросплавів (30–35 %). Вигідне географічне розташування, наявність транспортної інфраструктури. Багаторічний досвід роботи, налагоджені виробничі процеси. Високий рівень впізнаваності бренду та ділової репутації. Кваліфікований персонал.	Висока енергоємність виробництва, залежність від тарифів на електроенергію. Фінансові збитки останніх років. Недостатній рівень маркетингової активності на зовнішніх ринках. Часткова технологічна застарілість окремих виробничих потужностей. Залежність від імпортної сировини.
Можливості (O)	**Загрози (T)**
Модернізація виробничих потужностей і впровадження енергоефективних технологій. Підвищення якості продукції та розширення експортних напрямів. Впровадження цифрових систем управління виробництвом. Підвищення екологічних стандартів, що може покращити імідж компанії.	Зростання вартості електроенергії та енергетичних ресурсів. Зниження попиту на феросплави на світових ринках. Посилення конкуренції з боку закордонних виробників із нижчими витратами. Геополітичні ризики та транспортна нестабільність. Жорсткі екологічні вимоги і ризики штрафних санкцій.

Результати SWOT- і PEST-аналізу можуть бути використані для формування стратегії підвищення конкурентоспроможності АТ «ЗФЗ», що має передбачати енергоефективну модернізацію, диверсифікацію ринків збуту, а також розвиток системи управління персоналом як важливої складової стратегічного потенціалу підприємства.

Класичний SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Проте традиційний підхід має певні обмеження: він часто носить статичний характер, не відображає взаємозв’язки між елементами аналізу та недостатньо враховує динаміку розвитку підприємства.

SWOT+ (розширений SWOT) враховує ці недоліки та дозволяє більш комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище. Оцінюючи зовнішнє

середовище, доцільно фокусуватися не на самому факті появи певної тенденції, а на її наслідках для організації. SWOT+ аналіз вимагає переходу від загальних характеристик середовища до практичного розуміння, які саме перспективи або ризики вони формують.

На першому етапі рекомендовано не обмежувати кількість тез, щоб сформувати широкий спектр потенційних положень. Проте на етапі аналітичного відбору важливо агрегувати й узагальнювати повторювані або споріднені ідеї, залишаючи 5-7 найбільш вагомих позицій для кожної категорії.

Під час аналітичного опрацювання слід приділяти увагу не лише змісту окремих факторів, а й тому, як вони взаємодіють між собою. Часто сильні сторони можуть нівелювати окремі загрози, а слабкі сторони – посилювати ймовірність негативного сценарію розвитку.

Такий взаємозв’язок дозволяє перейти від простого переліку до стратегічної інтерпретації, де кожен фактор розглядається як елемент взаємопов’язаної системи.

Головні відмінності SWOT+ полягають у наступному:

1. Інтеграція взаємозв’язків: SWOT+ аналізує не лише окремі фактори, а й їх взаємодію, що дозволяє виявити синергетичний ефект сильних сторін та можливостей або взаємне посилення ризиків.

2. Динамічний аспект: SWOT+ враховує тенденції розвитку ринку та підприємства, що допомагає прогнозувати зміни у конкурентному середовищі.

3. Оцінка пріоритетності факторів: на відміну від класичного SWOT, SWOT+ дозволяє визначити, які фактори мають найбільший вплив на стратегію розвитку та ефективність діяльності підприємства.

4. Стратегічна орієнтація: результати SWOT+ використовуються безпосередньо для формування рекомендацій щодо розвитку, адаптації або захисту бізнес-моделі.

Таким чином, SWOT+ є ефективним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє отримати більш повну та практично орієнтовану

картину внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT+-матриця ПАТ «ЗФЗ»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	Як розвинути сильні сторони за допомогою нових можливостей? - Використати лідируюче положення на ринку для модернізації та впровадження енергоефективних технологій. - Використати кваліфікований персонал для впровадження цифрових систем управління. - Підвищити впізнаваність бренду через розширення експортних напрямів.	Як сильні сторони допоможуть запобігти ризикам? - Лідируюче положення та налагоджені процеси допоможуть витримати конкуренцію з боку закордонних виробників. - Географічне розташування та транспортна інфраструктура зменшують вплив геополітичних ризиків. - Висока репутація бренду допомагає протидіяти зниженню попиту на світових ринках.
Слабкі сторони (W)	Як нові можливості допоможуть посилити слабкі позиції? - Модернізація виробництва знизить енергоємність та залежність від тарифів на електроенергію. - Впровадження нових технологій зменшить технологічну застарілість та залежність від імпорту. - Розширення маркетингових активностей покращить позиції на зовнішніх ринках.	Які слабкості є особливо загрозливими у поточній ситуації? - Висока енергоємність і фінансові збитки посилюють ризики підвищення тарифів та конкуренції. - Недостатня маркетингова активність загострює проблему зниження попиту на зовнішніх ринках. - Часткова технологічна застарілість посилює ризики штрафів і жорстких екологічних вимог.

Проведений SWOT+ та PEST-аналіз дозволяє зробити висновок про те, що АТ «Запорізький завод феросплавів» функціонує в умовах значного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Діюча стратегія розвитку підприємства спрямована на збереження ринкових позицій, модернізацію виробничих потужностей, впровадження енергоефективних та інноваційних технологій, а також підтримку соціальної стабільності персоналу.

Основними напрямами стратегії є:

1. Підвищення енергоефективності виробництва, що передбачає модернізацію електропечей та газоочисних систем, оптимізацію

технологічних процесів і зниження витрат електроенергії, що є критично важливим для енергоємного виробництва феросплавів.

2. Збереження та зміцнення позицій на внутрішньому ринку, зокрема через укладання довгострокових контрактів із клієнтами чорної металургії та стабілізацію обсягів продажу.

3. Розширення експортних напрямів, що включає вихід на ринки Європи та Азії, удосконалення логістики та оптимізацію собівартості продукції при транспортуванні.

4. Інновації та модернізація виробництва, впровадження нових технологій легування, цифрових систем управління виробничими процесами та контролю якості продукції.

5. Екологічна відповідальність та соціальна стабільність, зменшення шкідливих викидів, утилізація відходів та підтримка соціально важливих програм у регіоні.

