

УДК 005.21:334.716

Л. М. Варава,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування,
Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1069-1645>

А. А. Варава,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування,
Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1126-5325>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.17.35

МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ГІРНИЧОРУДНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

L. Varava,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
of Management and Administration, Kryviy Rih National University, Kryviy Rih
A. Varava,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Administration, Kryviy Rih National University, Kryviy Rih

MODELS OF THE DEVELOPMENT OF FUNCTIONAL STRATEGIES AT MINING ENTERPRISES OF UKRAINE

У статті досліджено результати моніторингу і напрями реалізації функціональних стратегій на залізничних гірничо-збагачувальних комбінатах України. Відмічено їх основні особливості та види відносно внутрішнього і зовнішнього спрямування на підприємствах. На основі узагальнення аналізу розвитку функціональних напрямів за останні роки визначено види ризиків, які обумовлюють певні зміни у відповідних стратегіях. Охарактеризовано найбільш значні ризики у сучасних умовах воєнного стану, які спричиняють прояви кризи. Визначено функціональні напрями, в яких назріли нагальні проблеми, що потребують термінового вирішення і змін у стратегіях. До них належать пошук нових логістичних каналів для експорту продукції та ринків збуту. Запропоновано дії при коригуванні функціональних стратегій в умовах антикризового управління, на основі яких узагальнено моделі їх розвитку для забезпечення подальшої діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів.

The article examines the results of monitoring and directions for implementation of functional strategies at iron ore mining and processing plants of Ukraine. Their main features and types in relation to internal and external orientation at enterprises are noted. The emphasis is put on a significant number of varieties of functional strategies in accordance with the specifics of the problems solved by a certain subsystem of enterprise management. On the basis of generalization of the analysis of the development of functional directions in recent years, the types of risks that cause certain changes in the relevant strategies have been identified. Political, economic and market risks have a significant influence on the performance indicators of enterprises in any way. The most significant risks in modern conditions of martial law, which cause manifestations of the crisis, are characterized. These include changes in the logistics routes of product sales and supply chains, as well as the need to find new markets. Actions that must be provided by enterprises in the conditions of a long period of martial law are outlined, including the formation of anti-crisis budgets, assessment of the most dangerous risks, planning of the maximum possible production volumes while ensuring the consumer value of products. On the basis of diagnostics of the state of implementation of functional strategies and

possible risks of mining and processing plants in modern conditions, the models of their development are summarized — market-logistics, leadership-organizational, innovative and financial-stabilization ones. They take into account different types of anti-crisis management: active, reactive, planned (preventive). The emphasis is put on providing new approaches to effective leadership for keeping of personnel and activity of enterprise. It is emphasized on the need to implement an anti-crisis strategy in the activities of these enterprises, which is planned for wartime and post-war reconstruction, and conceptually ensures industrial, financial and personnel recovery. Within the general anti-crisis strategy, its functional components can be developed to ensure the implementation of the most priority measures when using their development models.

Ключові слова: функціональні стратегії, ризики, антикризова стратегія, моделі розвитку функціональних стратегій, гірничо-збагачувальні комбінати.

Key words: functional strategies, risks, anti-crisis strategy, models of development of functional strategy, mining and processing plants.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності сучасним підприємствам необхідно координувати діяльність у багатьох напрямках, ефективність яких визначає сукупну величину щорічного фінансового результату і у перспективі. Ці напрями прийнято називати функціональними і до основних з них належать такі сфери: маркетинг, виробництво, фінанси, наукові дослідження та інноваційно-інвестиційна діяльність, персонал, організація і управління, логістика, соціальна відповідальність тощо.

На багатоструктурних, великих за масштабами виробництва підприємствах важливо визначити шляхи вирішення проблем у функціональних сферах та взаємозв'язати їх для координації зусиль на єдиний кінцевий результат. Вирішення таких питань формується у відповідних до кожного напрямку функціональних стратегіях.

Гірничо-збагачувальні комбінати (ГЗК) здійснюють видобуток та переробку залізної руди та виробляють сировинну продукцію для металургійного переділу — концентрату, окатишів, до недавнього часу і агломерату. Ці підприємства налічують у своєму складі значну кількість структурних підрозділів, що належать до основного та обслуговуючого виробництв. Кожен з цих підрозділів має певний внесок у забезпечення конкурентоспроможності кінцевої товарної продукції комбінатів і в них набувають розвиток ті чи інші функціональні сфери діяльності. Але, як показують дослідження, не всі функціональні сфери на ГЗК ефективно реалізують обраний стратегічний курс, підтримуючи тим самим досягнення цілей, що закладено у загальних стратегіях підприємств.

Функціональні стратегії мають найбільшу кількість різновидів відповідно до особливостей проблем, що вирішуються за конкретною підсистемою управління підприємством. Їх успішна реалізація дозволяє досягати цілей не тільки у відповідних сферах, а і зумовлює підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства у цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Функціональні стратегії в діяльності підприємств досліджено у наукових працях вітчизняних вчених

С.Б. Алексєєва [1], Р.О. Мірошника та І.Є. Семіна [2], В.В. Стадніка та В.М. Йохни [3]. В них зроблено наголос на окремих складових формування цих стратегій, таких, як елементи внутрішнього стратегічного потенціалу, функціонування підприємств з іноземним капіталом, забезпечення ризикозахисності.

