

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Обґрунтування заходів з удосконалення механізму управління
змінами в умовах ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»**

Виконала: студентка IV курсу,

групи ЗМН-20

_____/Кривенко Н.С./
(підпис)

Керівник

_____/Ртищев С.А./
(підпис)

Нормоконтролер

_____/Варава Л.М./
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/Варава Л.М./
(підпис)

Кривий Ріг

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

« __ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Кривенко Наталії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Обґрунтування заходів з удосконалення механізму управління змінами в умовах ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»»

керівник роботи

Ртищев С.А., к.е.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року № 239 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства ПАТ ЗМК «Запоріжсталь».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретико-методичні засади управління змінами на підприємстві; Оцінка ефективності управління змінами на підприємстві ПАТ Запорізький Металургійний Комбінат «Запоріжсталь»; Стратегічний аналіз і вибір загальної й інших типів стратегії розвитку ПАТ ЗМК «Запоріжсталь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Цілі змін на підприємстві; Організаційні зміни на підприємстві; Техніко-економічні показники господарської діяльності ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»; Вихідні дані для проведеного дослідження ефективності управління змінами; Динаміка ефективності управління змінами для ПАТ «ЗМК Запоріжсталь»; Well-being програма вдосконалення кадрового потенціалу ПАТ «ЗМК Запоріжсталь»; Розрахунок економічної ефективності заходу; SWOT-матриця для ПАТ «Запоріжсталь».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц. Ртищев С.А.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	доц. Ртищев С.А.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	доц. Ртищев С.А.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання 29.03.24

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	30.03.2024 - 10.04.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.04.2024 - 25.04.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024	
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024	
10	Попередній захист роботи	14.06.2024	
11	Захист роботи у ЕК	21.06.2024	

Студент

(підпис)

Кривенко Н.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ртищев С.А.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента
спеціальності 073 Менеджмент*

Кривенко Н.С. «Обґрунтування заходів з удосконалення механізму управління змінами в умовах ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»». – КНУ, 2024 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 65 сторінках, містить 17 таблиці, 11 рисунків. При підготовці роботи використано 31 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: удосконалення механізму управління змінами на промисловому підприємстві.

Завдання дослідження: розглянути поняття, зміни, сутність, класифікація організаційних змін; розглянути сучасні підходи до управління змінами; розглянути методи оцінки ефективності управління змінами на підприємстві; провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства; здійснити оцінку ефективності управління змінами підприємства; розробити удосконалений механізм управління змінами на ПАТ Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»; оцінити ефективність запропонованого механізму; обрати ефективну загальну та функціональну стратегії розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження: механізм управління змінами на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування механізму управління змінами на підприємстві.

Одержаний економічний ефект (ефективність): Річний економічний ефект становив 17787,24 тис. грн.

Ключові слова: ефективність, управління змінами, програма розвитку, механізм, стратегія, кадровий потенціал, організація

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Організаційні зміни: поняття, сутність, класифікація	8
1.2. Сучасні підходи до управління змінами на підприємстві	14
1.3. Методи оцінки ефективності управління змінами на підприємстві	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	22
2.1. Характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	22
2.2. Оцінка ефективності управління змінами ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»	29
2.3. Розробка удосконаленого механізму управління змінами та оцінка його ефективності на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»	34
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ Й ІНШИХ ТИПІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	39
3.1. Стратегічний аналіз підприємства	39
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку ЗМК «Запоріжсталь»	49
3.3. Вибір загальної та функціональної стратегій розвитку підприємства	51
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність роботи. Зміни стали невід'ємною частиною успішного розвитку будь-якого бізнесу. Сьогодні планування змін охоплює такі ключові напрямки: покращення систем зв'язку та управління даними; розробка інноваційних товарів та послуг, вихід на нові ринки, розширення асортименту; оптимізація ієрархії, централізація/децентралізація повноважень; нововведення в системі мотивації;; зміна стилю спілкування, вдосконалення корпоративної етики; перегляд принципів найму та звільнення, планування кар'єрного росту тощо.

Тісний зв'язок та одночасне впровадження вищезазначених напрямків дозволяють компаніям швидко адаптуватися до мінливих умов ринку, максимізувати свої можливості та досягати амбітних цілей. Комплексний підхід до змін – запорука успіху.

Вміння менеджера планувати та послідовно впроваджувати планові зміни дозволяє компаніям швидко адаптуватися до мінливих умов ринку та залишатися конкурентоспроможними.

Актуальність роботи обумовлена тим, що багато підприємств рано чи пізно стикаються з необхідністю організаційних та структурних змін, тому в цьому випадку необхідний ефективний інструмент управління цими змінами з метою підвищення ефективності діяльності.

Метою роботи є удосконалення механізму управління змінами на промисловому підприємстві.

Вирішені для досягнення мети наступні **завдання**:

- розглянути поняття, зміни, сутність, класифікація організаційних змін;
- розглянути сучасні підходи до управління змінами;
- розглянути методи оцінки ефективності управління змінами на підприємстві;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності управління змінами підприємства;

- розробити удосконалений механізм управління змінами на ПАТ Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»;
- оцінити ефективність запропонованого механізму;
- обрати ефективну загальну та функціональну стратегії розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження - механізм управління змінами на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь».

Предмет дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування механізму управління змінами на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних процесів і явищ. Із методів застосовано: абстрактно-теоретичний, діалектичний, Також, використовувались методи коефіцієнтного аналізу, вертикального та горизонтального аналізу тощо.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації та монографії, фінансова звітність компанії, Інтернет-видання.

Структура і обсяг роботи. Робота складає: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Організаційні зміни: поняття, сутність, класифікація

Розвиток та зміни є невід'ємними складовими не лише суспільного життя, а й життя будь-якої організації. Дійсно, організації, будучи відкритими соціально-економічними або виробничо-господарськими системами, постійно балансують між двома ключовими прагненнями:

Збереження та стабільність: Організації прагнуть вижити, зберегти свою структуру та ефективно функціонувати в мінливому середовищі.

Розвиток та вдосконалення: Водночас вони прагнуть до розвитку, змін, вдосконалення своїх процесів, продуктів та послуг. Цей баланс між стабільністю та змінами є динамічним і постійно трансформується. Він залежить від безлічі факторів, таких як:

Конкурентне середовище: Жорстка конкуренція може спонукати організації до швидких змін та інновацій, щоб залишатися на перших позиціях.

Зміни в потребах ринку: Нові потреби та очікування клієнтів потребують від організації адаптації своїх продуктів та послуг.

Технологічні досягнення: Впровадження нових технологій може радикально змінити те, як працюють організації, та відкрити нові можливості для розвитку.

Внутрішні фактори: Зміни в структурі, культурі, кадровому складі організації також можуть стимулювати або стримувати розвиток.

Важливо зазначити, що не всі зміни є позитивними.

Деякі з них можуть бути деструктивними, нести в собі негативні наслідки для організації та призвести до:

Зниження ефективності: Непродумані зміни можуть порушити чітко налагоджені процеси, призвести до плутанини та зниження продуктивності.

Втрати ресурсів: Впровадження нових технологій або структурних змін може потребувати значних фінансових та часових витрат, які не завжди окупаються.

Демотивація персоналу: Зміни, які не враховують думки та потреби співробітників, можуть призвести до демотивації, зниження лояльності та відтоку кадрів.

Погіршення іміджу: Неуспішні або недобре комуніковані зміни можуть негативно вплинути на імідж та репутацію організації.

Підвищення ризиків: Впровадження нових продуктів або вихід на нові ринки може нести в собі нові ризики, до яких організація може бути не готова.

Тому успішне впровадження змін потребує ретельного планування, аналізу та управління. Це включає в себе:

Визначення цілей та очікуваних результатів: Чітко сформульовані цілі змін допоможуть спланувати їх впровадження та оцінити їх ефективність.

Аналіз середовища: Важливо оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на успіх змін.

Розробка плану змін: План повинен включати в себе чіткий опис змін, етапи їх впровадження, відповідальні особи та ресурси, необхідні для їх реалізації.

Комунікація та залученість: Ефективна комунікація змін з усіма зацікавленими сторонами є ключовою для їх успішного прийняття.

Управління опором: Очікується певний опір змінам, тому важливо мати плани з його подолання.

Підтримка та навчання: Співробітникам може знадобитися навчання та розвиток нових навичок для адаптації до змін.

Моніторинг та оцінка: Важливо відстежувати результати змін та вносити необхідні корективи.

Крім того, важливо пам'ятати, що зміни - це не одноразовий акт.

Інвестуючи в ретельне планування, аналіз та управління змінами, організації можуть мінімізувати ризики деструктивних змін та максимізувати шанси на успішне впровадження змін, які принесуть позитивні результати та сприятимуть розвитку та конкурентоспроможності організації.

Розвиток та зміни - це постійний процес, який потребує постійної уваги та зусиль з боку керівництва та всіх співробітників організації. Інвестуючи в розвиток та зміни, організації можуть підвищити свою адаптивність, конкурентоспроможність та досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Найбільш вираженими цілями змін є:

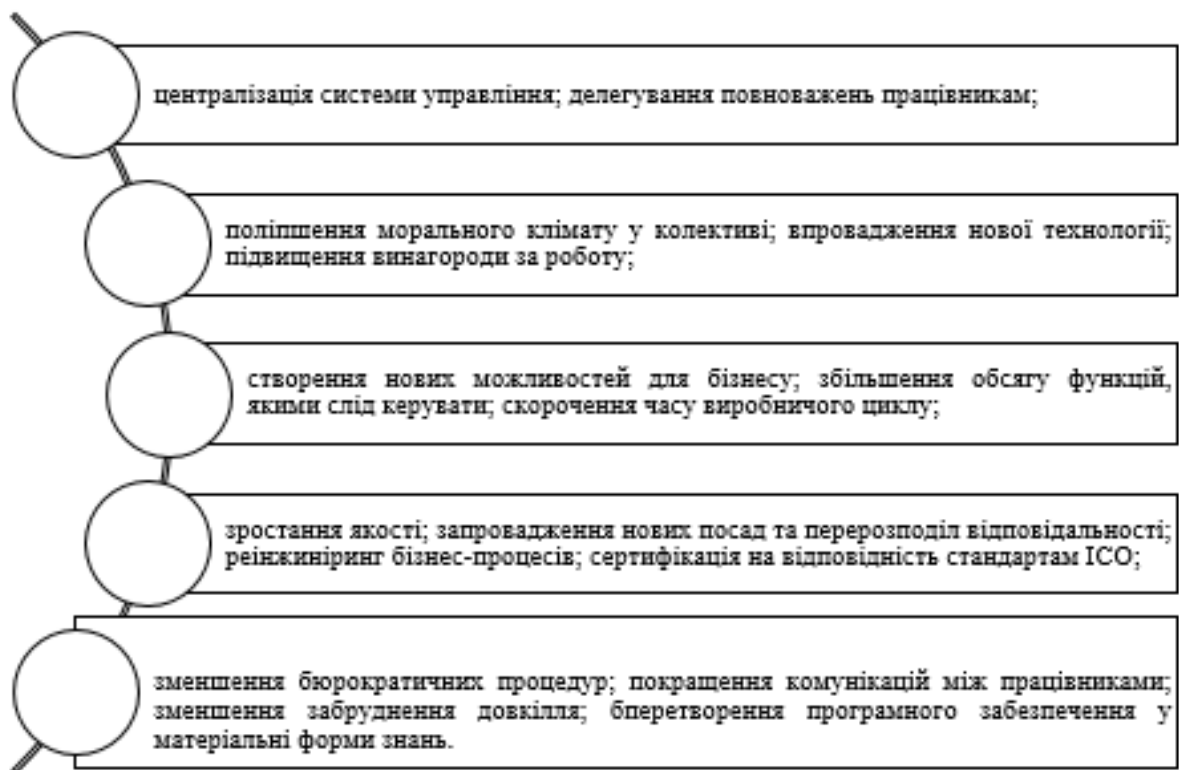


Рис.1.1. Цілі змін на підприємстві [12]

У спрощеному розумінні, зміни - це перехід будь-якої системи з одного стану в інший. Це може бути перетворення, оновлення, вдосконалення. Коли ми говоримо про організації (фірми, підприємства, корпорації), то маємо на увазі організаційні зміни.

Феномен "організаційні зміни" ґрунтується на двох базових поняттях:

Організація: Це соціальна система, що складається з людей, ресурсів та процесів, яка має чітку структуру та цілі.