Ефективність стратегічного планування оцінюється через фінансові, виробничі та ринкові показники. Аналіз фінансових результатів за 2022–2024 роки свідчить про значну залежність від зовнішніх факторів, насамперед тарифів на електроенергію та кон’юнктури ринку феросплавів.

Інвестиції у модернізацію та технологічне переоснащення дозволили частково знизити енергоспоживання та покращити контроль за виробничими процесами. Проте часткова технологічна застарілість обладнання і недостатня активність у диверсифікації експортних ринків залишаються ключовими слабкими сторонами.

Таким чином, діюча стратегія розвитку АТ «ЗФЗ» має як сильні сторони, так і суттєві ризики. Серед сильних сторін варто виділити модернізацію та енергоефективність, стабільну частку на внутрішньому ринку, впровадження інновацій і цифрових технологій.

Серед слабких сторін зазначимо фінансову нестабільність, часткову технологічну застарілість, недостатню активність у розширенні зовнішніх ринків.

Таким чином, серед рекомендацій виділимо оптимізацію енергоспоживання, активізацію експортних напрямів, інвестування у сучасні технології та створення систем моніторингу ключових показників для оперативного коригування стратегії.

Результати аналізу стратегічного планування можуть стати основою для розроблення подальшої стратегії розвитку, підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства в умовах ринкових викликів та макроекономічної нестабільності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ АТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»

3.1. Обґрунтування потреби вдосконалення стратегічного планування діяльності підприємства

Аналіз теоретичних та практичних підходів до управління підприємством у сучасних умовах показує, що у більшості випадків увага зосереджується на кількісних показниках розвитку. Це обумовлено тим, що потенціал підприємства традиційно розглядається як здатність забезпечувати довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів. Такий ресурсний підхід до оцінки та управління потенціалом підприємства хоча і поширений, проте в умовах ринкової економіки він виявляється недостатнім. Натомість більш доцільним є системний підхід, який враховує комплекс факторів та взаємозв'язків для формування, оцінки та ефективного управління потенціалом підприємства.

В сучасних економічних умовах України спостерігається загострення політичних та економічних проблем, що ускладнює досягнення стабільного соціально-економічного розвитку. Мінливість ринкового середовища формує специфічні виклики для підприємств, які вимагають особливої уваги до аналізу економічних явищ та тенденцій. Проблеми соціальної та економічної політики стимулюють необхідність підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємств навіть у складних умовах економічної кризи.

Управління економічним потенціалом стає дедалі актуальнішим і потребує постійного вдосконалення. Ефективність використання потенціалу підприємства виступає ключовим показником його діяльності та є основою стратегічного розвитку. Особливо це стосується промислових підприємств, де

зміни у виробничому та економічному середовищі вимагають розробки нових теоретично-методичних підходів до управління економічним потенціалом.

Теоретично-методологічні аспекти управління економічним потенціалом передбачають:

– визначення сутності категорії «потенціал» та особливостей його управління;

– аналіз існуючих науково-практичних методів оцінки економічного потенціалу;

– розробку концепцій та механізмів, які дозволяють ефективно впроваджувати управління потенціалом на підприємстві.

Ефективне функціонування сучасного промислового підприємства повинно ґрунтуватися на системному та стратегічному підходах, використанні адаптивних організаційно-економічних інструментів. Рівень реалізації економічного потенціалу визначає не лише дохідність підприємства, а й його соціальну роль для працівників та суспільства загалом. Тому аналіз управління потенціалом має включати оцінку як економічних, так і соціальних ефектів діяльності підприємства.

Практичний досвід показує, що навіть підприємства з потужним потенціалом часто використовують його нераціонально. Це частково зумовлено неточним тлумаченням самого поняття «економічний потенціал», що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. З цієї причини для промислових підприємств стає критичною розробка концепції управління потенціалом, яка враховує сучасні тенденції економічного розвитку та внутрішні особливості підприємства.

У результаті аналізу формуються ключові завдання: визначення основних видів потенціалу, його класифікація, економічна сутність та практичні підходи до оцінки ефективності використання потенціалу. Дослідження промислових підприємств в Україні та за кордоном допомагає виявити особливості управління потенціалом, а також спільні риси та відмінності у функціонуванні підприємств різних галузей.

Формування економічного потенціалу є стратегічним процесом, що включає організацію ресурсів із максимальною ефективністю для досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства. У металургійній галузі цей процес орієнтований на підвищення ефективності використання потенціалу через оптимізацію співвідношення його складових елементів. Головна мета такого підходу – забезпечити сталий розвиток підприємства.

Європейські підприємства широко застосовують стратегічне планування для адаптації до змін та подолання кризових ситуацій. До основних передумов стратегічного планування належать: необхідність реагувати на зміни умов діяльності, об'єднувати різні напрямки роботи підприємства, підтримувати конкурентні переваги, інтернаціоналізація бізнесу, високий рівень кваліфікації керівників та використання сучасних інформаційних ресурсів.

Процес планування економічного розвитку підприємства зазвичай включає:

1. Визначення цілей розвитку та ресурсного забезпечення.
2. Встановлення кількісних і якісних показників ефективності.
3. Збір та аналіз інформації для обґрунтування напрямів розвитку.
4. Оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.
5. Проведення планово-економічних розрахунків.
6. Розробку альтернативних стратегій та вибір оптимальної.
7. Контроль та оцінку результатів реалізації обраної стратегії.

Стратегічне планування відрізняється адаптивністю та зростаючою роллю керівництва у процесі прийняття рішень. Конкурентна стратегія повинна враховувати розмір підприємства та особливості його ринкового середовища. Дослідження показують, що регулярне використання стратегічного планування підвищує фінансові результати діяльності підприємства, покращує координацію, оптимізує ресурси та стимулює інновації.

Конкурентні переваги підприємства формуються на трьох рівнях: організаційному (структура управління, досвід маркетингу), функціональному (знання потреб клієнтів, конкурентоспроможність продукції) та через взаємодію із зовнішнім середовищем (оптимальні зв'язки з ринком і контрагентами). Стратегія розвитку, обрана на основі оцінки цих переваг, забезпечує стабілізацію позицій на ринку та підтримку довгострокової життєздатності підприємства.