Методологічні основи щодо обґрунтування видів, класифікації та вибору функціональних стратегій розглянуто у працях О.Є. Кузьміна [4], М.І. Рибачака [5], Л.В. Шульги [6] та інших науковців. Як правило, в них досліджуються окремі функціональні напрями діяльності підприємств: виробництва, маркетингу, фінансів тощо.

Слід відмітити, що недостатньо в сучасних умовах висвітлено питання, пов'язані з узагальненням результатів діяльності підприємств у різних функціональних напрямках, їх спільної ролі у досягненні стратегічних цілей, а також подальшого розвитку з урахуванням слабкої прогнозованості і мінливості зовнішнього оточення.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даного дослідження є узагальнення результатів моніторингу щодо сучасного стану, спрямованості та ефективності реалізації функціональних стратегій на вітчизняних гірничо-збагачувальних комбінатах та визначення шляхів їх розвитку з урахуванням змін у зовнішньому оточенні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Відомо, що в ієрархічній структурі стратегій функціональні стратегії (ФС) займають нижчий (третій) рівень і формуються за окремими управлінськими підрозділами відповідно до напрямів діяльності: маркетингу, виробництва, фінансів, наукових досліджень і інновацій, кадрової сфери, логістики, зовнішньоекономічної діяльності тощо. За своїм змістом і цілями у запланованому періоді ФС підпорядковуються стратегіям вищих рівнів ієрархії — загальній (корпоративній) і діловим (бізнес-стратегіям).

Відповідно до окремих відмінних рис, якими характеризуються ФС, слід відмітити їх основні особливості:

- 1) взаємозв'язок за різними спрямуваннями з бізнес-процесами підприємства і ланцюжком створен-

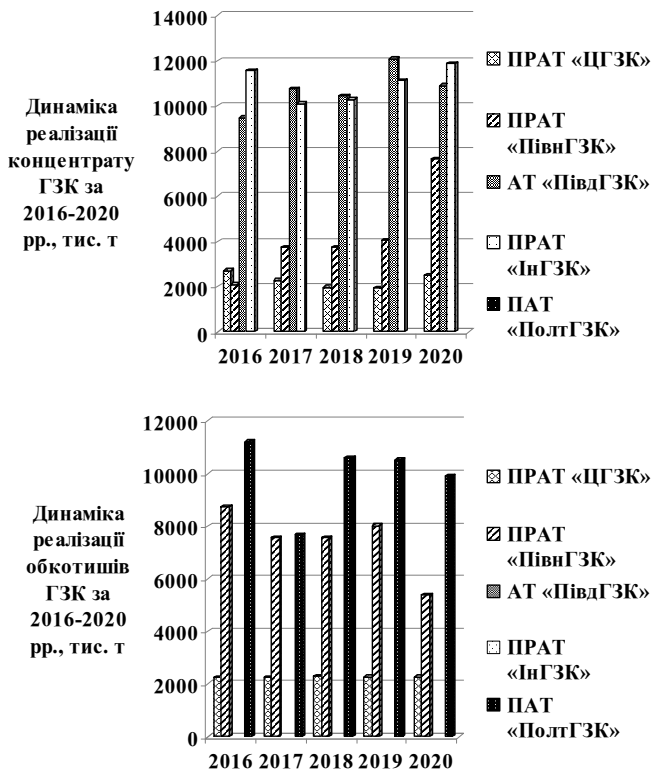


Рис. 1. Динаміка реалізації основної товарної продукції ГЗК за 2016 – 2020 рр., тис. т

ня вартості. Таким чином, ФС забезпечують певний базис, вихідні дані для стратегій вищих рівнів. Корпоративна і бізнес-стратегії реалізуються через впровадження функціональних стратегій за відповідними напрямками у встановлені терміни;

2) зосередженість на створенні і реалізації конкурентних переваг для максимізації ефективності використання ресурсів в окремому напрямі діяльності підприємства, що забезпечує успішність загальної (корпоративної) стратегії розвитку;

3) через ФС забезпечується реалізація стратегічних рішень і контролю діяльності у різних сферах підприємства;

4) більша конкретика ФС і орієнтація на визначені дії в певній області для досягнення загальних стратегічних цілей;

5) ФС повинні бути пов'язані між собою і з загальною (корпоративною) стратегією;