Зміна: Це перехід з одного стану в інший, оновлення, вдосконалення.

Під організаційними змінами розуміється процес оновлення (перетворення) організації.

Цей процес ґрунтується на впровадженні інновацій в:

Структуру організації: Це може включати зміну ієрархії, централізацію/децентралізацію повноважень, створення нових відділів або ліквідацію старих.

Процеси: Це може включати автоматизацію, оптимізацію, впровадження нових технологій.

Продукти та послуги: Це може включати розробку нових товарів та послуг, вихід на нові ринки, розширення асортименту.

Культуру та цінності: Це може включати формування нових цінностей, зміну стилю спілкування, вдосконалення корпоративної етики.

Кадрову політику: Це може включати перегляд принципів найму та звільнення, вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу, планування кар'єрного росту.

Організаційна зміна - це адаптація (освоєння) організацією нових ідей або форм поведінки (рис. 1.2)..

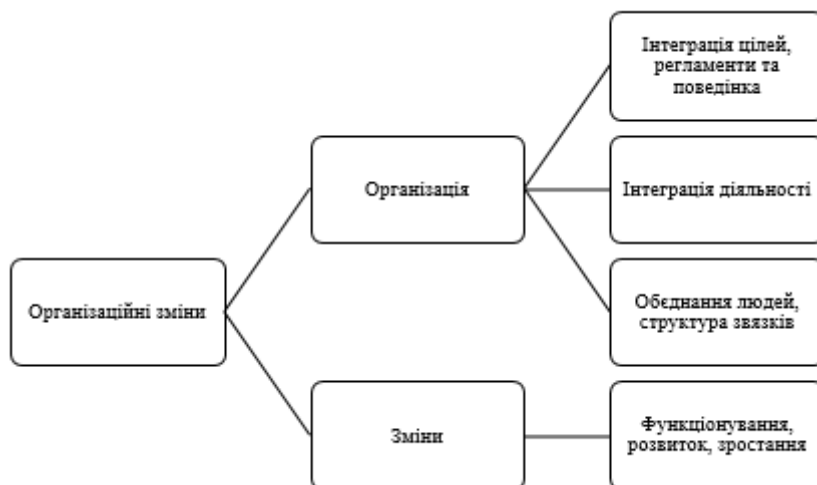


Рис.1.2. Організаційні зміни на підприємстві [11]

Розуміння терміну "організаційні зміни" різними дослідниками може дещо відрізнятися [5].

Існують декілька поширених підходів:

Зміна як перетворення: Організація змінюється в тому, як вона функціонує, хто її члени та лідери, яку форму вона приймає та як розподіляє свої ресурси.

Зміна як емпіричне спостереження: Зміна - це спостереження відмінності у формі, якості або стані будь-якого організаційного елемента протягом певного часу.

Зміна як процес: Організаційна зміна - це перетворення організації між двома моментами часу.

Важливо зазначити, що перші два визначення фокусуються на змісті змін, а третє - на процесі їх реалізації [21].

Причини організаційних змін можуть бути різними:

Економічні: Зміна економічних умов, коливання курсу валют, інфляція тощо.

Ідеологічні: Зміна політичного режиму, нові соціальні цінності тощо.

Організаційні: Зростання компанії, зміна структури, нові технології тощо.

Інформаційні: Зміна доступності та способу використання інформації.

Кадрові: Зміна складу персоналу, нові навички, необхідні для роботи тощо.

Ці причини можна поділити на дві групи:

Зовнішні: Зміни, які відбуваються за межами організації та впливають на неї ззовні [19].

Внутрішні: Зміни, які відбуваються всередині організації та ініціюються нею самою.

Організаційні зміни можуть бути різних типів:

Зміна стратегії: Зміна цілей, місії, бачення організації.

Зміна технологій: Впровадження нових технологій, автоматизація процесів.

Зміна продукції: Розробка нових продуктів або послуг, зміна асортименту.

Зміна структури: Зміна ієрархії, централізація/децентралізація повноважень, створення нових відділів.

Зміна культури: Формування нових цінностей, зміна стилю спілкування, вдосконалення корпоративної етики.

Для розробки чіткої стратегії з управління змінами організації важливо визначити:

Зміст змін: Що саме має змінитися в організації?

Вид змін: Який тип змін буде впроваджуватися?

Причини змін: Чому необхідні ці зміни?

Вплив змін: Який вплив матимуть ці зміни на організацію та її співробітників?

Ресурси для змін: Які ресурси необхідні для впровадження змін?

План впровадження змін: Як саме будуть впроваджуватися зміни?

Система моніторингу та оцінки змін: Як буде відстежуватися хід впровадження змін та їх ефективність?

Успішне впровадження організаційних змін потребує ретельного планування, аналізу, комунікації та залучення всіх зацікавлених сторін.

Зміни - це невід'ємна частина життя будь-якої успішної організації.

Інвестуючи в оновлення та адаптацію, організації можуть підвищити свою стійкість, гнучкість та потенціал для розвитку [14].

Для досягнення стратегічної переваги менеджери можуть зосередитись на чотирьох типах змін усередині організації: товари та послуги; стратегія та структура; культура; технологія.

Кожна компанія має неповторний набір товарів, послуг, стратегії, структури, культури та технологій, які можна зібрати воедино для нанесення максимально потужного удару по вибраним ринків.

1.2. Сучасні підходи до управління змінами на підприємстві

Поняття «управління змінами» доцільно визначати з позицій відомих підходів в управлінні, а саме (рис.1.2):



Рис.1.2. Підходи до поняття «управління змінами» [18]

Детально проаналізувавши різні точки зору на визначення поняття, можна додати, що процес управління змінами повинен включати в себе такі складові: розв'язання проблем, лідерство, досягнення прогресу, реалізація. інноваційний розвиток. Вплив цих складових на механізм управління змінами на підприємстві показано на рис. 1.3.

Управління змінами - це вид професійної діяльності, спрямований на вплив системи управління організацією у зв'язку із змінами у внутрішній та зовнішній обстановці [28].

Якщо керівництво компанії здатне передбачати та ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, це може привести до значних конкурентних переваг.

Зміни можна охарактеризувати як:

Відкриття нових можливостей: Нові технології, продукти, послуги, ринки та канали збуту можуть створювати нові можливості для розвитку бізнесу.

Шанс для вдосконалення: Зміни можуть спонукати організації до перегляду своїх процесів, продуктів та послуг, що може призвести до підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Інструмент для адаптації: Здатність адаптуватися до змін є ключовою для виживання та успіху в мінливому середовищі..



Рис.1.3. Вплив організаційних процесів на механізм управління змінами на підприємстві

Стан організаційної системи може суттєво змінюватися з часом, і те, що видавалося ідеальним на момент планування змін, може виявитися не найкращим рішенням в нових умовах.

Для досягнення кращого результату організаційних змін важливо:

Постійно відстежувати зовнішні умови: Збирати та аналізувати інформацію про зміни в ринковому середовищі, технологіях, конкурентному ландшафті тощо.

Оцінювати відповідність запланованої моделі мінливим умовам: Порівнювати заплановані зміни з поточними реаліями та вносити необхідні корективи.

Коригувати намічені заходи: Змінювати план дій, ресурси, методи та інструменти впровадження змін відповідно до нових умов [27].

Зміни є невід'ємною частиною розвитку будь-якого підприємства. Для ефективного управління цим процесом необхідно чітко розуміти його механізми та етапи.

Дослідники [16] описують механізм управління змінами як систему, що об'єднує різні інструменти, методи та важелі впливу, які спрямовані на досягнення цілей розвитку підприємства. Цей механізм може бути адаптаційним або біфуркаційним.

Адаптаційний механізм ґрунтується на негативних зворотних зв'язках і передбачає пристосування до зовнішнього середовища шляхом утримання існуючих параметрів. Він забезпечує еволюційний розвиток підприємства [4].

Біфуркаційний механізм базується на позитивних зворотних зв'язках і передбачає втрату деяких характеристик при переході в нову якість. Він веде до стрибкоподібного зростання характеристик змінюваності системи [7].

Етапи управління змінами:

1. Виявлення причин зміни:

- Зміни, ініційовані ринком;
- Зміни у структурі інтересів власників;
- Розширення стратегічної зони господарювання;
- Загострення внутрішньокорпоративних протиріч;
- Низький рівень ефективності функціонування;
- Плановий розвиток підприємства.

2. Виявлення рівня зміни стратегічних цілей:
 - Розбіжності у власників;
 - Неузгодженість сегментів конкурентів;
 - Дисфункції топ-менеджменту;
 - Зміна допустимої норми прибутку.
3. Вибір методології змін:
 - Революційні (кардинальні, інноваційні);
 - Еволюційні (накопичення невеликих послідовних змін) [7].
4. Організація процесів змін:
 - Підбір механізмів організації для кожного інструменту;
 - Визначення цілей та причин змін.
5. Оцінка ефективності проведених змін:
 - Аналіз ланцюжка причинно-наслідкових зв'язків;
 - Оцінка ступеня досягнення цілей;
 - Виявлення ефективного варіанту управління змінами.

Процедуру ефективного механізму управління змінами потрібно закладати в стратегію розвитку підприємства та відображати зміни процесів і об'єктів бізнес-середовища на всіх етапах його життєвого циклу з урахуванням усіх факторів і причин змін. Управління змінами буде ефективним лише в тому випадку, коли обраний механізм забезпечить досягнення корпоративних цілей завдяки процесам, збудованим оптимально і відповідно до структури підприємства.

1.3. Методи оцінки ефективності управління змінами на підприємстві

Ефективність управління змінами на підприємстві є важливим економічним параметром його роботи. Відсутність науково обґрунтованих механізмів контролю та оцінки цієї ефективності в ринкових умовах господарювання шкодить інвестиційній активності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Це зумовлює необхідність пошуку нових методів та моделей оцінки ефективності управління змінами. Господарська самостійність підприємства полягає в розробці та впровадженні систем управлінських впливів, спрямованих на покращення його економічного стану та розвитку. Якість обґрунтування цих впливів може мати вирішальне значення для існування підприємства.

В сучасній науковій та навчальній літературі виділяють такі методи оцінки ефективності управління змінами на підприємстві:

Методи оцінки ринкової вартості підприємства:

- Дозволяють оцінити динаміку зміни вартості підприємства під впливом змін.
- Використовуються для прийняття рішень щодо інвестування, злиття та поглинання, реструктуризації тощо.

Методика комплексної рейтингової оцінки економічного потенціалу:

- Дає змогу комплексно оцінити економічний потенціал підприємства, враховуючи різні аспекти його діяльності.
- Використовується для порівняння підприємств та визначення їх конкурентних переваг.

Методика оцінки фінансової діяльності підприємства:

- Дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства та його здатність генерувати прибуток.
- Використовується для прийняття управлінських рішень щодо фінансування, інвестування, дивідендної політики тощо.

Важливо зазначити, що не існує універсального методу оцінки ефективності управління змінами. Вибір методу залежить від цілей оцінки, особливостей підприємства та наявної інформації.

Сутність традиційних методів оцінки ефективності управління змінами на підприємстві представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Традиційні методи оцінки ефективності управління змінами на підприємстві

Методи	Сутність
Методи оцінки ринкової вартості підприємства	Включає 3 методи: <ul style="list-style-type: none"> - прибутковий, за якого економічний потенціал підприємства оцінюється виходячи з розміру чистого потоку економічних результатів від використання; - ринковий (порівняльний), оцінка економічного потенціалу підприємства з урахуванням порівняння з аналогами; - майновий (витратний) - оцінка економічного потенціалу підприємства виходячи із суми витрат на його формування та використання
Методика комплексної рейтингової оцінки	Методика включає: <ul style="list-style-type: none"> - аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за великою кількістю показників, характеризують фінансовий стан та фінансові результати підприємства; - розрахунок підсумкового показника рейтингової оцінки на основі порівняння підприємств за розрахованими показниками з умовним еталонним підприємством, які мають найкращі результати щодо порівняльних показників.
Методика оцінки фінансової діяльності підприємства	Економічний потенціал підприємства аналізується в розрізі оцінки майнового потенціалу та фінансового положення підприємства, при цьому: <ul style="list-style-type: none"> - використовуються різні методи оцінки майнової та фінансової складової потенціалу; - обґрунтовується застосування певного набору фінансових коефіцієнтів та показників діяльності підприємства

Усі традиційні методи оцінки ґрунтуються на фактичних значеннях показників, що відображають результати господарської діяльності. Проте, такі методи, як прибутковий, порівняльний та комплексний рейтинговий, характеризують лише результативну складову економічного потенціалу підприємства, а майновий (витратний) метод – лише ресурсну.