Для оцінки стратегічних можливостей металургійних підприємств застосовується шкала Харрінгтона та матриця ADL/LC, що враховує життєвий цикл галузі та конкурентну позицію підприємства. Такий підхід дозволяє визначити поточний стан підприємства на ринку, оцінити наявні стратегічні ресурси та обрати ефективні стратегії для підтримки або зміцнення позицій.

Дослідження показує, що більшість інноваційно активних металургійних підприємств використовують стратегії, спрямовані на виживання (близько 70%), тоді як розвиток та розширення – лише 30%. Це підкреслює важливість концентрації управлінських зусиль на антикризових та адаптивних стратегіях для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Ефективність діяльності АТ «Запорізький завод феросплавів» визначається комплексною взаємодією внутрішніх ресурсів підприємства та впливом зовнішніх факторів. Зовнішнє середовище, яке характеризується високою динамічністю та мінливістю, знаходиться поза прямим контролем підприємства, проте його вплив на виробничі та фінансові результати є критично важливим. Ігнорування цього впливу під час планування перспективного розвитку може призвести до значних фінансових і виробничих втрат, а також до необхідності змін у внутрішній структурі управління. Неправильна або нерелевантна оцінка зовнішніх факторів може спричинити як скорочення, так і розширення обсягів виробництва, зміну управлінських підходів та ефективності ресурсного забезпечення.

Для підвищення ефективності господарської діяльності АТ «ЗФЗ» критично важливим є комплексне дослідження внутрішнього потенціалу підприємства у поєднанні з аналізом стану зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє виявляти взаємозв'язки між різними факторами впливу та формувати альтернативні стратегії розвитку підприємства, що відповідають динаміці ринку феросплавів та його конкурентним умовам.

Аналіз господарської практики вітчизняних підприємств показує, що стратегічне управління часто залишається на другому плані порівняно з вирішенням поточних оперативних задач: оптимізацією грошових потоків, прискоренням оборотності капіталу та зниженням витрат. Для АТ «ЗФЗ» це означає необхідність активнішого впровадження інноваційних управлінських інструментів, які забезпечують гнучкість у реагуванні на зміни ринку та підвищення адаптивності виробничих і організаційних процесів.

Сучасна практика стратегічного управління підтверджує, що підприємства, що не використовують системний підхід, стикаються з низькою ефективністю організаційної структури, недостатньою взаємодією між власниками, менеджментом та персоналом, високим рівнем бюрократії та обмеженою здатністю до розвитку. Для АТ «ЗФЗ» це означає нагальну потребу у створенні методичних та практичних положень, що поєднують накопичений досвід із передовими підходами менеджменту та забезпечують стабільний розвиток підприємства.

Формування стратегії розвитку АТ «ЗФЗ» передбачає використання методів, які інтегрують теоретичні та практичні аспекти управління підприємством. Особливу роль відіграють підходи, що дозволяють оцінювати результативність бізнес-процесів і узгоджувати їх із системою ключових показників ефективності (KPI), що, у свою чергу, формує мотиваційний механізм для персоналу на досягнення стратегічних цілей.

Важливим інструментом стратегічного управління є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із застосуванням PEST-аналізу, SWOT-аналізу, моделей п'яти сил М. Портера, сценарного планування та

бенчмаркінгу. Ці методи дозволяють оцінити конкурентні позиції на світовому ринку феросплавів, виявити ризики та можливості розвитку, а також обґрунтувати впровадження нових технологій і продуктів. Такий підхід забезпечує системне уявлення про діяльність підприємства та сприяє формуванню стратегічних рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу.

Підвищення результативності господарської діяльності заводу можливе через впровадження системи управління якістю TQM, що інтегрує всі процеси – від виробництва до постачання та сервісу. Наявність сертифікату ISO 9001 підтверджує ефективність бізнес-процесів АТ «ЗФЗ» і орієнтацію на виробництво продукції високої якості, що сприяє розширенню клієнтської бази та виходу на міжнародні ринки збуту.

Для оцінки ефективності реалізації стратегічних цілей на ЗФЗ доцільно використовувати комплекс KPI, що охоплює як фінансові, так і нефінансові показники. Фінансові KPI включають рентабельність капіталу (ROE), економічну додану вартість (EVA), грошові потоки (CF) та інші показники, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів підприємства. Нефінансові KPI враховують рівень задоволеності споживачів, обсяг виробництва, частку ринку, якість продукції, тривалість відносин із клієнтами та рівень інноваційної активності.

Реалізація стратегії вимагає декомпозиції цілей на рівні бізнес-процесів та структурних підрозділів, розробки індивідуальних планів для працівників із визначенням персональної відповідальності та стимулюючих механізмів винагороди. Це забезпечує гармонізацію інтересів персоналу з цілями підприємства та сприяє підвищенню результативності всіх підрозділів.

Таким чином, для АТ «Запорізький завод феросплавів» актуальним є впровадження інтегрованої системи стратегічного управління, яка забезпечує:

- формування довгострокових та функціональних стратегічних цілей;
- розробку ключових показників ефективності для всіх підрозділів;

– обґрунтоване планування ресурсів та заходів для реалізації стратегії;

– стимулювання персоналу на досягнення стратегічних результатів;

– постійне коригування стратегії відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Впровадження такого підходу забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів підприємства, підвищує ефективність його діяльності на середньо- та довгострокову перспективу та сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку феросплавів.

3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного управління АТ «Запорізький завод феросплавів»

У ринкових умовах ефективність діяльності металургійних підприємств значною мірою визначається якістю планування та правильністю обраної стратегії розвитку. Статистичні дані демонструють, що чимало підприємств протягом останніх років працюють збитково [45]. Причинами цього є не лише несприятливі макроекономічні умови, але й недостатньо продумане планування, помилки у визначенні цілей та засобів їх досягнення. Довгострокове покращення позицій підприємства на ринку вимагає цілеспрямованих і системних дій, що піддаються попередньому програмуванню. Саме розробка таких дій із урахуванням перспективи становить процес формування стратегії розвитку. Сучасні промислові підприємства повинні розробляти стратегії довгострокового розвитку, спрямовані на забезпечення стабільності та сталого функціонування. Важлива роль у цьому процесі належить вищому керівництву підприємства, проте безпосередня розробка стратегії зазвичай здійснюється планово-економічними службами, оскільки стратегія слугує основою для планування виробничо-збутової діяльності. Часто планові відділи виконують

координуючу функцію, узагальнюючи плани оперативних підрозділів у єдиний стратегічний документ.