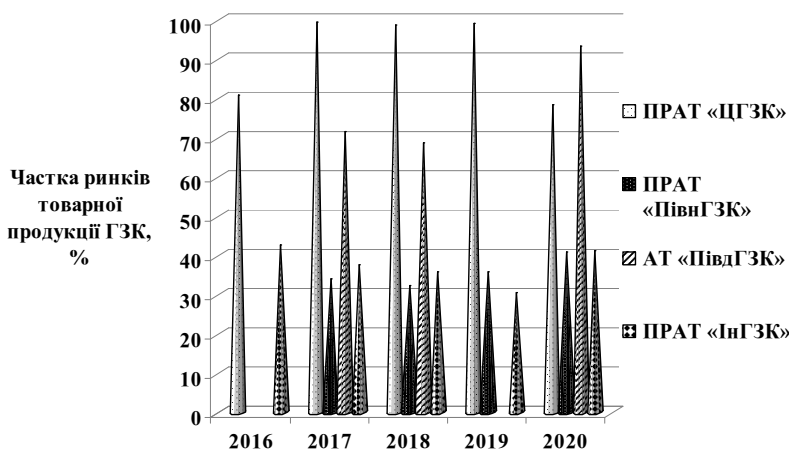


Рис. 2. Частка експорту товарної продукції на ГЗК, %

б) кожна із ФС може мати декілька підфункціональних областей, які мають значну кількість різновидів, назви яких визначаються проблемами, що вирішуються відповідно до цілей певного стратегічного періоду.

В контексті зазначених ролі і впливу ФС на ефективність досягнення стратегічних цілей і загальні результати діяльності підприємств доцільно розглянути їх зміст і спрямування для сучасних реалій залізородних ГЗК України.

Важливими цілями виробничих стратегій є оновлення основних засобів, проведення реконструкції цехів основного виробництва і капітальних ремонтів технологічного устаткування і транспорту.

Основними заходами у виробничих стратегіях ГЗК є підготовка нових горизонтів кар'єрів для збільшення видобутку залізної руди, випуску концентрату та окатишів (рис. 1). Актуальними є питання підвищення енергоефективності, які вирішуються комбінатами у межах виробничих стратегій за напрямками оптимізації технологічних режимів, зниження паливо — і енергоємності основних виробничих процесів, скорочення втрат паливно-енергетичних ресурсів тощо [7; 8].

В останні роки виробничі стратегії були націлені на забезпечення випуску залізородної продукції (концентрату та окатишів) високої якості, що відповідає міжнародним стандартам на світових ринках. У таких напрямках формувались товарні і зовнішньоекономічні стратегії залізородних підприємств. Частка експорту провідних ГЗК України показана на рис. 2.

Останнім часом маркетингові стратегії ГЗК були зорієнтовані на експортні постачання. Ціни на залізну руду та переробну продукцію ГЗК залежать від рівня попиту та цін на металургійну продукцію, зокрема, сталь на світовому ринку. Наприклад, у період 2014-2016 рр. спостерігалася нестабільність цін на сталь, залізну руду та коксівне вугілля і це спричинило скорочення виробництва основних видів товарної продукції ГЗК, а також значне зниження експорту. У 2017 р. визначилася загальна стабілізація макроекономічної ситуації, відповідно до чого намітилась тенденція росту внутрішніх інвестицій та загального рівня попиту як на вітчизняному, так і зовнішньому ринках.

Особливим аспектом у корпоративній культурі сучасних ГЗК є безпечний стан навколишнього середовища при здійсненні виробничих процесів. Очевидно, що стратегії екологічної безпеки (природоохоронної діяльності) націлені на мінімізацію впливу виробничих процесів підприємств на оточуючі території. Загальні обсяги екологічних витрат (рис. 3), які щорічно виділяються підприємствами, спрямовуються на реалізацію проектів з установки очисних споруд для зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, переробку відходів виробництва з метою скорочення обсягів їх складування, раціонального використання земельних ресурсів.

У стратегії природоохоронної діяльності ГЗК передбачено безперервну реалізацію програм зі зниження антропогенного навантаження на довкілля. У сучасних місіях гірничорудних підприємств зроблено акцент

не тільки на задоволенні потреб споживачів, а і на соціальній складовій, а саме: забезпеченні безпеки співробітників і максимально можливого зниженні негативного впливу виробництва на навколишнє середовище.

Не дивлячись на складний сучасний стан і скорочення реалізації екологічних заходів, підприємства усвідомлюють відповідальність за техногенне навантаження на оточення. Наприклад, АТ "Південний ГЗК" реалізує у воєнний час комплексний план захисту навколишнього середовища на 2022 рік [10]. Слід зазначити, що закриття нещодавно на цьому комбінаті агломераційної фабрики стало значним кроком у поліпшенні екологічного стану регіону, що відображено у суттєвому скороченні обсягів викидів забруднюючих речовин даним підприємством (рис. 3).

Фінансові стратегії впродовж останніх років націлені в основному на оптимізацію структури капіталу, забезпечення власними оборотними коштами, інвестування у розвиток виробництва. Всі ГЗК за останній період можна визнати фінансово стійкими та забезпеченими власними оборотними коштами, за винятком окремих років і підприємств (рис. 4).