Методика оцінки фінансової діяльності має перевагу в тому, що вона включає оцінку обох складових механізму управління змінами – ресурсів (майновий потенціал) та результатів (фінансове становище). Однак, вона має й суттєві недоліки:

Розрізнене оцінювання: Майнова та фінансова складові оцінюються окремо, без урахування їх взаємодії.

Відсутність врахування перспектив: Оцінюється лише фактичний потенціал, без урахування перспективного.

Цільове призначення оцінки полягає у дослідженні управління змінами як цілісного комплексу включає не лише готівкові ресурси та поточні майнові та фінансові можливості, але й потенційні. Неможливо провести повноцінний аналіз ефективності на основі лише однієї його частини.

Для досягнення цієї мети потрібна модель, що розглядає управління змінами як цілісну систему. Така модель дозволить вирішувати такі завдання, як виявлення невикористовуваних резервів та оцінка ефективності управління змінами на підприємстві. Традиційні методи оцінки не дають такої можливості.

Традиційні методи оцінки ефективності управління змінами мають суттєві обмеження. Для більш комплексної та глибокої оцінки необхідна нова модель, що розглядає управління змінами як цілісну систему з урахуванням як ресурсної, так і результативної складових, а також перспективного потенціалу [25].

Особливістю сучасних досліджень є те, що низка вчених ставить питання оцінки ефективності управління змінами підприємства через порівняння його перспективного рівня з фактичним значенням (досягнутим зараз). Крім того, аналіз останніх публікацій свідчить про пошук блоків управління економічним потенціалом за його диференціації деяких складових (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами

<i>Складові економічного потенціалу</i>	<i>Методика оцінки</i>
Ринковий; виробничий; фінансовий	Експрес-оцінка окремих складових з подальшим застосуванням бального методу.
Кадровий; виробничий; інноваційний; організаційно-управлінський	Експрес-оцінка окремих підсистем, включаючи визначення порогових значень показників. Сумарний потенціал = сума локальних
Виробничий потенціал (виробнича, матеріальна, кадрова складові); фінансовий	Оцінка окремих складових за допомогою фінансових показників, бальних та експертних методів.
Основний капітал; виробничий персонал; енергетичні ресурси; технологія реалізації послуг; інформаційний ресурс	Використання нормативних величин для виробництва однієї умовної одиниці продукту/послуги, розрахунок потенційних можливостей кожної складової.
Трудовий; виробничий; фінансовий; транспортний; інженерний; науково-інноваційний	Оцінка економічного потенціалу шляхом агрегування показників.
Майновий; фінансовий	Економічний потенціал = сумарна величина майнового потенціалу, фінансового стану та фінансових результатів.
Виробничо-технічний; маркетинговий; трудовий; інноваційний; фінансово-інвестиційний	Оцінка за допомогою фінансових індикаторів і системи нерівностей, заснованої на "золотому правилі економіки підприємства".

Існуючі методи оцінки ґрунтуються на виділенні окремих структурних складових цього процесу. Однак різні автори пропонують різні варіанти таких структурних компонентів.

Оцінювання ефективності кожної складової здійснюється з використанням різних методів: бального, експертного, експрес-оцінки, а також методів, що базуються на фінансових індикаторах. Ці методи ґрунтуються на фактичних значеннях показників, які характеризують результати роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1. Характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

ПАТ «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируюче місце з виробництва сталі в Україні, обсяги експорту металопродукції більш ніж у 50 країн світу, а також податкові відрахування. Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» було засноване 16 листопада 1933 року в м. Запоріжжя. ПАТ «Запоріжсталь» займає третє місце за масштабами виробництва металопродукції в Україні.

Товариство є юридичною особою, набуває майнових і особистих немайнових прав, несе відповідні обов'язки, укладає договори, виступає в суді від свого імені, має відокремлене майно, поточні, валютні і інші розрахунки в установах банків, печатку з власним найменуванням, штампи, емблеми, затвердженні в установленому порядку, фірмовий знак та інші атрибути.

Таблиця 2.1

Інформація про емітента

Інформація про підприємство	
Повне найменування:	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ ЗАПОРІЖСТАЛЬ
Код ЄДРПОУ:	00191230
Юридична адреса:	69008, Запорізька область, м. Запоріжжя, Південне шосе, 72
Дата та місце проведення державної реєстрації:	18.04.2000 (23 роки)
Найменування виду діяльності, код за КВЕД:	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів

ПАТ «Запоріжсталь» спеціалізується на 3 виробництвах: агломераційному, сталеплавильному та доменному. На комбінаті «Запоріжсталь» функціонує Інтегрована система менеджменту якості, енергоефективності, охорони праці та екології (ІСМ), схвалена ТОВ «БЮРО ВЕРІТАС Сертифікаційн Україна» як відповідна вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та ТОВ «Технічні та управлінські послуги» вимогам міжнародних стандартів ISO 50001 [26].

За результатами загальної оцінки господарської діяльності підприємства у динаміці через оцінку його техніко-економічних показників (Табл. 2.1) можна зробити наступні висновки.

Підприємство щорічно нарощує обсяги отриманих від реалізації доходів: у 2020 році відбулося зменшення чистого доходу на 1,9%, у 2021 році - відбулося зростання на 90,6%. При цьому у 2020 році спостерігалось зменшення собівартості продукції (на 10,2%), то в 2021 році відбувається її зростання на 47,2%. Також, при цьому адміністративні витрати в 2020 році зменшувались на 31,7% (до 539729 тис. грн.), тоді як в 2021 році відбулося їх незначне зростання на 4,4%.

Як результат – валовий прибуток значно збільшується: в 2020 році на до 1778501 тис. грн.), а в 2021 році – аж на 1161,3% (до 22431974 тис. грн.). Варто також відмітити значне зростання результуючого показника – чистого прибутку: в 2021 році на 357%.

Формування прибутку підприємства відбувається за рахунок отриманих ПАТ «Запоріжсталь» доходів від своєї господарської та фінансової діяльності. На підприємстві розрізняють доходи від операційної, фінансової, інвестиційної та надзвичайної діяльності [12]. При цьому до звичайної діяльності належить операційна, фінансова та інвестиційна діяльність, до надзвичайної – діяльність, що пов'язана з надзвичайним станом в економіці чи на підприємстві.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники господарської діяльності, тис. грн.

Назва показника	2019	2020	2021	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46493395	45630637	86968733	-862758	41338096	-1.9%	90.6%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	48834211	43852136	64536759	-4982075	20684623	-10.2%	47.2%
Валовий: прибуток	0	1778501	22431974	1778501	20653473	0.0%	1161.3%
Інші операційні доходи	1684511	175239	2977967	-1509272	2802728	-89.6%	1599.4%
Адміністративні витрати	790656	539729	563713	-250927	23984	-31.7%	4.4%
Витрати на збут	2590652	2536941	2804593	-53711	267652	-2.1%	10.6%
Інші операційні витрати	397398	2341241	269447	1943843	-2071794	489.1%	-88.5%
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	4435011	3464171	21772188	-970840	18308017	-21.9%	528.5%
Інші фінансові доходи	802670	23633	154120	-779037	130487	-97.1%	552.1%
Інші доходи	30	253618	14510	253588	-239108	845293.3%	-94.3%
Фінансові витрати	597550	1312700	558953	715150	-753747	119.7%	-57.4%
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	4946047	4499666	20191442	-446381	15691776	-9.0%	348.7%
Чистий фінансовий результат: збиток	-4332802	-3678076	16809158	-654726	13131082	-15.1%	357.0%

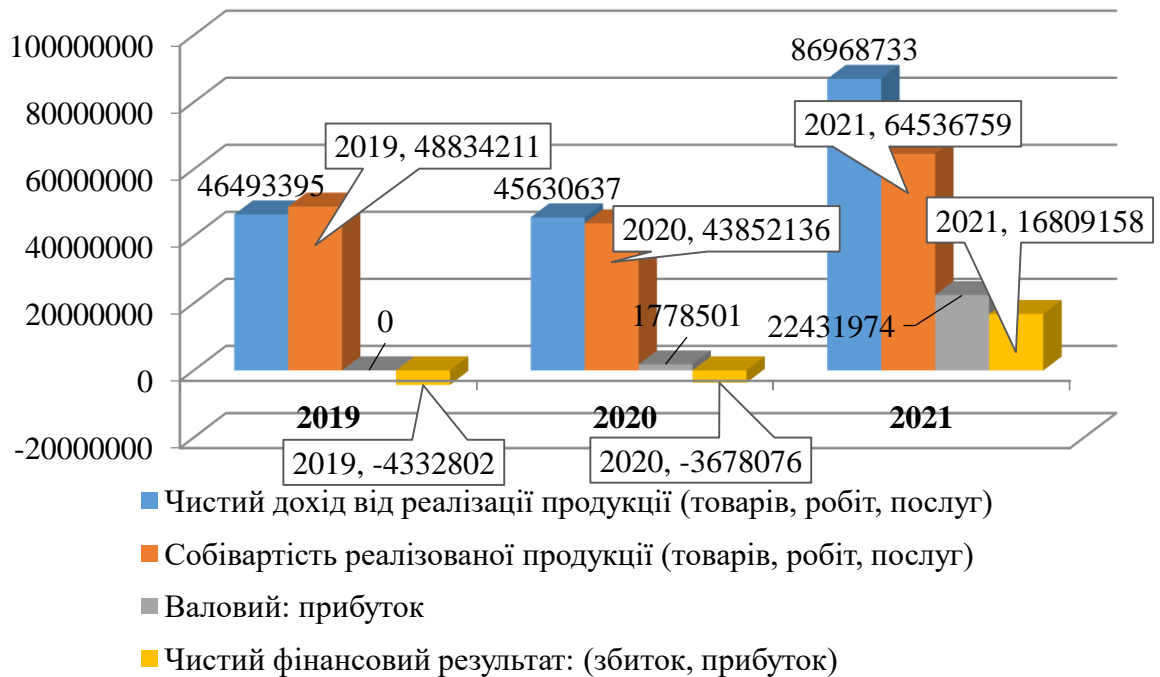


Рис. 1.1 Динаміка основних результатів діяльності підприємства, тис. грн.

В цілому підприємство у 2020 році отримало інших фінансових доходів у сумі 23633 тис. грн., тоді як в 2021 році на 552 % більше – 154120 тис. грн.). Таке зростання відбулося переважно за рахунок збільшення обсягів продаж основної продукції підприємства.

Під час формування доходів ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» відособлюється категорія витрат виробництва і собівартості. Витрати для комбінату – це затрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції, здійснення фінансової та податкової діяльності. Витрати відображаються на рахунках бухгалтерського обліку, якщо вони можуть бути достовірно оцінені і виміряні в момент вибуття активу чи збільшення зобов'язань, і які призводять до зменшення власного капіталу. Проведемо оцінку витрат, які підприємство фіксує протягом 2019-2021 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2020		2021		Відхилення 2021/2020		
	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	43852136	85.3%	64536759	89.5%	20684623	47.2%	4.2%
Адміністративні витрати	539729	1.0%	563713	0.8%	23984	4.4%	-0.3%
Витрати на збут	2536941	4.9%	2804593	3.9%	267652	10.6%	-1.0%
Інші операційні витрати	2341241	4.6%	269447	0.4%	-2071794	-88.5%	-4.2%
Фінансові витрати	1312700	2.6%	558953	0.8%	-753747	-57.4%	-1.8%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	821590	1.6%	3382284	4.7%	2560694	311.7%	3.1%
УСЬОГО ВИТРАТ	51404337	100.0%	72115749	100.0%	20711412	40.3%	x

Так, найбільша частка серед витрат належить собівартості реалізованої продукції – більше 85%. При цьому її розмір збільшується – на 47,2% у 2021 році та становить 64536759 тис. грн. та зростає питома вага на 4,2%. Адміністративні витрати підприємства за рік зростають на 4,4% - до 563713 тис. грн., витрати на збут зазнають збільшення – на 267652 тис. грн. (до 2804593 тис. грн. в 2021 році), інші операційні витрати значно скорочуються до 269447 тис. грн. (на 88,5%), фінансові витрати також скорочуються на 57.4% (до 558953 тис. грн.). Додатково підприємство зазнає витрат з податку на прибуток у розмірі 3382284 тис. грн. в 2021 році, при тому зростає їх питома вага більше ніж в 2 рази. Загальний розмір витрат підприємства зростає за рік на 20711412 тис. грн. (на 40,3%): з 51404337 тис. грн. до 72115749 тис. грн. (рис. 2.2).