Зростання конкуренції на світових ринках феросплавів, нестабільність економічної ситуації та перманентні фінансові ризики змушують АТ «Запорізький завод феросплавів» постійно оновлювати технологічну базу, вдосконалювати планування та управління витратами, упроваджувати інноваційні рішення та підвищувати ефективність роботи персоналу.

Стратегічна концепція розвитку АТ «ЗФЗ» ґрунтується на моделі інтенсивного зростання, яка передбачає диверсифікацію продукції, модернізацію виробничої інфраструктури та зміцнення позицій заводу на ринках феросплавів. Реалізація цієї стратегії вимагає дотримання таких ключових напрямів:

– розроблення й впровадження пріоритетних програм зі створення високоякісних та конкурентоспроможних феросплавів;

– розширення збутових каналів і підвищення рівня сервісного обслуговування споживачів металургійної галузі;

– посилення результативності маркетингової діяльності з орієнтацією на нові сегменти та міжнародні ринки;

– формування високотехнологічного виробництва на основі глибокої модернізації плавильних потужностей та систем екологічного контролю;

– розвиток інтегрованої системи управління якістю продукції та виробничих процесів.

Підвищення ефективності реалізації обраної стратегії вимагає впровадження комплексу заходів щодо оптимізації системи управління. Удосконалення стратегічного менеджменту АТ «ЗФЗ» охоплює такі першочергові завдання:

– перехід до системного стратегічного управління розвитком підприємства;

– визначення цілей, контроль виконання корпоративних стандартів та реалізація проєктів виробничого й технологічного розвитку;

– застосування сучасних науково обґрунтованих стандартів та підходів до управління виробничими процесами для підвищення ефективності бізнесу;

– розроблення та впровадження програм модернізації виробництва для збільшення прибутковості та оптимізації використання ресурсів;

– формування цілеспрямованих програм фінансового розвитку з концентрацією інвестицій у проєктах, спрямованих на забезпечення сировинної стабільності, енергоефективності та стимулювання інновацій.

Ефективність реалізації цих завдань напряму залежить від наявності належного нормативно-правового, організаційного та фінансового забезпечення. Забезпечення сталого розвитку АТ «ЗФЗ» вимагає створення раціональної системи обліково-аналітичного супроводу управлінських рішень, адже саме якість їх інтеграції визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, стратегія розвитку АТ «Запорізький завод феросплавів» включає комплекс цілей і пріоритетних напрямів, що узагальнено подані в таблиці 3.1.

Для забезпечення реалізації зазначених стратегічних напрямів АТ «Запорізький завод феросплавів» доцільно використовувати стратегію диференціації продукції, що дасть змогу посилити конкурентні переваги за рахунок стабільно високої якості феросплавів, оптимальної собівартості та відповідності міжнародним галузевим стандартам.

Сегментація ринку у сфері феросплавів передбачає виокремлення ключових груп споживачів — насамперед великих металургійних комбінатів, електросталеплавильних підприємств і компаній спеціальної металургії. Аналіз їхніх виробничих потреб дозволить АТ «ЗФЗ» точніше формувати асортимент, удосконалювати рецептури сплавів та розробляти ефективні маркетингові програми.

Таблиця 3.1- Мета та завдання стратегії розвитку АТ «Запорізький завод феросплавів»

Мета стратегії розвитку	Завдання	Способи реалізації стратегії
Підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства	Підвищення конкурентоспроможності феросплавної продукції, зростання попиту, оптимізація витрат і збільшення прибутковості	Залучення інвестицій, модернізація плавильних агрегатів, впровадження енергоощадних та інноваційних технологій у виробництво феросплавів
Розширення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках	Збільшення обсягів виробництва та реалізації феросплавів; зміцнення присутності на ключових експортних ринках	Підвищення ефективності роботи маркетингового та збутового підрозділів; диверсифікація ринків продажу; розвиток партнерських програм з металургійними комбінатами
Диверсифікація продукції та технологічне оновлення	Розроблення та запуск нових марок феросплавів; адаптація продукції під спеціальні потреби сталеплавильних підприємств	Проведення комплексних маркетингових та техніко-технологічних досліджень потреб споживачів; модернізація технологічних ліній; розширення продуктового портфеля заводу
Підвищення ефективності виробничих процесів	Оптимізація витрат, зниження енергоємності виробництва, підвищення якості готової продукції	Упровадження сучасних систем контролю якості; автоматизація виробничих процесів; використання альтернативних джерел енергії та ресурсозберігаючих рішень

Реалізація завдань стратегії розвитку сприятиме підвищенню прибутковості діяльності підприємства, зміцненню його позицій на ринку феросплавів та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, формування стратегії розвитку АТ «Запорізький завод феросплавів» доцільно здійснювати за таким алгоритмом (рис. 3.1).

Підвищення ефективності виробництва та забезпечення достатнім обсягом фінансових ресурсів розвитку є ключовою стратегічною метою АТ «Запорізький завод феросплавів».