Дослідження показали, що на ГЗК не набули достатнього розвитку інноваційні проекти та заходи. В межах інноваційної стратегії здійснюються заходи на ПРАТ "Центральний ГЗК" (технології виробництва залізородного концентрату преміум-класу, стратегічний проект виробництва окатишів з вмістом заліза 67,5); на АТ "Південний ГЗК" (розроблено інноваційний проект фабрики огрудкування для виробництва окатишів). На ПРАТ "Північний ГЗК" та ПРАТ "Інгулецький ГЗК" за останні роки взагалі не впроваджувалися інноваційні заходи. Для збереження конкурентних позицій на ринках, випуску продукції згідно сучасних міжнародних стандартів всім ГЗК вкрай необхідно активізувати інноваційну діяльність і забезпечити фінансову підтримку реалізації інноваційних стратегій.

Все більшу важливість на сучасних підприємствах набувають кадрові і соціальні стратегії. В їх межах розвиваються напрями з удосконалення мотивації персоналу та управління системою винагород, поліпшення стану охорони праці та пожежної безпеки, навчання персоналу, формування корпоративної культури. Всі ці програми і заходи сприяють збереженню на підприємствах молодих, кваліфікованих фахівців в сфері виробництва і управління, підтримці їх кар'єрного зростання, можливості прояву професійних якостей та генерування нових ідей.

Останнім часом обсяги фінансування в навчання та розвиток персоналу щорічно збільшувались (рис. 5), що дає можливість підвищувати середню продуктивність праці персоналу і виконувати співробітникам свої функції та обов'язки відповідно до сучасних вимог розвитку виробництва і управління.

Але, у зв'язку з карантинними заходами, що мали місце в умовах пандемії COVID-19, майже на всіх підприємствах знизилась відповідні витрати (рис. 5). У 2020 р. спостерігається скорочення чисельності працівників, що пройшли навчання.

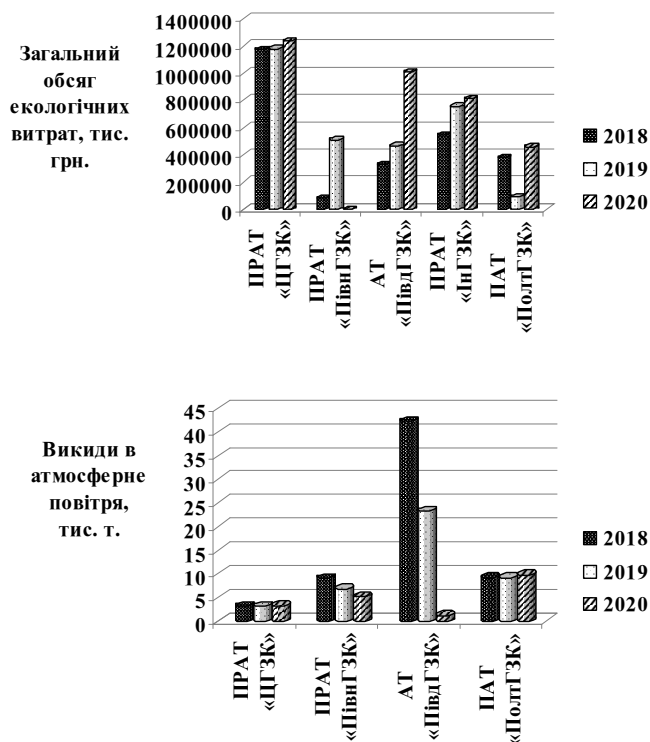


Рис. 3. Динаміка екологічних витрат ГЗК, тис. грн та викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, тис. т

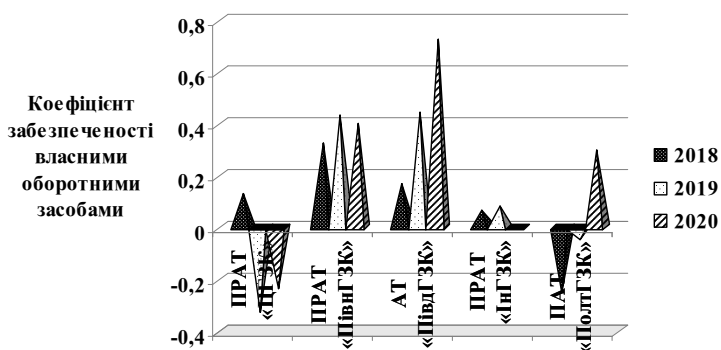


Рис. 4. Показники ліквідності ГЗК за 2018–2020 рр.