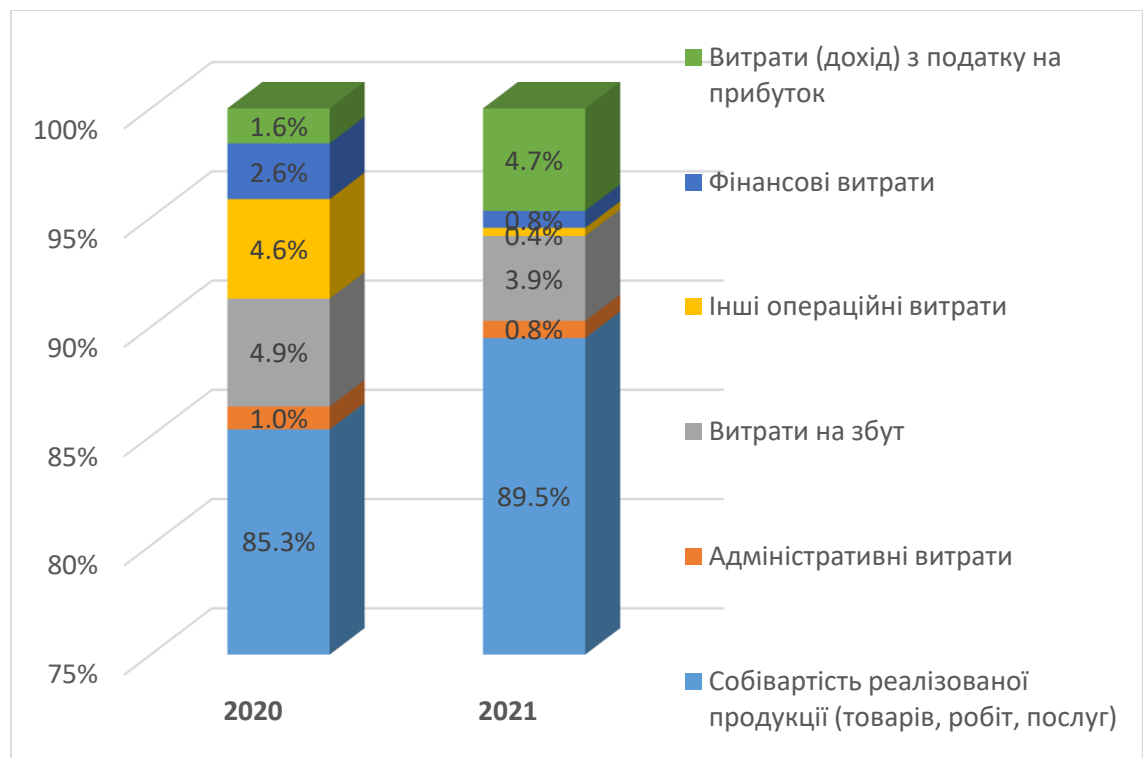


Рис. 2.2 Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Проведемо додатково оцінку операційних витрат підприємства, які є визначальними при формуванні розміру собівартості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Назва показника	2019	2020	2021	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
Матеріальні затрати	42 859 987	37 837 325	58 245 951	-5 022 662	20 408 626	-11.7%	53.9%
Витрати на оплату праці	2 924 753	2 919 914	2 933 056	-4 839	13 142	-0.2%	0.5%
Відрахування на соціальні заходи	608 862	619 249	629 506	10 387	10 257	1.7%	1.7%
Амортизація	2 015 890	2 494 572	2 624 404	478 682	129 832	23.7%	5.2%
Інші операційні витрати	4 203 425	5 398 987	3 741 595	1 195 562	-1 657 392	28.4%	-30.7%
Разом	52 612 917	49 270 047	68 174 512	-3 342 870	18 904 465	-6.4%	38.4%

Так, основними елементами операційних витрат є:

1. Матеріальні витрати (витрачені у виробництві сировина і матеріали, купівельні напівфабрикати, комплектуючі, паливо і енергія, будматеріали, запчастини, тара). Їх розмір характеризується зменшенням у 2020 році на 11,7%, а в 2021 р. - значним зростанням – на 53,9% (до 58 245 951 тис. грн.);

2. Витрати на оплату праці (включать зарплата, премії, доплати і компенсації, оплата відпусток, інші витрати на оплату). Їх розмір незначно зменшується в 2020 році на 0,2%, в 2021 році - незначно зростає на 0,5% (до 2 933 056 тис. грн.);

3. Відрахування на соціальні заходи (на пенсійні фонди, соціальне страхування, безробітним, індивідуальне страхування), їх розмір пропорційно зростає на 1,7% в 2020 р., а додатково на також 1,7% в 2021 році (до 629 506 тис. грн.);

4. Амортизація (сума нарахування основних заходів, нематеріальних активів, інших невиробничих нематеріальних активів), характеризується збільшенням показника на 23,7% в 2020 році, та також на 5,2% в 2021 році (до 2 624 404 тис. грн),

5. Інші операційні витрати значео збільшуються в 2020 році на 28,4%, тоді як в 2021 році скорочуються – на 30,7%.

В загальному сума операційних витрат характеризується своїм скороченням в 2020 році на 6,4 % - до 49 270 047 тис. грн. та значним зростанням в 2021 році на 38,4 % - до 68 174 512 тис. грн. Щодо структури, то варто відмітити, що найбільшу частку операційних витрат формують матеріальні затрати (рис. 2.3).

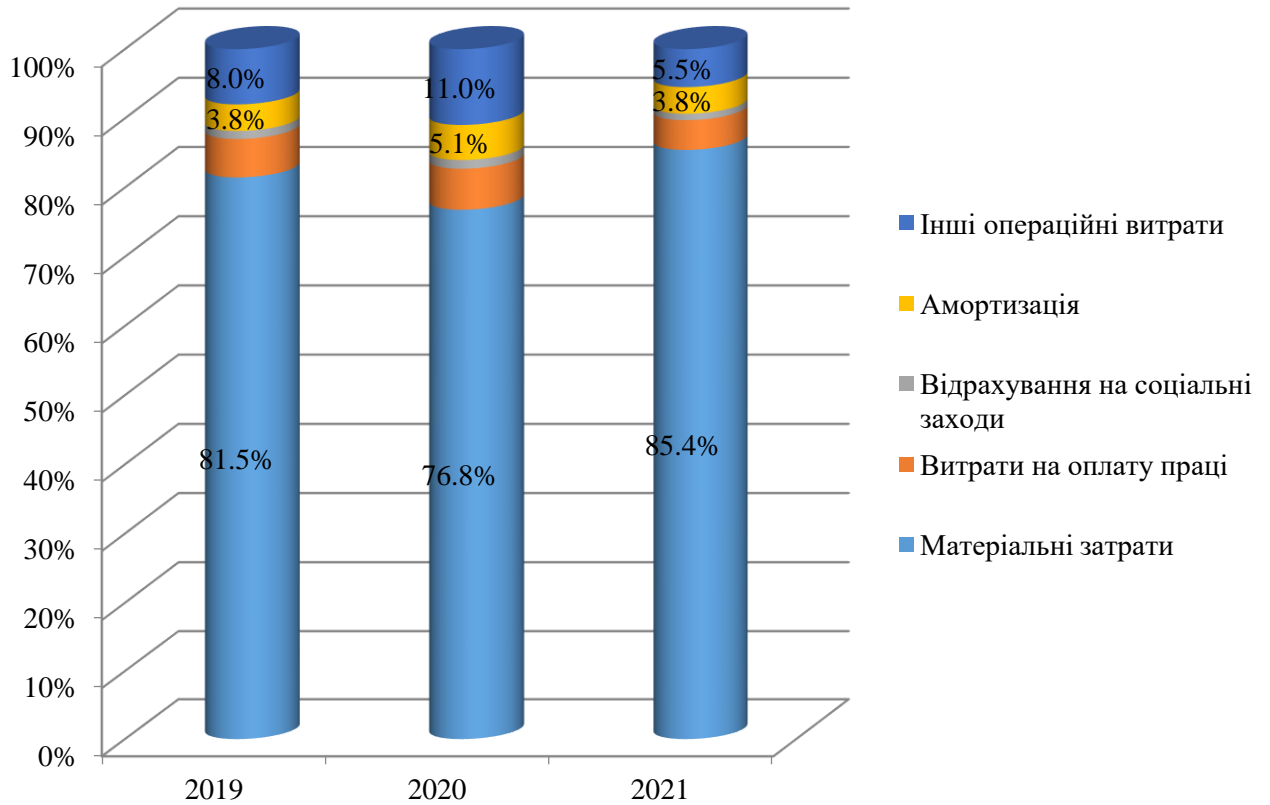


Рис. 2.3 Структура операційних витрат підприємства, %

Загалом, підприємство показало позитивну динаміку в рентабельності продукції та підприємства. Рентабельність капіталовкладень виявилась позитивною, особливо в аспекті власного капіталу та необоротних активів.

2.2. Оцінка ефективності управління змінами ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Для визначення ефективності управління змінами підприємства розрахуємо коефіцієнти, які відображають ефективність складових управління змінами. Представимо в табл. 2.4 вихідні дані для проведення дослідження.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для проведеного дослідження ефективності управління
змінами

Складові	Показники	2019	2020	2021
Фінансова складова	індекс доходів від реалізації	1,22	1,16	0,82
	рентабельність капіталу	0,07	0,06	0,22
	оборотність капіталу	0,76	0,73	1,13
Коефіцієнт ефективності фінансового управління змінами		2,05	1,95	2,17
Виробнича складова	рентабельність продукції	0,09	0,08	0,26
	темп зростання обсягів реалізації	0,95	0,98	1,9
Коефіцієнт виробничого управління змінами		1,04	1,04	2,17
кадрова складова	рентабельність витрат на персонал	19,66	17,5	13,9
	коефіцієнт сталості	2,5	3,2	3,5
	темп зростання продуктивності праці	1,9	2,1	4,9
Коефіцієнт ефективності кадрового управління змінами		24,06	22,8	22,3
інвестиційна складова	темп зростання інвестиційних витрат	1,1	1,04	1,2
	рентабельність інвестицій	2,2	1,1	1,37
Коефіцієнт інвестиційного управління змінами		3,3	2,14	2,57
маркетингова складова	темп зростання витрат на рекламу	26,7	23,4	19,8
	рентабельність реклами	14,7	14,74	10,57
Коефіцієнт маркетингового управління змінами		41,4	38,14	30,37

Джерело: складено автором за даними підприємства

Узагальнено розраховані коефіцієнти по підприємству ПАТ «ЗМК Запоріжсталь».

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнтів ефективності підприємства ПАТ «ЗМК
Запоріжсталь» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021
Коефіцієнт ефективності фінансового управління змінами	2,05	1,95	2,17
Коефіцієнт виробничого управління змінами	1,04	1,04	1,13
Коефіцієнт ефективності кадрового управління змінами	24,06	22,8	22,3
Коефіцієнт інвестиційного управління змінами	3,3	2,14	2,57
Коефіцієнт маркетингового управління змінами	41,4	38,14	30,37

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані показники є власними силами, тому для оцінки необхідно використовувати їх у порівнянні з показниками інших підприємств і слід використовувати інтегральну модель. Таким чином, після розрахунку коефіцієнтів ефективності підприємства можемо розрахувати показники рівня кожного із субпотенціалів за такими формулами.

$$П = K_i / K_{is} \quad (2.1)$$

K_i - коефіцієнт ефективності досліджуваного підприємства

K^{is} - коефіцієнт ефективності підприємства за вибіркою.