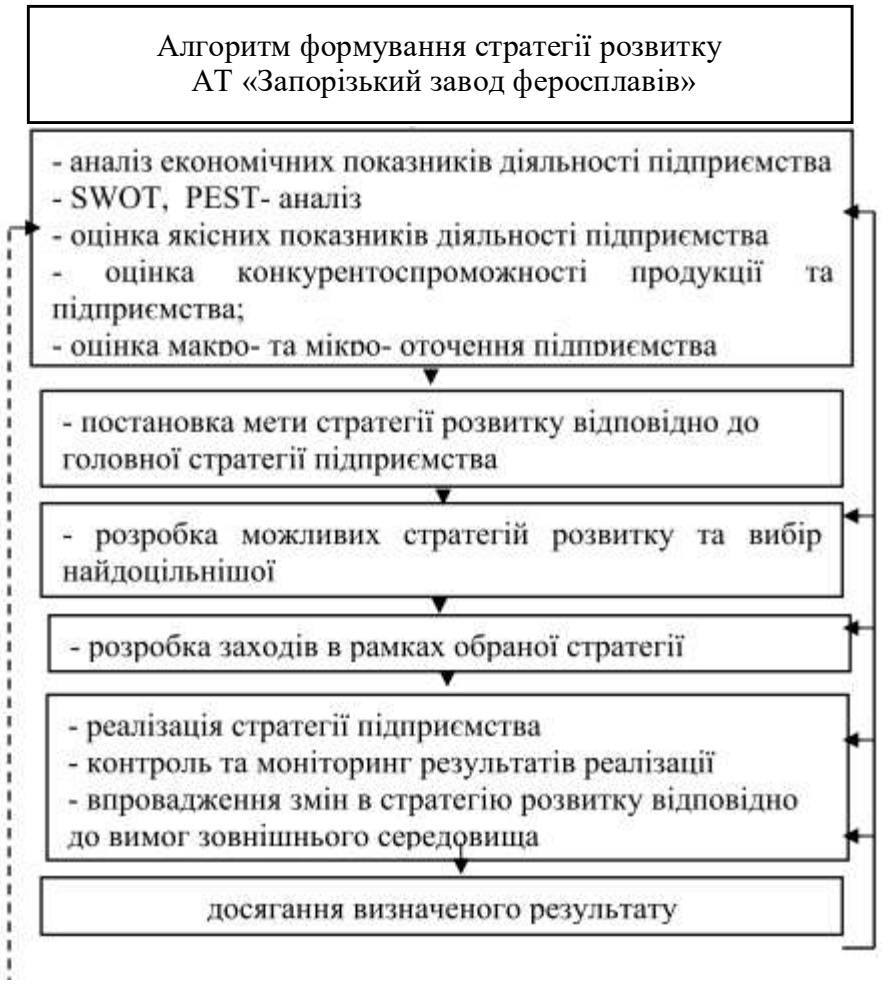


Рис.3.1. Запропонований алгоритм формування фінансової стратегії на АТ «Запорізький завод феросплавів»

Для досягнення цієї мети необхідно передбачити виконання таких кроків:

– комплексний аналіз економічних показників діяльності підприємства;

– проведення SWOT- та PEST-аналізу з урахуванням специфіки ринку феросплавів;

– оцінка якісних параметрів організації виробництва та управління;

– визначення рівня конкурентоспроможності феросплавної продукції та позицій підприємства у галузі;

– діагностика впливу макро- та мікросередовища на діяльність АТ «ЗФЗ»;

- розроблення можливих сценаріїв стратегічного розвитку та вибір найбільш оптимального;
- формування й реалізація обраної стратегії підприємства;
- системний контроль і моніторинг результатів впровадження;
- коригування стратегії відповідно до змін ринкових умов та технологічних тенденцій;
- деталізація заходів у межах обраного стратегічного напряму;
- визначення цілей стратегічного розвитку з урахуванням загальної стратегії підприємства;
- забезпечення досягнення запланованих результатів.

Алгоритм формування стратегії розвитку АТ «Запорізький завод феросплавів» спрямований на підвищення конкурентоспроможності, енергоефективності та прибутковості діяльності. Реалізація цих цілей можлива за рахунок розширення доступу до інвестиційних ресурсів, залучення пільгових кредитних програм, оновлення виробничих потужностей та запровадження сучасних технологій виплавки феросплавів, що знижують енергоспоживання та собівартість продукції.

Другим стратегічним орієнтиром є збільшення частки ринку АТ «ЗФЗ» як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Це передбачає стимулювання попиту на продукцію підприємства, нарощування обсягів виробництва, розширення логістичної інфраструктури, а також підтримку і розвиток партнерських відносин із металургійними комбінатами — основними споживачами феросплавів.

Для формування ефективної системи стратегічного управління АТ «Запорізький завод феросплавів» необхідно забезпечити:

– постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з використанням SWOT- і PEST-інструментарію;

– створення електронної бази інновацій та технологічних рішень у галузі феросплавів для розроблення інноваційних стратегій розвитку;

– посилення інтеграційних зв’язків у виробничому процесі;

– належне фінансове забезпечення реалізації стратегії;

– модернізацію системи маркетингової діяльності та розширення ринкових можливостей;

– формування стратегічних напрямів розвитку підприємства на основі аналізу поточних тенденцій галузі;

– застосування економіко-математичного моделювання для оцінки сценаріїв і прогнозування результатів.

Важливим елементом стратегічного управління є визначення оптимальної системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволять оцінювати результати діяльності та ступінь досягнення стратегічних орієнтирів. Така система показників дає змогу об’єктивно визначати динаміку виробничої та фінансової ефективності, прибутковість підприємства, рівень використання ресурсів і якість управлінських рішень.

Розроблена система економічних та виробничих показників стане основою для оцінки прогресу реалізації стратегії та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Модель удосконалення стратегічного управління на АТ «Запорізький завод феросплавів» наведена на рис. 3.2.

Доцільно зазначити, що для ефективного оцінювання результативності стратегічного розвитку необхідно проводити розрахунки не лише за підприємством у цілому, а й за окремими підрозділами, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей. Для АТ «Запорізький завод феросплавів» доцільно окремо визначати ефективність роботи:

– відділу маркетингу та збуту (аналіз попиту, позиціювання феросплавів, робота з металургійними комбінатами);

– виробничого підрозділу (ефективність плавильних печей, енергоємність, рівень модернізації);

– фінансово-економічного відділу (аналіз витрат, грошових потоків, рентабельності продукції).