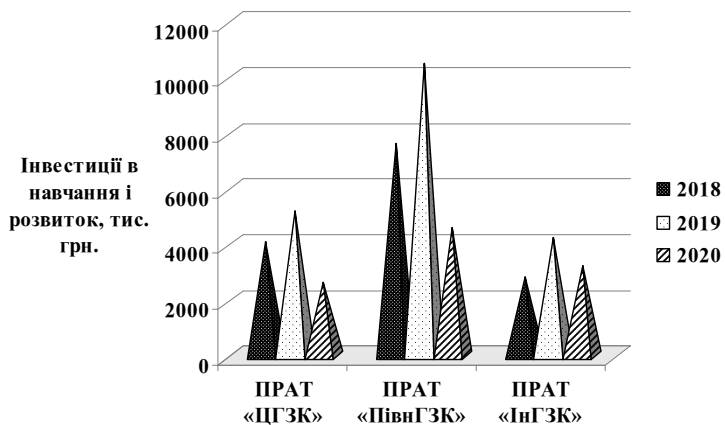


Рис. 5. Обсяги фінансування в навчання та розвиток персоналу

Таблиця 1. Основні ризики в діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів України за останні 5 років

Ризики	Вид ризику	Відношення до функціональних стратегій	Характеристика та наслідки ризиків	Дії підприємств з управління ризиками
Кредитний ризик	Фінансовий	Фінансова стратегія	Пов'язаний з невиконанням клієнтських зобов'язань перед підприємством, простроченою дебіторською заборгованістю, ризиками для клієнтів. Наслідки – фінансові збитки для підприємства.	1) Установлення обмежень щодо величини ризику відносно одного або усіх клієнтів; 2) Моніторинг, аналіз та контроль за рівнем кредитного ризику; 3) Формування кредитної політики підприємства.
Ризик управління капіталом	Фінансовий	Фінансова та ресурсна стратегія	Пов'язаний з можливою втратою балансу між позиковими і власними коштами, оптимізацією використання різних видів запасів. Наслідки – загроза діяльності на безперервній основі.	Забезпечення максимального прибутку шляхом: 1) регулярного аналізу загальної структури капіталу для підтримання її балансу; 2) розробка і реалізація фінансової політики управління запасами, що дозволяє зменшити поточні витрати на їх зберігання та реінвестувати оборотний капітал, що вивільняється, у інші активи; 3) ухвалення угод з постачальниками зі збільшенням відстрочки платежу, що дозволяє залучити додатковий оборотний капітал.
Ризик ліквідності	Фінансовий	Фінансова стратегія	Пов'язаний з неспроможністю підприємства погасити вчасно фінансові зобов'язання	Підтримка безперервності та гнучкості фінансування за рахунок використання кредитних умов, наданих постачальниками, а також кредитів та позик. Забезпечення постійної наявності ліквідних активів.
Ризик зміни цін	Ринковий	Маркетингова стратегія	Можливі зниження цін на залізну руду чи сировинну продукцію призведе до зниження прибутковості і генерації грошових коштів. Скорочення виручки може вплинути на здатність фінансувати капітальні проекти з розвитку виробництва.	1) Моніторинг ринкових цін на товарну продукцію та прогнозування цінових тенденцій; 2) Формування цінової політики; 3) Можливі варіанти хеджування цін на свою продукцію; проте підприємствами не укладаються угоди з хеджування. За даний період прибутковість підприємств була збережена, не дивлячись на коливання попиту і пропозиції на основних ринках збуту і збільшення обсягів продажів провідними світовими виробниками.
Валютний ризик	Ринковий	Маркетингова та фінансова стратегія	Пов'язаний з негативним впливом зміни валютних курсів на фінансові результати підприємства.	Формується політика управління валютними ризиками, де установлюється максимальний розмір ризику та ліміти на його рівень за видами валют.
Ризики надзвичайних ситуацій, пов'язаних з аваріями на виробництві	Виробничий	Виробнича стратегія	Пов'язаний з підвищеною небезпекою на виробництві при експлуатації окремих об'єктів. Наслідки – ситуації, пов'язані із загрозою здоров'ю, життю працівників, що передбачені Кодексом цивільного захисту України.	Формування комплексу організаційно-технічних заходів, що передбачають протипожежні та протиповітряні тренування, а також відпрацювання персоналом підприємств реальних аварійних ситуацій у взаємодії зі спеціалізованими службами.
Порушення графіків доставки готової продукції споживачам або постачань матеріально-технічних ресурсів	Комерційний (логістичний)	Маркетингова та логістична стратегія	Пов'язаний з нестабільною роботою залізниці і порту. В основному виникає в зимовий період у зв'язку з погіршенням погодних умов. Наслідки – збої у перевезенні готової продукції споживачам та у постачаннях ресурсів.	Для забезпечення безперебійної роботи підприємств в зимовий період формується страховий запас необхідних матеріально-технічних ресурсів, ведуться переговори з обґрунтуванням пріоритетності вантажу.
Відтік кваліфіковано го персоналу	Виробничий (кадровий)	Кадрова та виробнича стратегія	Пов'язаний з відтоком молодих кваліфікованих фахівців, в основному за кордон. Наслідки – зниження кадрового потенціалу, конкурентоспроможності у стратегічній перспективі з причин нестачі продукування інноваційних ідей і впроваджень у виробництві, нових підходів до управління, фахівців за сучасними затребуваними кваліфікаціями.	Підприємствами розробляються підходи до мотивації працівників на засадах конкурентної оплати праці і створенні кращих умов роботи. Розробляються Положення з адаптації нових співробітників, впроваджуються програми щодо вибору персоналом індивідуальних соціальних пакетів.

Джерело: узагальнено авторами на основі джерел [7—11].