Аналогічно табл.2.5 були проведені розрахунки для кожного з підприємств-конкурентів за аналізований період. Значення, що вийшло по кожному підприємству, представлені в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Динаміка коефіцієнтів ефективності діяльності конкурентів ПАТ «ЗМК Запоріжсталь» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021
ПАТ «Арселор Мітал»			
Коефіцієнт ефективності фінансового управління змінами	0,86	0,89	0,77
Коефіцієнт виробничого управління змінами	1,37	1,33	1,29
Коефіцієнт ефективності кадрового управління змінами	2,1	2,7	3,1
Коефіцієнт інвестиційного управління змінами	23,5	76,5	34,1
Коефіцієнт маркетингового управління змінами	4,4	4,8	5,5
ПАТ «ДМК»			
Коефіцієнт ефективності фінансового потенціалу	0,92	0,86	0,87
Коефіцієнт виробничого потенціалу	1,08	1,09	1,13
Коефіцієнт ефективності кадрового потенціалу	22,50	23,1	25,56
Коефіцієнт інвестиційного потенціалу	0,71	0,66	0,49
Коефіцієнт маркетингового потенціалу	6,9	7,43	7,27

Для подальшого розрахунку визначимо коефіцієнти ефективності оцінюваних підприємств-конкурентів, а саме: ПАТ «Арселор Мітал», ПАТ «ДМК». ПАТ «ЗМК Запоріжсталь» коефіцієнти потрібно проінтегрувати. Для цього визначимо середньо-геометричне значення по кожному коефіцієнту ефективності за кожен рік та занесемо в табл 2.7. Таким чином, отримаємо інтегровані коефіцієнти ефективності діяльності конкурентів.

Таблиця 2.7

Інтегровані показники ефективності діяльності конкурентів для ПАТ
«ЗМК Запоріжсталь» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021
Коефіцієнт ефективності фінансового потенціалу	0,89	0,87	0,82
Коефіцієнт виробничого потенціалу	1,22	1,22	1,21
Коефіцієнт ефективності кадрового потенціалу	6,87	7,89	8,9
Коефіцієнт інвестиційного потенціалу	4,1	7,1	3,97
Коефіцієнт маркетингового потенціалу	5,5	5,9	6,32

Джерело: складено автором за даними звітності

Після коефіцієнтів можна розраховувати показники рівня кожного напрямку змін підприємства ПАТ «ЗМК Запоріжсталь». Зробимо розрахунок фінансового, виробничого, кадрового, інвестиційного та маркетингового напрямку управління змін за вибіркою за аналізований період, використовуючи формулу 2.1.

Таблиця 2.8

Динаміка ефективності управління змінами для ПАТ «ЗМК
Запоріжсталь» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021
Коефіцієнт ефективності фінансового управління змінами	0,97	1,02	0,94
Коефіцієнт виробничого управління змінами	1,12	1,09	1,07
Коефіцієнт ефективності кадрового управління змінами	0,31	0,34	0,35
Коефіцієнт інвестиційного управління змінами	5,73	10,77	8,59
Коефіцієнт маркетингового управління змінами	0,80	0,81	0,87
Показник управління змінами	1,11	1,27	1,21

Джерело: складено автором за даними звітності

Для наочності представимо отримані значення рівня економічного потенціалу на рис.2.4.

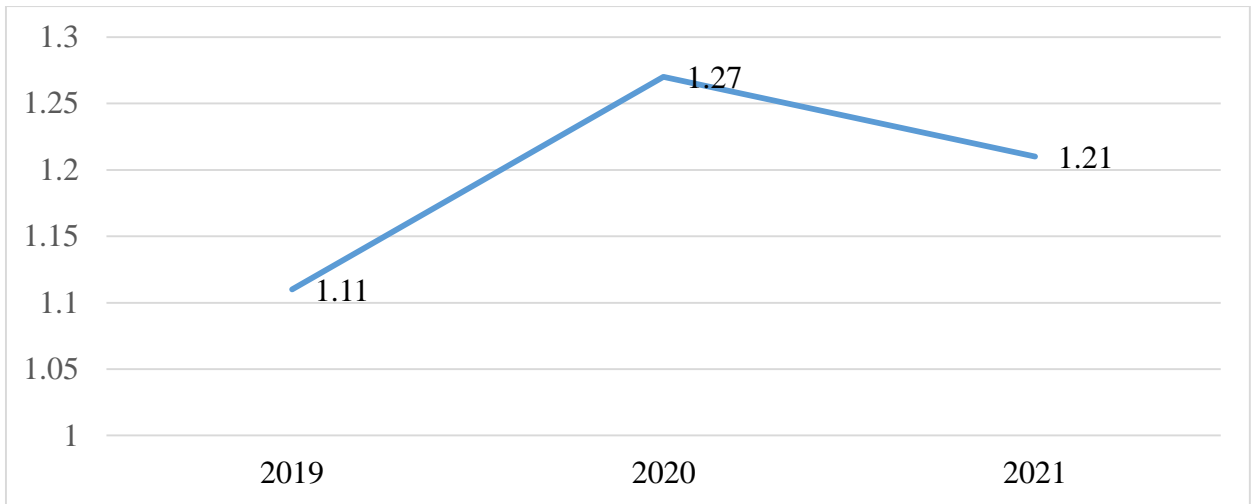


Рис.2.4. Динаміка ефективності управління змінами ПАТ «ЗМК Запоріжсталь» за 2019-2021 роки

Джерело: складено автором за даними звітності

На рис.2.4 наочно видно, що рівень ефективності управління змінами ПАТ «ЗМК Запоріжсталь» за 2019-2021 роки знижується в 2021 р. Щоб зрозуміти причини таких спадів та підйоми, розглянемо кожен з напрямків управління змінами на рис.2.5.

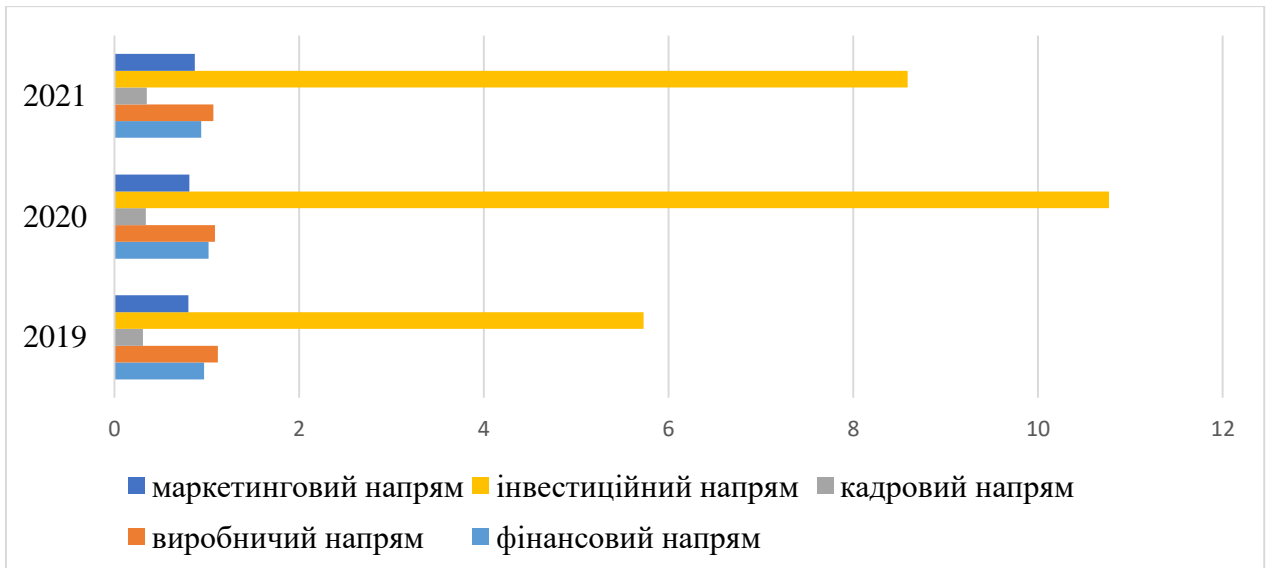


Рис.2.5. Динаміка рівня ефективності управління змінами ПАТ «ЗМК Запоріжсталь» за 2019-2021 роки у розрізі напрямків

Так, бачимо на рис.2.5, що всі складові ефективності управління змінами, окрім кадрового, зменшились у 2021 р. При цьому, кадрове управління змінами має на підприємстві найнижче значення. Це свідчить про те, щовитрати на оплату праці використовуються не в повній мірі, а персонал чинить опір змінам. Таким чином, з метою ефективного управління змінами перш за все підприємству потрібно попрацювати з удосконаленням управління персоналом, підвищити його гнучкість, лояльність до підприємства тощо, так як це головний ресурс в процесі управління змінами.

2.3. Розробка удосконаленого механізму управління змінами та оцінка його ефективності на ПАТ ЗМК «Запоріжсталь»

Для ПАТ "ЗМК Запоріжсталь" пропонуються наступні шляхи вдосконалення механізму управління змінами:

Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу:

- Впровадження well-being програми 3.0 рівня:
- Усвідомлення керівниками необхідності інтегрування well-being технологій в організаційну культуру.
- Перманентний підхід: розробка та реалізація комплексної програми, а не разових заходів.
- Чітке формулювання мети та завдань: у рамках загальної стратегії розвитку ПАТ "ЗМК Запоріжсталь".
- Побудова персонального профілю співробітника для визначення траєкторії його благополуччя.
- Наявність зворотного зв'язку: регулярний моніторинг та аналіз потреб працівників.

Очікувані результати:

- Зменшення опору персоналу до змін.
- Підвищення мотивації та продуктивності працівників.
- Покращення іміджу ПАТ "ЗМК Запоріжсталь" на ринку праці.
- Зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення довгострокового результату від інвестицій у розвиток well-being працівників можливе лише за умови комплексного підходу, що включає:

- Усвідомлення керівництвом важливості well-being.
- Системну та послідовну роботу з персоналом.
- Чітке формулювання цілей та завдань.
- Регулярний моніторинг та аналіз результатів.

Впровадження комплексного підходу до управління змінами, з акцентом на вдосконалення системи управління підприємством та well-being-програму 3.0 рівня, дозволить ПАТ "ЗМК Запоріжсталь" успішно адаптуватися до мінливих умов середовища, підвищити свою конкурентоспроможність та досягти стійкого розвитку.

На рис.2.6 представлена рекомендована well-being програма розвитку системи управління персоналом ПАТ «ЗМК Запоріжсталь».



Рис.2.6. Well-being програма вдосконалення кадрового потенціалу ПАТ «ЗМК Запоріжсталь»

Подаємо характеристику основних елементів програми. План передбачає поетапні заходи впровадження з мінімальним періодом планування 3 місяці та максимум 1 рік.

Далі ми наведемо перелік практик добробуту, яких компанії можуть досягти у вигляді конкретних управлінських рішень, а також фактори, що впливають на добробут співробітників і якість управління людським капіталом, який стане ресурсом для компанії . економічне зростання підприємств.

У таблиці 2.9. запропоновано програму заходів на період з квітня 2024 по квітень 2025 року.

Таблиця 2.9

Програма заходів в рамках well-being стратегії

Захід	Зміст	Залучені співробітники
Створення корпоративної футбольної команди	Покращення фізичної форми	Чоловіча частина колективу
Вакцинація, медичний огляд	Профілактика здоров'я	Всі співробітники
Командний челендж із здорового харчування	Залучення увагу до формування здорових звичок	Всі співробітники
Заклучення корпоративного договору на відвідування басейну	Покращення фізичної форми	Всі співробітники
Тренінг з управління емоціями	Профілактика психічного здоров'я	Всі співробітники
Створення благополучного морально-психологічного клімату в колективі	Виключення конфліктних ситуацій	Всі співробітники
Тест на визначення емоційного вигорання	Попередження емоційного вигорання	Всі співробітники
Зустрічі з банківськими співробітниками	Можливості отримати нові знання про банківські продукти	Всі співробітники
Тренінг «Як планувати сімейний бюджет»	Можливість придбати нові знання	Всі співробітники

Оскільки організаційна культура потребує управлінського впливу, перш за все, як захід, рекомендується проводити навчальні заходи для керівників структурних підрозділів, відділів ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь».

В рамках заходу планується організація відвідин спеціальних семінарів, тренінгів та вебінарів у сфері розвитку організаційної культури та вивчення елементів технології роліпшення добробуту.

Вартість навчання одного працівника 5000 грн. У планах підготовка 15 секцій та керівників відділів.

Отже, вартість навчання становитиме 75 тис. грн. Завдяки реалізації цього заходу передбачається підвищити обізнаність керівництва щодо важливості впровадження технологій соціального забезпечення в організаційну культуру ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь».