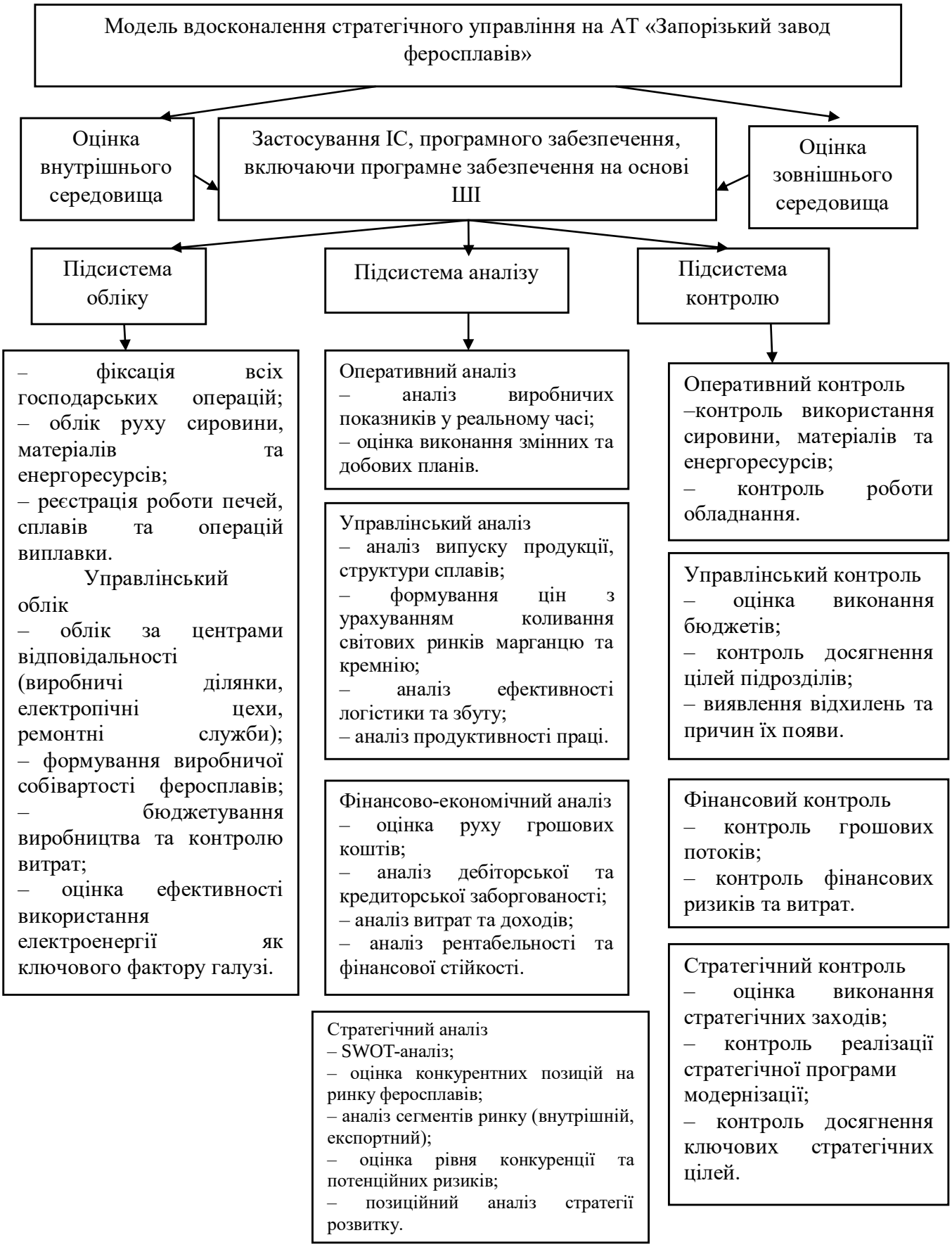


Рис. 3.2. Модель вдосконалення стратегічного управління на АТ «Запорізький завод феросплавів»

Ключовим елементом моделі є інтеграція сучасних інформаційних систем, зокрема інструментів цифрової аналітики, ERP-систем, спеціалізованих виробничих модулів та застосування алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування ключових показників.

З моделі видно, що вдосконалена система стратегічного управління АТ «ЗФЗ» передбачає глибоку оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічного потенціалу та можливостей підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій підвищує точність оцінювання, забезпечує прозорість управління та прискорює прийняття управлінських рішень.

Впровадження моделі на підприємстві дозволить:

– забезпечити менеджмент оперативною та аналітичною інформацією;

– проводити прогнозування результатів стратегічних рішень;

– підвищити якість інформаційних потоків;

– знизити витрати на обробку та передачу даних;

– підвищити рівень контролю за ключовими процесами;

– сформувати систему багаторівневих звітів для центів відповідальності;

– налагодити інформаційні зв’язки між усіма підрозділами;

– створити ефективну систему моніторингу розвитку підприємства;

– оптимізувати взаємодію з постачальниками та споживачами у режимі реального часу.

Таким чином, удосконалення стратегічного управління на АТ «Запорізький завод феросплавів» включає визначення мети та завдань стратегічного розвитку, формування оптимального алгоритму фінансової стратегії, побудову моделі стратегічного управління, орієнтованої на цифровізацію, підвищення енергоефективності та конкурентоспроможності.

Реалізація заходів дозволить підприємству підвищити прибутковість, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Відповідно до поставлених цілей і завдань дослідження, було зроблено низку узагальнених висновків.

Визначено, що стратегічне планування є складовою частиною загальної системи менеджменту, що спрямована на визначення довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Воно відрізняється від поточного або оперативного планування тим, що зосереджується не на щоденних операціях, а на глобальних напрямках розвитку, структурних змінах, розподілі ресурсів та виборі стратегічних пріоритетів.

У загальній системі управління підприємством стратегічне планування займає найвищий рівень і визначає рамки для всіх інших видів планування – тактичного, оперативного та фінансового. Воно виступає методологічною основою для розробки бюджетів, виробничих планів, маркетингових стратегій і кадрової політики.

Доведено, що сратегічне планування посідає центральне місце в сучасній системі управління підприємством, оскільки забезпечує узгодження поточної діяльності з довгостроковими цілями розвитку; підвищення ефективності використання ресурсів; зменшення рівня невизначеності під час прийняття управлінських рішень; формування конкурентних переваг та адаптацію до змін зовнішнього середовища; підготовку підприємства до майбутніх ризиків і викликів. Отже, стратегічне планування займає ключове місце у структурі управління підприємством, визначаючи довгострокові пріоритети, забезпечуючи стійкість та ефективність функціонування в умовах конкурентного середовища і постійних змін.

Формування стратегії розвитку підприємства є складним, багаторівневим процесом, що передбачає системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, розроблення відповідних програм дій і забезпечення їх реалізації. Концептуальна схема стратегічного управління організацією відображає логічну послідовність

етапів стратегічного процесу, починаючи від формування управлінської концепції до здійснення стратегічного контролю.