Таблиця 2. Моделі розвитку функціональних стратегій залізорудних гірничо-збагачувальних комбінатів в умовах кризи

Моделі розвитку функціональних стратегій в умовах кризи	Мета антикризових заходів	Основні дії щодо забезпечення діяльності в умовах кризи	Характеристика трансформації функціональних стратегій в умовах кризи
Ринково-логістична (активна)	Стимування проявів кризи у функціональних напрямках	Пошук нових ринків збуту і нових перевізників. Формування нових логістичних схем постачання товарної продукції	Оптимізація замовлень відповідно до можливих логістичних схем перевезень експортної продукції (маркетингова, логістична та зовнішньоекономічна стратегії); використання існуючих можливостей з імпорту матеріально-технічних ресурсів (зовнішньоекономічна та ресурсна стратегії); забезпечення якості продукції (виробнича стратегія)
Лідерсько-організаційна (превентивна)	Поєднання керівних зусиль у функціональних напрямках для забезпечення реалізації стратегій за пріоритетами	Збереження персоналу. Зміни в ОСУ у напрямі більшої гнучкості	Ефективне лідерство, позитивний вплив на працівників, соціальна підтримка, посилення системи заохочення (кадрова та соціальна стратегії); часткові зміни і мінімізація кількості проміжних ланок в ОСУ, зміни в системі керування і відповідальності за прийняття рішень (організаційно-управлінська стратегія)
Інноваційна (превентивна)	Управління інноваційним потенціалом для збереження ліквідності та платоспроможності	Впровадження інновацій у пріоритетних функціональних напрямках	Використання інноваційних резервів і оцінка інноваційного потенціалу (інноваційна стратегія); забезпечення конкурентоспроможності продукції (виробнича та інноваційна стратегії); підтримка інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень (інноваційна та організаційно-управлінська стратегії); залучення і мотивація працівників високої кваліфікації до генерування інноваційних ідей для зниження проявів кризи (кадрова та інноваційна стратегії)
Фінансово-стабілізаційна (реактивна)	Забезпечення стабільності фінансового стану	Оптимізація структури фінансування пріоритетних заходів за функціональними напрямками	Реструктуризація кредиторської заборгованості, мобілізація внутрішніх резервів, зміна структури оборотного капіталу (фінансова стратегія).

Слід зазначити, що діяльність у функціональних напрямках наражається на різні види ризиків і залежно від їх рівня і впливовості відбуваються певні зміни у відповідних стратегіях (табл. 1). Останнім часом значний вплив на показники діяльності підприємств у будь-якому напрямі мають політичні, економічні та ринкові ризики. Гірничорудними підприємствами України здійснюються заходи з управління ризиками, для чого створені системи внутрішнього контролю, які повинні забезпечувати надійну підтримку у досягненні цілей, реалізації стратегій і підвищенні конкурентоспроможності на ринках.

Найбільший вплив у 2020—2021 р.р. мали ризики, пов'язані з неконтрольованим поширенням вірусної інфекції COVID-19 та у 2022 р. в значній мірі виявилися ризики воєнного стану. Остання ситуація спричинила зміни фактично у кожному напрямі діяльності. Особливо виникли проблеми зі збутом товарної продукції на експорт, дефіцитом паливно-мастильних та інших витратних матеріалів.

Взагалі, відповідно до результатів діагностики, слід зазначити, що не зважаючи на розвиток окремих напрямів і досягнення позитивних результатів при реалізації функціональних стратегій на ГЗК, ще залишається багато невирішених проблем. Основна стратегічна мета

гірничорудних підприємств полягає у забезпеченні сталих ринкових позицій, поширенні сегментації на світовому ринку залізорудної сировини, підвищенні прибутковості за рахунок випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції. Але, постають проблеми оновлення технологій, забезпечення конкурентоспроможності експортної продукції, залучення молодого кваліфікованого персоналу, соціального розвитку та подальшого захисту довілля.

У воєнній ситуації для підприємств постали питання виживання, збереження діяльності, утримання робочих місць, грошового забезпечення процесів та підтримки обороноздатності країни [12]. На даний час окремі українські підприємства зупинили роботу, інші скоротили випуск. Доходна частина знизилась на 20—80 %. Гірничорудним підприємствам, по-перше, треба вирішувати питання змін у логістичних каналах збуту продукції та ланцюгах поставок, а також пошуку нових ринків.

Ситуація може змінюватись дуже динамічно, що потребує відповідального прийняття рішень стосовно цих змін. Зараз відсутня можливість довго обговорювати та узгоджувати рішення. Керівникам треба брати відповідальність і в умовах великої терміновості приймати управлінські рішення, навіть перспективного спрямування.

Стратегічні рішення є багатофункціональними, що дає змогу їх комплексного застосування для більшості сфер діяльності підприємства. Вони охоплюють споживчі проблеми, конкурентне оточення, організаційну структуру, розподіл чи перерозподіл ресурсів і відповідальності.