При успішному впровадженні цієї технології продуктивність праці в структурному поділі праці очікується в середньому підвищити на 5,5 %. Надамо у табл. 2.10. розрахунок економічної ефективності заходів.

Таблиця 2.10

Розрахунок економічної ефективності заходу

Показник	Один.вимір.	Розрахунок показника
Умовна економія чисельності в цілому по підприємству	осіб	$E_{\text{ч}} = (10452 + 5,5) / 100 + 5,5 = 110$
Економія витрат із заробітної плати	Тис.грн.	$E_{\text{зп}} = 110 * 11,7 = 1287$
Економія витрат на соціальні відрахування	Тис.грн	$E_{\text{соц}} = 1287 * 0,21 = 270,27$
Загальна умовна економія за заходами	Тис.грн	$E = 270,27 + 1287 - 75,0 = 1482,28$
Річний ефект	Тис.грн	$E_{\text{р}} = 1482,27 * 12 = 17787,24$

З таблиці 2.10 видно, що за допомогою цієї програми навчання для керівних працівників можна задовольнити потребу у підвищенні продуктивності праці в результаті розуміння та усвідомлення важливості програми добробуту та для розвитку організаційної культури керівники відділів. Запропоновані заходи спрятимуть підвищенню продуктивності персоналу та поліпшення рівня організаційної культури. Соціальна значущість програми, насамперед, спрямована на підвищення рівня добробуту працівників, які, в свою чергу, не будуть чинити опір змінам.

У результаті запропоновані ініціативи, спрямовані на реалізацію програми добробуту в розвитку організаційної культури, продемонстрували свою цінність. Ефективність оцінено в 17787,24 тис.грн. Універсальність запропонованої програми добробуту дозволяє зробити висновок про її ефективність на будь-якому підприємстві, яке бажає підвищити свій кадровий потенціал як складову економічного потенціалу.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ Й ІНШИХ ТИПІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПАТ ЗМК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1. Стратегічний аналіз підприємства

Аналіз макросередовища

Здатність ПАТ "ЗМК Запоріжсталь" задовольняти потреби залежить від численних факторів та подій макросередовища. Ці фактори значно впливають на систему ресурсів, необхідних для виконання місії підприємства, та визначають параметри його виробничої системи.

Вплив макросередовища на ПАТ "Запоріжсталь" може бути як прямим, так і непрямим. Непрямий вплив здійснюється через мікросередовище, а прямий - через втручання в ринкові відносини. Втручання з боку держави зазвичай має позитивні наміри та спрямоване на регулювання ринку та відносин між його учасниками.

Для аналізу впливу макросередовища будемо використовувати PEST-аналіз (таблиця 3.1). Цей метод дозволяє комплексно дослідити всі компоненти макрооточення, відстежуючи не лише зміни в кожній з них, але й їх взаємопов'язаний вплив.

PEST-аналіз показує, що на ПАТ "ЗМК Запоріжсталь" впливають як позитивні, так і негативні фактори макросередовища. Це створює певні ризики та невизначеність для діяльності підприємства.

Розуміння та врахування факторів макросередовища є вкрай важливим для ПАТ "ЗМК Запоріжсталь". Це дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни, використовувати нові можливості та мінімізувати ризики.

Таблиця 3.1

Аналіз макрооточення ПАТ ЗАПОРІЖСТАЛЬ на основі PEST-аналізу
(станом на 2021 рік)

омпо нент	Чинники		Характеристика впливу на діяльність ПАТ «Запоріжсталь»
	Стан	Тенденції розвитку	
Політична («Р»)	Військові дії на Сході країни	Втрата економічних контрагентів, людських ресурсів, зменшує іноземне інвестування	-
	Впорядкування політичної системи управління	Визначення стратегічного вектора розвитку країни та СГ	+
	Низький рівень державного регулювання виробничих процесів	Труднощі в управлінні, формування корупційних схема	-
	Активна міжнародна позиція України у співпраці із СОТ, МВФ	«насаджування політики обмеження», підтримка квот, скорочення природної конкуренції	-
	Скорочення ефективності фіскальної політики	Високі податки, відсутність держзамовлення, повільне стимулювання попиту	-
Економічна («Е»)	Ріст ВВП, ЧД	Зростання економічного благополуччя країни	+
	Несвочасне повернення державою коштів СГ (у т.ч. ПДВ)	Зростання боргів зі сторони держави	-
	Передчасна цінова інфляція	Знецінення активів підприємств	-
	Підвищення доступності до зовнішніх ринків, лібералізація експортної політики	Скорочення витрат на ЗЕД підприємства	+
	Наявність тіньової економіки	Дестабілізація конкурентних процесів	-
	Недостатня конкуренція на внутрішньому ринку	Можливість встановлення монопольних цін	+
	Стабілізація металургійної галузі	Зростання попиту з боку металургійних підприємств	+
	Висока облікова ставка НБУ	Зростання вартості кредитів для СГ	-
Стабілізація національної валюти	Довгостроковий характер валютної стабілізації	+	
Соціальна («S»)	Швидкий віддіт кадрів з країни	Зменшення пропозиції кваліфікованої робочої сили	-
	Зростання рівня соціальних вимог населення	Необхідність постійного оновлення соціальних комплексів, що на балансах підприємств	-
	Погіршення демографічної ситуації	Подальше зниження рівня народжуваності	-
	Недостатня професійно-освітня база	Відсутність підтримки професійних закладів	-
	Низькі вимоги робочої сили	Низькі темпи зростання соціальних вимог, отже і витрат	+/-
	Скорочення рейтингу привабливості виробничих професій	Дефіцит виробничого персоналу	+
Технологічна («Т»)	Розвиток новітніх інформаційно-технологічних розробок	Інтеграція міжнародного досвіду на національному ринку	+
	Активізація появи власних наукових розробок та їх апробація на вітчизняних підприємствах	Активізація співробітництва СГ з вітчизняними науково-дослідними інститутами	+
	Відсутність державної підтримки інноваційних розробок	Недофінансування	-
	Комп'ютеризація виробничого процесу	Впровадження автоматичних комп'ютеризованих систем у виробництво	+

Другим важливим чинником, що впливає на ПАТ "Запоріжсталь", є його мікросередовище. Це ті суб'єкти та сили, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє. До них належать постачальники, споживачі, конкуренти, кредитори, а також державні органи та громадськість.

Важливо зазначити, що сталеливарна промисловість відіграє ключову роль у світовій економіці. Вона є рушієм розвитку багатьох інших галузей і слугує індикатором загального стану економіки.

Сталь і досі залишається одним із найважливіших матеріалів у світі [22]. Тому попит на сталь і, відповідно, успішність сталеливарних компаній значною мірою залежать від стану глобальної економіки.

PEST-аналіз показує, що металургійна галузь має певні перспективи розвитку. Проте для успішного функціонування ПАТ "Запоріжсталь" необхідно не лише вміло реагувати на загальні тенденції макросередовища, але й ефективно управляти факторами мікросередовища.

Аналіз мікросередовища за моделлю М. Портера

Маркетингове мікросередовище - це комплекс безпосередньо впливаючих факторів на діяльність суб'єкта господарювання на ринку. До складу мікросередовища входять постачальники, споживачі, конкуренти, посередники та контактні аудиторії [18].

На відміну від факторів макросередовища, які зазвичай складно або неможливо контролювати, фактори мікросередовища піддаються більшому впливу з боку підприємства.

Модель Портера описує п'ять конкурентних сил, які визначають мікросередовище будь-якої компанії:

1. *Конкуренція з боку вже існуючих на ринку підприємств.* Це пряма конкуренція між компаніями, які пропонують схожі товари чи послуги.

2. *Загроза з боку нових конкурентів.* Цей фактор відображає ймовірність виходу на ринок нових компаній, які можуть запропонувати кращі або дешевші товари чи послуги.

3. *Наявність товарів-замінників.* Замінники - це товари, які можуть задовольнити ту ж потребу, що й товари, що їх пропонує компанія.

4. *Сила торгу покупців.* Покупці можуть впливати на ціни та умови угод, тим самим тиснучи на компанію.

5. *Сила торгу постачальників.* Постачальники можуть впливати на ціни та доступність ресурсів, що також впливає на конкурентоспроможність компанії.

Взаємодія цих п'яти сил визначає рівень конкуренції на ринку та впливає на можливості ПАТ "Запоріжсталь" досягати намічених цілей.

Аналіз мікрооточення ПАТ «Запоріжсталь» за моделлю М. Портера (Рис. 3.1).

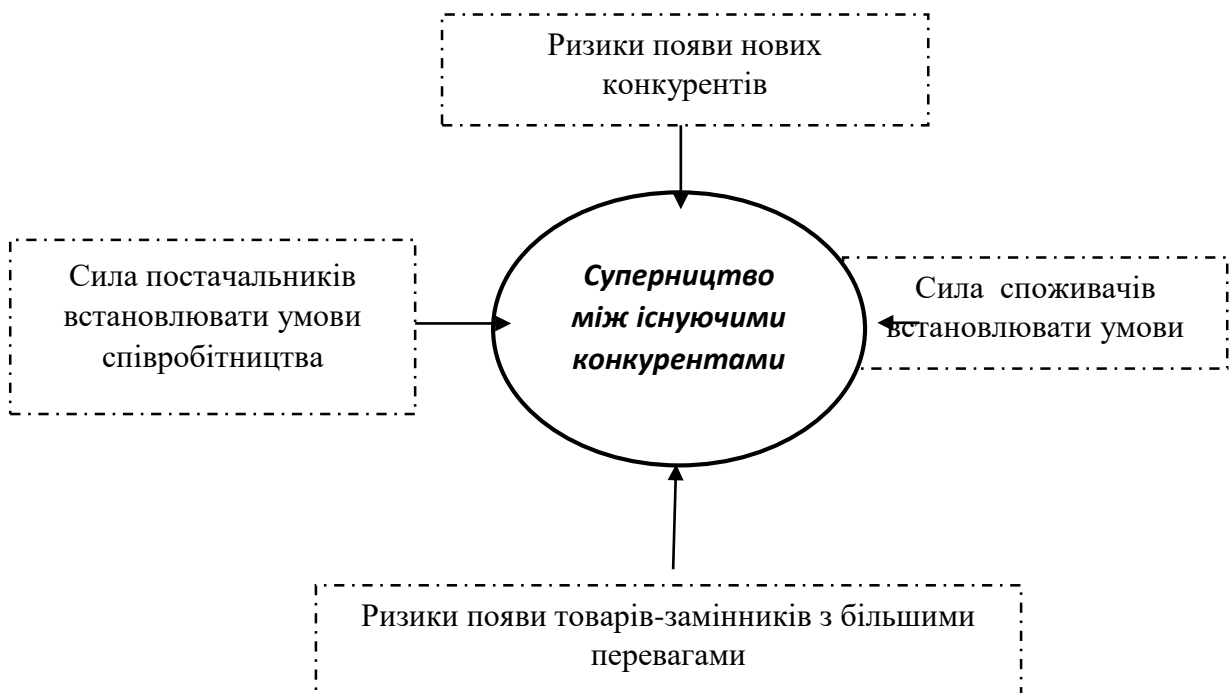


Рис. 3.1 Модель М. Портера для ПАТ «Запоріжсталь»

На вітчизняному ринку стали панує жорстка конкуренція, адже вітчизняним виробникам доводиться протистояти не лише один одному, але й імпорту. На ринку СНД ПАТ "Запоріжсталь" конкурує з підприємствами з Молдови, Туреччини та Китаю, окрім українських виробників, таких як АрселорМіттал Кривий Ріг, Дніпрспецсталь та Дніпровський металургійний комбінат.

Для посилення своїх позицій вітчизняні виробники об'єднуються в групи, такі як Метінвест та Євраз, які розробляють та впроваджують різні маркетингові стратегії для охоплення цільових сегментів [23].

Враховуючи жорстку конкуренцію, як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках, ПАТ "Запоріжсталь" змушене йти на певні кроки.

- *Аналіз конкурентів:* Для розробки ефективної стратегії розвитку підприємство повинно ретельно вивчати своїх конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, а також маркетингові стратегії.

- *Використання конкурентних переваг:* ПАТ "Запоріжсталь" має чітко визначити та активно використовувати свої конкурентні переваги, такі як якість продукції, цінова політика, рівень сервісу тощо.

- *Слідкування за появою нових конкурентів:* Незважаючи на те, що загроза появи нових конкурентів оцінюється як незначна, ПАТ "Запоріжсталь" має постійно моніторити ринок, щоб бути готовим до нових викликів.