Проаналізовано АТ «Запорізький завод феросплавів» (АТ «ЗФЗ»), яке є одним із найбільших виробників феросплавів в Україні та Європі, що спеціалізується на випуску марганцевих і кремнієвих сплавів, таких як феросилікомарганець, феросиліцій, феромарганець та металічний марганець різних марок. Продукція підприємства використовується для легування сталі та чавуну, а також для розкислення металургійної шихти, що визначає стратегічне значення заводу для металургійної галузі та економіки регіону. Підприємство стабільно функціонує та динамічно розвивається, займаючи провідні позиції як за обсягами виробництва, так і за номенклатурою випускаємих сплавів. Підприємство займає значну частку на внутрішньому ринку України – близько 47,7 % ринку феросиліцію**,** а загальна частка у виробництві феросплавів в Україні становить 30–35 %. На світовому ринку частка продукції заводу оцінюється на рівні 1–2 %. Завдяки широкому асортименту та високій якості продукції завод підтримує стабільні експортні поставки та активно працює над розширенням ринків збуту.

Таким чином, АТ «ЗФЗ» є стратегічно важливим промисловим підприємством з потужною технологічною базою, високим науково-інженерним потенціалом, широким асортиментом продукції та значною експортною орієнтацією. Водночас динамічний розвиток підприємства вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів, управлінських механізмів і впровадження нових технологій для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності на внутрішньому та міжнародному ринках. З огляду на міжнародну орієнтацію металургійної галузі України, близько 80 % продукції феросплавів експортується, що робить попит на неї похідним від світового попиту на сталь.

З’ясовано, що діяльність АТ «Запорізький завод феросплавів» безпосередньо пов’язана із загальносвітовою кон’юнктурою металургійного ринку та впливає на економічну стабільність підприємства. Основними

споживачами продукції є українські металургійні комбінати, а серед країн експорту – Туреччина, країни ЄС, Казахстан, Єгипет, Японія та Південна Корея.

Визначено, що АТ «ЗФЗ» є стратегічно важливим промисловим підприємством із значним технологічним, кадровим та науковим потенціалом, стабільною ринковою позицією та високою експортною орієнтацією. Водночас сучасні економічні виклики вимагають вдосконалення управлінських і виробничих процесів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства.

Аналіз діяльності підприємства за 2022–2024 роки показав, що динаміка його фінансових результатів була нерівномірною. Після зростання обсягів реалізації у 2023 році підприємство одночасно зіткнулося зі ще швидшим підвищенням витрат. Саме це стало ключовим чинником появи збитку у той період. У 2024 році ситуація певним чином стабілізувалася: доходи від реалізації продовжили зростати, проте витрати також залишалися високими, що не дозволило суттєво поліпшити валовий фінансовий результат. Тобто загальна тенденція свідчить про те, що підприємство поступово відновлюється, але витратна частина все ще значно тисне на кінцеву результативність. На ринку праці спостерігалося скорочення чисельності персоналу. Це пов’язано з об’єктивними чинниками – мобілізацією та міграцією працівників. Незважаючи на зменшення штату, витрати на оплату праці збільшилися через підвищення соціальних стандартів. Отже, кадрове навантаження залишалося значним. Щодо активів і власного капіталу, то у 2023 році їх вартість збільшилася, але вже у 2024 році спостерігалося незначне зниження. Це свідчить про високий рівень нестабільності у структурі капіталу та необхідність підвищення інвестиційної активності.

Дослідження фінансової стійкості показало, що найбільш проблемним був 2023 рік, коли більшість ключових показників суттєво погіршилися, а залежність від позикових ресурсів різко зросла. У 2024 році ситуація дещо покращилася — частка власного капіталу збільшилася, а рівень позикового

навантаження знизився. Тобто підприємство рухається у правильному напрямі, однак його фінансова незалежність все ще залишається недостатньою.

У структурі зобов'язань переважають короткострокові кредити, що підвищує ризики для стабільності підприємства. Низький рівень власного капіталу продовжує обмежувати його можливості розвитку та інвестиційної активності.

Визначено, що ПАТ «ЗФЗ» потребує посилення політики управління витратами, збільшення частки власного капіталу та зменшення залежності від короткострокових позик. Для забезпечення фінансової стабільності важливо оптимізувати структуру капіталу, підвищити ефективність виробничих процесів і скоротити ризики, пов’язані з зовнішніми джерелами фінансування.Такі кроки дозволять підприємству зміцнити свою позицію на ринку та забезпечити стійкий розвиток у наступні роки.

Проведений SWOT+ та PEST-аналіз дозволив зробити висновок про те, що АТ «Запорізький завод феросплавів» функціонує в умовах значного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Діюча стратегія розвитку підприємства спрямована на збереження ринкових позицій, модернізацію виробничих потужностей, впровадження енергоефективних та інноваційних технологій, а також підтримку соціальної стабільності персоналу.

Таким чином, стратегія розвитку АТ «Запорізький завод феросплавів» включає комплекс цілей і пріоритетних напрямів, що узагальнено в третьому розділі. Для забезпечення реалізації зазначених стратегічних напрямів АТ «Запорізький завод феросплавів» доцільно використовувати стратегію диференціації продукції, що дасть змогу посилити конкурентні переваги за рахунок стабільно високої якості феросплавів, оптимальної собівартості та відповідності міжнародним галузевим стандартам.

В роботі на основі аналізу запропонована модель удосконалення стратегічного управління на АТ «Запорізький завод феросплавів» наведена на слайді. Ключовим елементом моделі є інтеграція сучасних інформаційних

систем, зокрема інструментів цифрової аналітики, ERP-систем, спеціалізованих виробничих модулів та застосування алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування ключових показників. Вдосконалена система стратегічного управління АТ «ЗФЗ» передбачає глибоку оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічного потенціалу та можливостей підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій підвищує точність оцінювання, забезпечує прозорість управління та прискорює прийняття управлінських рішень.

Впровадження моделі на підприємстві дозволить:

– забезпечити менеджмент оперативною та аналітичною інформацією;

– проводити прогнозування результатів стратегічних рішень;

– підвищити якість інформаційних потоків;

– знизити витрати на обробку та передачу даних;

– підвищити рівень контролю за ключовими процесами;

– сформувати систему багаторівневих звітів для центів відповідальності;

– налагодити інформаційні зв’язки між усіма підрозділами;

– створити ефективну систему моніторингу розвитку підприємства;

– оптимізувати взаємодію з постачальниками та споживачами у режимі реального часу.