Більшість стратегічних цілей підприємств стосуються розвитку функціональних напрямів. Прийняті функціональні стратегії не можуть реалізовуватись у повному обсязі, тому важливо визначити найбільш пріоритетні заходи чи проекти. В умовах довготривалого періоду дії воєнного стану підприємствам при коригуванні функціональних стратегій необхідно:

- сформувати бюджети та визначити залишки матеріально-технічних ресурсів відповідно до умов, що склалися;

- ураховувати при прийнятті сьогоднішніх рішень їх майбутні наслідки (через місяць, півроку, рік);

- розглядати найбільш небезпечні ризики, визначити ймовірність їх настання і відповідно до цього приймати кінцеві рішення;

- здійснювати пошук нових перевізників і схем постачання продукції;

- відповідно до результатів моніторингу нових ринків планувати максимально можливі обсяги виробництва, забезпечуючи споживчу цінність продукції;

- спрямувати зусилля на продовження реалізації найбільш актуальних заходів у всіх напрямках, особливо в тих, що стосуються енергозбереження, забезпечення якості продукції, екологічної сфери.

ГЗК постійно здійснюють моніторинг ризиків, що виникають під час діяльності, та розробляють заходи з управління ними. Але, ймовірність посилення дії ризиків в сучасних умовах воєнного стану значно підвищилася. Швидко виникають кризові умови, які характеризуються різними проявами, такими як: поява несподіваних для менеджменту підприємства ситуацій, що потребують реактивних антикризових заходів; швидке погіршення результатів діяльності і необхідність прийняття спеціальних рішень (активні заходи); певні ситуації, які могли бути прогнозованими, і підприємство планувало превентивні рішення за умов реалізації окремих, раніше передбачених заходів подолання кризових проявів [13, с. 67—69].

Антикризове стратегічне управління характеризується швидкістю ухвалення рішень на нижніх рівнях управління, що важливо для здійснення змін у функціональних напрямках при узгодженні з відповідними керівниками. Зокрема, умови воєнного стану ще більше посилюють підвищену мінливість зовнішнього середовища.

Узагальнення моделей розвитку функціональних напрямів діяльності ГЗК з урахуванням антикризових заходів представлено у табл. 2.

На підприємствах доцільно сформувати антикризову стратегію, сплановану на воєнний час і післявоєнну відбудову, яка концептуально забезпечує виробниче, фінансове та кадрове оздоровлення. В межах загальної антикризової стратегії можуть бути розроблені її функціональні складові. Кризові умови поставили багато проблем стосовно розвитку лідерства та збереження і подальшої діяльності персоналу, про що наголо-

шується як науковцями [14], так і менеджерами-практиками підприємств і компаній [15]. Антикризова стратегія повинна відповідати конкретній ситуації і реалізовуватись при тісній взаємодії і співпраці різних функціональних відділів і рівнів підприємства для забезпечення діяльності в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Практика показує, що неможливо підприємству чи компанії ефективно реалізовувати загальну (корпоративну) стратегію, не створюючи конкурентних переваг в окремих функціональних напрямках діяльності. Забезпечивши взаємозв'язок між усіма бізнес-процесами у ланцюжку створення вартості можна досягати кінцевого стратегічного результату.

Здійснивши моніторинг реалізації функціональних стратегій в умовах залізничних ГЗК і їх відповідності основному стратегічному курсу за останні роки, можна зазначити, що у багатьох напрямках досягнуто значних результатів, визначено шляхи вирішення існуючих проблем, а саме: оновлення основних засобів, активізації інноваційної діяльності, кадрового і соціального розвитку, екологічної безпеки. Однак сьогодні надає нові виклики, що спричинили економічну кризу на деяких підприємствах.

На основі сучасного дослідження найбільш актуальних проблем, пов'язаних зі збереженням діяльності, утриманням робочих місць та підтримкою персоналу, сформовано моделі розвитку функціональних напрямів ГЗК з урахуванням антикризових заходів та відповідним коригуванням існуючих стратегій. Доцільно реалізовувати найбільш важливі заходи у функціональних стратегіях в межах загальної антикризової стратегії підприємства, яка повинна бути зорієнтована на конкретну ситуацію і співпрацю з різними підрозділами системи управління.

У подальшому важливо розглянути параметри ефективності різних функціональних стратегій, їх вплив на досягнення стратегічних цілей і фінансові результати діяльності підприємств.

Література:

1. Алєксєєв С.Б. Механізм формування функціональних стратегій елементів внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 11. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3495> (дата звернення: 06.08.2022).

2. Стадник В.В., Йохна В.М. Функціональні стратегії у забезпеченні ризикозахисності підприємства в процесі інноваційного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 2 (2). С. 95—99.

3. Швець Ю.О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. В. 17. Ч. 2. С. 131—135.

4. Кузьмін О., Петришин Н. Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи станов-

лення і проблеми розвитку: зб. наук. праць. 2009. № 647. С. 92—99.

5. Рибак М.І. Види виробничих стратегій підприємств. Економіка та держава. 2014. № 6. С. 114—119.

6. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 06.08.2022).