Сила споживачів продукції ПАТ "Запоріжсталь" є значною, адже саме вони визначають динаміку збуту металургійної продукції. Тому підприємство проводить клієнтоорієнтовану політику, яка ґрунтується на єдиному стандарті взаємодії з усіма споживачами, як українськими, так і зарубіжними.

Протягом 2021 року спостерігалось зростання цін на сировинні ресурси. ПАТ "Запоріжсталь" співпрацює з більш ніж 1700 компаніями-постачальниками та підрядниками, ретельно відбираючи їх та оцінюючи їхню відповідність вимогам підприємства.

Конку rentне середовище, в якому працює ПАТ "Запоріжсталь", є складним та динамічним. Успіх підприємства залежить від його здатності аналізувати та враховувати фактори конкуренції, а також від чіткої орієнтації на потреби споживачів та налагодження надійних партнерських відносин з постачальниками.

Визначення сильних та слабких сторін підприємства

Визначення сильних та слабких сторін підприємства проводиться у відповідності до попереднього аналізу його внутрішнього середовища. Так, із проведених розрахунків є можливість сформулювати та виокремити основні сильні та слабкі сторони ПАТ Запоріжсталь. Запишемо їх в табличній формі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сильні та слабкі сторони ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість повного завантаження виробничих потужностей 2. Зростання якості продукції комбінату відповідно до світових стандартів 3. Перевага наявності сировинної бази 4. Висока якість металопродукції, постійне оновлення асортименту новою продукцією, у т.ч. з високою доданою вартістю
Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значна матеріаломісткість виробництва продукції, зношеність ОФ 2. Енергомісткість виробництва та сильне навантаження на НПС 3. Значний вплив податкового тиску 4. Високий рівень травматизму

Побудова SWOT-матриці

Оскільки макро- та мікросередовище підприємства тісно пов'язані, наступним кроком у стратегічному аналізі є визначення зв'язків між його можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами. Для цього використовується SWOT-аналіз, що полегшує ідентифікацію всіх факторів, залучених до прийняття рішень, а також оцінку потенційних можливостей розвитку. [19, с. 84].

SWOT-матриця (Табл. 3.3) дозволяє дослідити зв'язки між внутрішніми (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості та загрози) факторами, які мають важливе значення для ПАТ «Запоріжсталь». Це є основою для встановлення довгострокових цілей операційно-стратегічного напрямку діяльності підприємства.

Деталізація SWOT-матриці:

SWOT-матриця поділяється на *чотири квадранти*:

- *Сильні сторони - можливості (SO)*: стратегії, що використовують сильні сторони для використання можливостей.
- *Сильні сторони - загрози (ST)*: стратегії, що посилюють сильні сторони для протистояння загрозам.
- *Слабкі сторони - можливості (WO)*: стратегії, що мінімізують слабкі сторони та використовують можливості.
- *Слабкі сторони - загрози (WT)*: стратегії, що мінімізують слабкі сторони та уникають загроз.

Рівні стратегій:

Залежно від рівня прийняття рішень, SWOT-матрицю можна поділити на чотири рівні стратегій:

- *Комплементарний рівень:* SO, OS - сектори, що формують загальну стратегію розвитку.
- *Корпоративний рівень:* ST, TS - сектори, що визначають стратегії на рівні бізнес-одиниць.
- *Бізнес-рівень:* TW, WT - сектори, що формують конкурентні стратегії на рівні продукції/послуг.
- *Функціональний рівень:* WO, OW - сектори, що визначають стратегії розвитку окремих функцій (маркетинг, виробництво тощо).

SWOT-аналіз є цінним інструментом для:

- *Оцінки конкурентної позиції* ПАТ "Запоріжсталь".
- *Виявлення ключових факторів*, які впливають на успіх або невдачу підприємства.
- *Розробки стратегій*, які допоможуть ПАТ "Запоріжсталь" використовувати свої сильні сторони, подолати слабкі сторони, скористатися можливостями та мінімізувати загрози.

SWOT-аналіз є важливою складовою стратегічного планування ПАТ "Запоріжсталь". Він допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку підприємства та забезпечувати його стійке зростання на довгострокову перспективу.

Таблиця 3.3

SWOT-матриця для ПАТ «Запоріжсталь» (на кінець 2021 року)

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
	Можливості - О 1.Підвищення якості продукції для задоволення потреб іноземних комбінатів ГМК 2.Реалізація інвестиційних проектів на підприємстві за власні джерела фінансування 3.Державної підтримки ГМК за рахунок надання податкових канікул 4.Можливість технічного переоснащення та модернізації на підприємстві	Загрози - Т 1.Загроза логістичного збою 2.Політичні загрози 3.Загроза втрати ліквідності та зростання податків 4.Скорочення платоспроможного попиту на продукцію комбінату. 5.Ризик постачання 6.Екологічні загрози 7.Ризик пов'язаний з охороною праці та безпекою
Сильні сторони - S: 1. Можливість максимального навантаження виробничих потужностей 2. Зростання якості продукції комбінату відповідно до світових стандартів 3. Перевага наявності сировинної бази 4. Висока якість металопродукції, постійне оновлення асортименту новою продукцією	Поле 1 (OS/SO-стратегія)	Поле 2 (ST/TS-стратегія)
Слабкі сторони - W: 1. Значна матеріаломісткість виробництва продукції, зношеність ОФ 2. Енергомісткість виробництва та сильне навантаження на НПС 3. Значний вплив податкового тиску 4. Високий рівень травматизму	Поле 3 (WO/OW – стратегія)	Поле 4 (WT/TW-стратегія)

Зважаючи на те, що для ПАТ "Запоріжсталь" переважають кількісно визначені загрози, будемо зосереджуватися на полях "Т": полі 2 та полі 4 SWOT-матриці. Саме для цих полів буде розроблено стратегію подальшого розвитку комбінату.

Поле 2 передбачає три основні стратегії:

- Горизонтальна інтеграція: об'єднання з іншими підприємствами того ж галузевого спрямування.

- Концентроване зростання: посилення позицій на вже освоєних ринках.

- Диверсифіковане зростання: вихід на нові ринки з новими продуктами.

З урахуванням особливостей ПАТ "Запоріжсталь", найбільш перспективною стратегією в рамках поля 2 вважається інвестиційна стратегія екологічного виробництва. Це дозволить підприємству:

- Знизити негативний вплив на довкілля, що відповідає сучасним трендам та очікуванням суспільства.

- Підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок екологічно чистих продуктів.

- Вийти на нові ринки збуту, де екологічність продукції є важливим фактором.

Поле 4 передбачає три альтернативні стратегії:

- Скорочення: зменшення масштабів діяльності та позбавлення від нерентабельних активів.

- Оновлення бізнесу: модернізація виробництва, впровадження нових технологій та продуктів.

- Концентроване зростання: посилення позицій на одному або декількох сегментах ринку.

Зважаючи на слабкі сторони ПАТ "Запоріжсталь" та загрози зовнішнього середовища, рекомендується зосередитися на збереженні наявного сегмента ринку та своїх конкурентних переваг. Це може бути досягнуто шляхом:

- Інвестування в модернізацію виробництва для підвищення його ефективності та зниження собівартості продукції.

- Розширення асортименту продукції, що відповідає потребам ринку.
- Посилення маркетингових зусиль для підвищення впізнаваності бренду та лояльності споживачів.

Вибір стратегії розвитку ПАТ "Запоріжсталь" залежить від комплексного аналізу всіх факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Зосередження на полях 2 та 4 SWOT-матриці дозволяє визначити два перспективних напрямки: інвестиційну стратегію екологічного виробництва та стратегію збереження та посилення позицій на наявних ринках. Остаточне рішення щодо вибору стратегії має бути прийнято з урахуванням всіх обставин та з орієнтацією на довгостроковий успіх підприємства.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку ЗМК «Запоріжсталь»

Місію ПАТ «Запоріжсталь», як метод, за допомогою якого суб'єкт збирається розвиватись та вирішувати проблеми, є: виробництво екологічної сталі найвищої якості для забезпечення вимог та потреб споживачів вітчизняного та зарубіжного рівня з подальшим розширенням споживчого сегменту, дотримуючись пріоритетів в безпеці виробництва.

Цілі підприємства – це конкретні орієнтири, стан, якого в кінці стратегічного періоду має досягнути організація в усіх сферах діяльності. Система цілей визначає положення підприємства у зовнішньому середовищі. Розробку «дерева цілей» здійснюватимемо за видовими рівневими характеристиками (рис. 3.2).

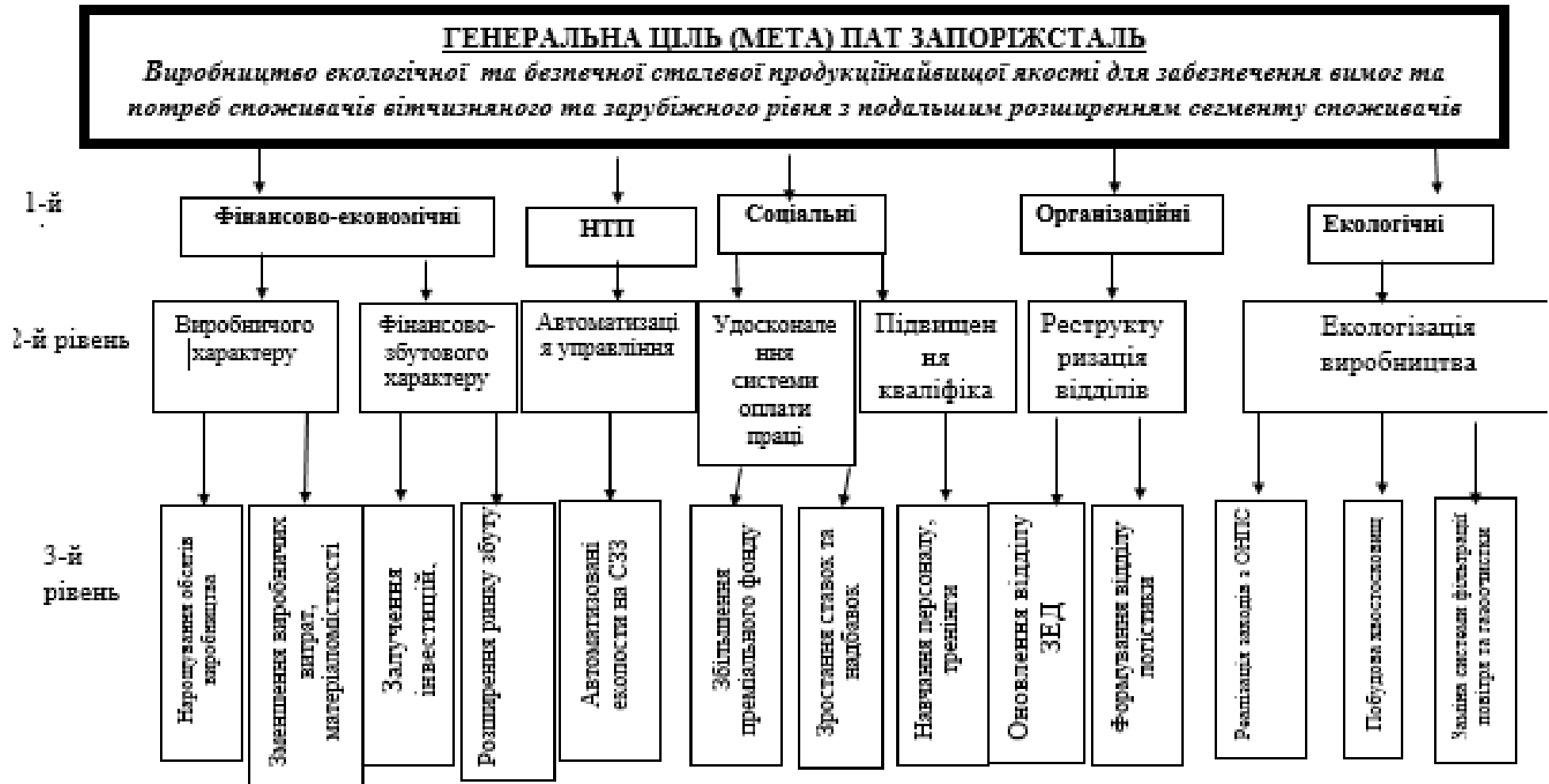


Рис. 3.2 Стратегічне «дерево цілей» ПАТ «Запоріжсталь»

Ієрархія цілей дає змогу відповісти на питання про відповідальність за досягнення різних цілей реорганізації системи менеджменту завдяки встановленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації та цілями. Таким чином, побудована система «дерева цілей» для ПАТ «Запоріжсталь» дозволяє визначити стратегічні альтернативи та здійснити вибір загальної стратегії розвитку.