Таким чином, удосконалення стратегічного управління на АТ «Запорізький завод феросплавів» включає визначення мети та завдань стратегічного розвитку, формування оптимального алгоритму фінансової стратегії, побудову моделі стратегічного управління, орієнтованої на цифровізацію, підвищення енергоефективності та конкурентоспроможності.

Реалізація заходів дозволить підприємству підвищити прибутковість, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

2. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 376 с.

3. Нехайчук Д. В. Дослідження механізмів державного регулювання економічного розвитку та його складових. *Економіка та держава*. 2015. № 3. С. 82–85.

4. Ігнатьєва І. А., Гавриленко Т. В., Сербенівська А. Ю. Стратегічне управління в системі сучасного менеджменту. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. С. 214–272.

5. Podolchuk N. Y. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Львів : Видавництво «Львівська політехніка», 2016. 424 с.

6. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. 2016. № 4(4). С. 92–96.

7. Kobernyk I. Strategic management in conditions of modern economic turbulence: approaches and practices. Management (KNUTD). 2024. DOI:10.30857/2415-3206.2024.2.5

8. Kostetska N. I. Strategic planning of enterprises activities: theoretical aspects. Innovative Economy. 2020. DOI:10.37332/2309-1533.2020.7-8.9

9. Grynko T. V., Yehorova O. Problems of the strategic planning systems implementation at industrial enterprises. European Journal of Management Issues. 2023. DOI:10.15421/192013

10. Amonlikov Sh. Approaches and Models of Strategic Management in Industrial Enterprises. International Journal of Business Diplomacy and Economy. 2023. Vol.2, №6. P. 42–50. DOI:10.51699/ijbde.v2i6.1994

11. Hryhorak M., Trushkina N., Kitrish K. Improving the strategic management of the sustainability of supply chains of industrial enterprises. Journal of Innovations and Sustainability. 2022. № 6(1). DOI:10.51599/is.2022.06.01.01

12. Strategic planning in industrial enterprises. American Journal of Business Management, Economics and Banking. 2024. Vol. 29. P. 1–4

13. Strategic thinking in business management. Multidisciplinary Journal of Science and Technology. 2024. Vol. 3(6). P. 21–27

14. Strategic planning as an effective tool of organisational change. Municipal Economy of Cities. 2024. DOI:10.33042/2522-1809-2024-2-183-43-47

15. Modelling of the strategic planning process at an enterprise (agricultural/industrial). Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 2023. DOI:10.15330/jpnu.7.3.137-146

16. David Besanko, David Dranove, Mark Schaefer, Scott Shanley. Economics of Strategy. John Wiley & Sons, 2012. 560 pp.

17. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Competitiveness & Globalization. Cengage, 2020. 708 pp.

18. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management of enterprises. Strategic Management Journal. 2018

19. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2022. 816 pp.

20. Kay J. Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value. Oxford University Press, 2018. 320 pp.

21. Pisano G. Strategy, Innovation and the Future of Manufacturing. Harvard Business Review, 2019

22. Ogbonna B. U. Strategic Management of Industrial Firms in Emerging Economies. Journal of Industrial Engineering and Management. 2022

23. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: теорія та практика : монографія. Суми : Університетська книга, 2008. 492 с.

24. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Орєхова К. В., Гузар У. Є., Завидівська О. І. Стратегічне та інноваційне управління у сфері фінансово-економічної безпеки. Київ : УБС НБУ, 2015. 815 с.

25. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3. С. 20–24

26. Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. Менеджмент : навч. посібник. Харків : Право, 2013. С. 54–82

27. Назаренко І. М. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи. Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. № 1(42). С. 53–58

28. Huzar U. Є. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки : підручник. Київ : УБС НБУ, 2015. 815 с.

29. Тучковська І. І., Артищук І. В., Мізюк Б. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Львів : Магнолія, 2015. 544 с.

30. Daniels R. Strategic Management [Електронний ресурс]. BusinessStudyNotes.com, 2021

31. Ibragimov I. U. Issues of strategic planning in industrial enterprises. Yashil Iqtisodiyot va Taraqqiyot. 2024. Vol. 2, No. 11. DOI:10.5281/zenodo.14286770

32. Масаєв S., Vingert V., Bogdanov A., Salal Y. A strategic planning of a digital copy (an enterprise) as a task of control of a dynamic system. arXiv preprint, 2025

33. Gambal M., Asatiani A., Kotlarsky J. Strategic Innovation Through Outsourcing: A Theoretical Review. arXiv preprint, 2022

34. Csaszar F. A., Ketkar H., Kim H. Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. arXiv preprint, 2024

35. Khowaja K., Saef D., Sizov S., Härdle W. Data Analytics Driven Controlling: bridging statistical modeling and managerial intuition. arXiv preprint, 2020

36. Hryhoruk V., Yedynak V. Problems of formation and implementation of strategic management of large companies of Ukraine. Innovation and Sustainability. 2023

37. Полусмяк Ю. І., Павлюк Т. С., Гончаров А. Є. Новітні можливості стратегічного розвитку інновацій українських підприємств. Сучасні методи та інформаційні технології управління підприємствами : науковий журнал. 2024. № 1(24). С. 45–54. URL: https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/124

38. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.

39. Martin, R. (2020). *Strategy vs. Planning: Complements not Substitutes*. Retrieved from https://rogermartin.medium.com/strategy-vs-planning-complements-not-substitutes-ea08e56809d6

40. Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive, 19*(4), 51–62.

41. Yuan, C. (2023). A Case Study of Netflix's Marketing Strategy. *BCP Business & Management, 42*, 185–190. https://doi.org/10.54691/bcpbm.v42i.4580

42. Courtney, H. G., Kirkland, J., & Viguerie, S. P. (1997). Strategy under Uncertainty. *Harvard Business Review, November-December 1997*. Retrieved from https://heller.brandeis.edu/executive-education/pdfs/Strategy-Under-Certain.pdf

43. Запорізький завод феросплавів. Офіційний сайт. URL: https://zfz.com.ua/ (дата звернення 16.10.2025 р).

44. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо розвитку промисловості. URL: https://www.me.gov.ua/ (дата звернення 26.10.2025 р).

45. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні дані. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 26.10.2025 р).