7. Офіційний сайт ПРАТ "Північний гірничо-збагачувальний комбінат". Інформація для акціонерів. [Електронний ресурс]. URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/ua/about/info> (дата звернення: 03.08.2022).

8. Офіційний сайт ПРАТ "Центральний гірничо-збагачувальний комбінат". Інформація для акціонерів. [Електронний ресурс]. URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ru/about/info> (дата звернення: 03.08.2022).

9. Офіційний сайт ПРАТ "Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат". Інформація для акціонерів. [Електронний ресурс]. URL: <https://ingok.metinvestholding.com/ua/about/info> (дата звернення: 03.08.2022).

10. Офіційний сайт АТ "Південний гірничо-збагачувальний комбінат". Інформація для акціонерів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ugok.com.ua/ua/about/info.php> (дата звернення: 03.08.2022).

11. Офіційний сайт ПАТ "Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат". Звіт про управління за 2020 рік. [Електронний ресурс]. URL: https://www.ferrexpo.ua/system/files/id_reports/zvit_pro_upravlniia_prat_poltavskiy_gzk_za_2020_rik.pdf (дата звернення: 03.08.2022).

12. Микола Войтович. Воєнна оптимізація трудових відносин — здобутки та розчарування. PRAVO.ua. [Електронний ресурс]. URL: <https://pravo.ua/voenna-optimizatsiia-trudovykh-vidnosyn-zdobutky-ta-rozcharuvannia/> (дата звернення: 20.08.2022).

13. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 64—72.

14. Зварич Р., Тиш Т. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 2. С. 135—147.

15. Юлія Ряховська. Міцніші за метал: як великому холдингу вижити під час війни. Reactor.ua. [Електронний ресурс]. URL: <https://mind.ua/openmind/20245013-micnishi-za-metal-yak-velikomu-holdingu-vizhiti-pid-chas-vijni> (дата звернення: 20.08.2022).

References:

1. Alieksieiev, S.B. (2014), "The mechanism of formation of functional strategies of elements of the internal strategic potential of a trading enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3495> (Accessed 6 Aug 2022).

2. Stadnyk, V.V. and Jokhna, V.M. (201), "Functional strategies in ensuring risk protection of the enterprise in the process of innovative development *Visnyk Khmel'nyt-*

s'koho natsional'noho universytetu", *Ekonomichni nauky*, vol. 2 (2), pp. 95—99.

3. Shvets', Yu.O. (2018), "Risks in the activity of industrial enterprises: types, assessment methods and risk mitigation measures", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 17, p. 2, pp. 131—135.

4. Kuz'min, O. and Petryshyn, N. (2009), "The technology of choosing production strategies for machine-building enterprises", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 647, pp. 92—99.

5. Rybak, M.I. (2014), "Types of production strategies of enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 114—119.

6. Shul'ha, L. V., Tereschenko, I. O. and Sharlaj, O. V. (2020), "Modern marketing strategies of enterprise management", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (Accessed 6 Aug 2022).

7. The official site of Private joint stock company "Northern Mining and Processing Plant" (2022), "Information for shareholders", available at: <https://sevgok.metinvestholding.com/ua/about/info> (Accessed 3 Aug 2022).

8. The official site of Private joint stock company "Central Mining and Processing Plant" (2022), "Information for shareholders", available at: <https://cgok.metinvestholding.com/ru/about/info> (Accessed 3 Aug 2022).

9. The official site of Private joint stock company "Inguletskyi Mining and Processing Plant" (2022), "Information for shareholders", available at: <https://ingok.metinvestholding.com/ua/about/info> (Accessed 3 Aug 2022).

10. The official site of Joint stock company "Southern Mining and Processing Plant" (2022), "Information for shareholders", available at: <https://www.ugok.com.ua/ua/about/info.php> (Accessed 3 Aug 2022).

11. The official site of Public joint stock company "Poltava Mining and Processing Plant" (2020), "Management report", available at: https://www.ferrexpo.ua/system/files/id_reports/zvit_pro_upravlniia_prat_poltavskiy_gzk_za_2020_rik.pdf (Accessed 3 Aug 2022).

12. Vojtovych, M. (2022), "Military optimization of labor relations — gains and disappointments", *PRAVO.ua*, [Online], available at: <https://pravo.ua/voenna-optimizatsiia-trudovykh-vidnosyn-zdobutky-ta-rozcharuvannia/> (Accessed 20 Aug 2022).

13. Mostens'ka, T. L. and Yuriy, E.O. (2019), "Crisis management tools", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4, no. 1, pp. 64—72.

14. Zvarych, R. and Tysh, T. (2020), "Crisis management and leadership in the conditions of the corona crisis", *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 2, pp. 135—147.

15. Riakhovs'ka, Y. (2022), "Stronger than metal: how a large holding survives during the war", *Reactor.ua*, [Online], available at: <https://mind.ua/openmind/20245013-micnishi-za-metal-yak-velikomu-holdingu-vizhiti-pid-chas-vijni> (Accessed 20 Aug 2022).

Стаття надійшла до редакції 23.08.2022 р.