3.3. Вибір загальної та функціональної стратегій розвитку підприємства

Корпоративна стратегія ПАТ "Запоріжсталь" базується на визначенні головного напрямку діяльності підприємства та формується його вищим керівництвом. Її основні завдання:

1. Визначення головного напрямку діяльності підприємства та його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).
2. Визначення ролі кожної СОБ та її підрозділів у реалізації корпоративної стратегії.
3. Розподіл (перерозподіл) ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підпорядкованими елементами [9].

Види корпоративних стратегій:

Залежно від напрямків діяльності, ПАТ "Запоріжсталь" може обирати одну з трьох альтернативних корпоративних стратегій:

- Стратегія скорочення (виживання): передбачає зменшення масштабів діяльності та позбавлення від нерентабельних активів.
- Стратегія обмеженого зростання (стабілізація): зосереджується на збереженні наявних позицій на ринку та підтримці стабільного розвитку.
- Стратегія зростання: передбачає розширення діяльності та збільшення частки ринку.

-

Стратегія зростання для ПАТ "Запоріжсталь":

Враховуючи прагнення ПАТ "Запоріжсталь" до розширення присутності на ринку та збільшення обсягів діяльності, найбільш підходящою є стратегія зростання.

Види стратегій зростання:

Для ПАТ "Запоріжсталь" існують дві групи стратегій зростання:

1. Стратегії концентрованого зростання:

Стратегія посилення позиції на ринку: передбачає активні маркетингові зусилля для досягнення лідерства в певному сегменті ринку з конкретним продуктом.

Стратегія розвитку ринку: передбачає пошук нових ринків для вже існуючого продукту.

Стратегія розвитку продукту: передбачає розробку та випуск нових продуктів для задоволення потреб існуючих споживачів.

2. Стратегії інтеграції:

◦Вертикальна інтеграція: передбачає придбання або створення компаній, що постачають сировину або комплектуючі, або компаній, що реалізують продукцію.

◦Горизонтальна інтеграція: передбачає придбання або створення компаній, що виробляють аналогічну продукцію.

Остаточний вибір стратегії зростання для ПАТ "Запоріжсталь" має ґрунтуватися на комплексному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як конкурентна перевага, ресурси, ринкові можливості та загрози.

Основні стратегічні альтернативи для ПАТ ЗАПОРІЖСТАЛЬ

Базова стратегія	Основні стратегічні альтернативи
1. Зростання	Проникнення на нові ринки; диверсифікація; співробітництво; зовнішньоекономічна діяльність
2. Стабілізації	Зменшення витрат; фінансова активізація та економія; ревізія витрат
3. Скорочення	Перебудова системи управління, фінансової та маркетингової діяльності

Другу групу стратегій зростання ПАТ "Запоріжсталь" складають стратегії інтегрованого зростання, які передбачають розширення організації за рахунок додавання нових структур. Ці стратегії є актуальними для ПАТ "Запоріжсталь", адже підприємство має сильні позиції на ринку.

Інтегроване зростання може бути досягнуто двома шляхами:

- Придбання додаткової власності: купівля існуючих компаній, що постачають сировину, комплектуючі або реалізують продукцію.
- Внутрішнє розширення: самостійне створення нових підрозділів або дочірніх компаній.

Варіанти стратегій інтегрованого зростання:

1. *Зворотна вертикальна інтеграція*: придбання або посилення контролю над постачальниками. Це дозволить ПАТ "Запоріжсталь" забезпечити себе необхідними ресурсами, знизити залежність від сторонніх постачальників та покращити контроль над якістю продукції.
2. *Пряма вертикальна інтеграція*: придбання або посилення контролю над компаніями, що реалізують продукцію дозволить ПАТ "Запоріжсталь" вийти на нові ринки, розширити канали збуту та підвищити лояльність споживачів.

3. *Горизонтальна інтеграція*: придбання або створення компаній, що виробляють аналогічну продукцію. Це дозволить ПАТ "Запоріжсталь" розширити асортимент продукції, збільшити частку ринку та отримати синергетичний ефект.
4. *Центрована диверсифікація*: вихід на нові ринки з продукцією, пов'язаною з основною діяльністю. Це дозволяє ПАТ "Запоріжсталь" використовувати свої наявні ресурси та компетенції для освоєння нових перспективних напрямків.
5. *Горизонтальна диверсифікація*: вихід на нові ринки з продукцією, не пов'язаною з основною діяльністю. Це дозволяє ПАТ "Запоріжсталь" диверсифікувати ризики та отримати доступ до нових джерел доходу.

Остаточний вибір стратегії інтегрованого зростання для ПАТ "Запоріжсталь" має ґрунтуватися на комплексному аналізі таких факторів, як:

- Сильні та слабкі сторони ПАТ "Запоріжсталь".
- Можливості та загрози ринку.
- Фінансові ресурси підприємства.
- Стратегічні цілі ПАТ "Запоріжсталь".

Для ПАТ "Запоріжсталь" окрім корпоративної та конкурентної стратегій існує можливість обрати й функціональні стратегії. Це забезпечуючі стратегії, які визначають стратегічний напрямок для кожного функціонального підрозділу підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, науково-дослідний сектор, управління персоналом, екологія та соціальна сфера), забезпечують досягнення цілей кожного функціонального підрозділу й сприяють керованому виконанню корпоративної та конкурентної стратегій.

Функціональні стратегії становлять систему, тобто взаємодіють між собою, де найпоширенішою серед яких в ринковій економіці є маркетингова стратегія. Додатково для ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» також особлива стратегія управління персоналом, розробка і впровадження якої передбачає:

1. *Підвищення кваліфікації та розвитку персоналу*: Реалізація програм навчання та підвищення кваліфікації; Заохочення працівників до

саморозвитку; Створення системи наставництва; Впровадження програм ротації кадрів.

2. *Мотивація та залучення персоналу*: Створення конкурентної системи оплати праці; Запровадження соціального пакету; Створення сприятливих умов праці; Заохочення ініціативи та творчості працівників; Визнання та нагородження кращих працівників.

3. *Ефективне управління персоналом*: Впровадження сучасних методів управління персоналом; Використання систем оцінювання та розвитку персоналу; Створення кадрового резерву; Ефективне планування кар'єри працівників.

4. *Залучення та утримання талановитих кадрів*: Створення привабливого іміджу роботодавця; Використання сучасних методів рекрутингу; Створення системи адаптації нових працівників; Запровадження програм розвитку талановитих кадрів.

Таким чином, визначена функціональна стратегія підприємства дозволить проводити активну конкурентну політику підприємства на ринку ГМК.

ВИСНОВКИ

Розвиток та зміни є невід'ємними складовими не лише суспільного життя, а й життя будь-якої організації. Дійсно, організації, будучи відкритими соціально-економічними або виробничо-господарськими системами, постійно балансують між двома ключовими прагненнями:

Система управління змінами є комплексом цілей, завдань та основних напрямів діяльності, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності організації у ринкових умовах, зростання продуктивності праці та якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. Вона складається з кількох підсистем, що виконують відповідні функції (Рис.1.1).

У сучасних умовах життєдіяльності підприємства впровадження змін неможливе без ефективного управління ними, тому оцінка ефективності управління змінами має велике значення та є ключовим аспектом при управлінні змінами на підприємстві. Розглянуті в роботі підходи та методи оцінки ефективності змін дозволили сформуувати інтегральний підхід до їх оцінки за напрямом внутрішньої та зовнішньої ефективності (Рис .1.2).

ПАТ «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируюче місце з виробництва сталі в Україні, обсяги експорту металопродукції більш ніж у 50 країн світу, а також податкові відрахування. Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» було засноване 16 листопада 1933 року в м. Запоріжжя. ПАТ «Запоріжсталь» займає третє місце за масштабами виробництва металопродукції в Україні.

За результатами загальної оцінки господарської діяльності підприємства у динаміці через оцінку його техніко-економічних показників (Табл. 2.1) можна зробити наступні висновки: Підприємство щорічно нарощує обсяги отриманих від реалізації доходів: у 2020 році відбулося зменшення чистого доходу на 1,9%, у 2021 році- відбулося зростання на 90,6%. При цьому у 2020 році спостерігалось зменшення собівартості продукції (на 10,2%), то в

2021 році відбувається її зростання на 47,2%. Також, при цьому адміністративні витрати в 2020 році зменшувались на 31,7% (до 539729 тис. грн.), тоді як в 2021 році відбулося їх незначне зростання на 4,4%.

Як результат – валовий прибуток значно збільшується: в 2020 році на до 1778501 тис. грн.), а в 2021 році – аж на 1161,3% (до 22431974 тис. грн.). Варто також відмітити значне зростання результуючого показника – чистого прибутку: в 2021 році на 357%.

Для визначення ефективності управління змінами підприємства розраховували коефіцієнти, які відображають ефективність складових управління змінами (табл. 2.4, табл. 2.5). Аналогічно табл.2.5 були проведені розрахунки для кожного з підприємств-конкурентів за аналізований період. (Табл.2.6). Розраховували показники рівня кожного напрямку змін підприємства ПАТ «ЗМК Запоріжсталь» (Табл.2.8, Рис.2.4). На рис.2.4 наочно видно, що рівень ефективності управління змінами ПАТ «ЗМК Запоріжсталь» за 2019-2021 роки знижується в 2021 році і, після значного підйому в 2020 року, говорячи про те, що в даному періоді економічні резерви підприємства використовуються неефективно. Для того щоб зрозуміти за рахунок чого саме відбуваються такі спади та підйоми оцінимо більш детальну картину, а саме по кожному з напрямків управління змінами на рис.2.5.

Таким чином, на рис.2.5 ми бачимо, що всі складові ефективності управління змінами зменшились у 2021 році, окрім кадрового, проте кадрове управління змінами має найнижче значення на підприємстві, тобто витрати на оплату праці використовуються не в повній мірі, а персонал чинить опір змінам. Таким чином, з метою ефективного управління змінами перш за все підприємству потрібно попрацювати з удосконаленням управління персоналом, підвищити його гнучкість, лояльність до підприємства тощо, так як це головний ресурс в процесі управління змінами.

Підприємство має достатньо можливостей для удосконалення механізму управління змінами, проте головним напрямком має стати покращення системи управління підприємством. Для удосконалення системи управління

змінами необхідно здійснити наступні заходи: підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ПАТ «ЗМК Запоріжсталь», щоб зменшити опір персоналу до змін; підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПАТ «ЗМК Запоріжсталь». Проте в період воєнного стану даний аспект поки не розглядається, а витрати на маркетинг взагалі скорочуються більшістю промислових підприємств України.

Оцінка механізму управління змінами здійснювалася на прикладі ПАТ «ЗМК Запоріжсталь». В результаті дослідження встановлено, що підприємство лідирує на ринку виробів зі сталі. Аналіз фінансово-господарської діяльності показав її ефективність, зростання активів, чистого доходу та чистого прибутку, оптимальність капіталу, тобто підприємство працює ефективно. Проте в процесі аналізу ефективності управління змінами встановлено проблеми у управлінні змінами персоналу, так як персонал чинить опір та неготове до змін.

В рамках підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ПАТ «ЗМК Запоріжсталь» пропонуємо впровадити well-being програму 3.0 рівня в управлінні персоналом. Для ефективної реалізації цієї програми важливо врахувати ряд факторів: усвідомлення керівниками необхідності впровадження well-being технологій у організаційну культуру; застосування перманентного підходу до розробки та реалізації заходів у рамках well-being програми; чітке формулювання мети та завдань у рамках загальної стратегії розвитку підрозділу; побудова персонального профілю співробітника для побудови траєкторії благополуччя життя та кар'єри; наявність зворотного зв'язку, виявлення інсайтів, що розкривають бажання співробітників та можливості роботодавця.

Таким чином, тільки комплексний підхід дозволить досягти довгостроковий результат від інвестицій у розвиток фізичного та психологічного благополуччя працівників. На рис.2.6 представлена рекомендована well-being програма розвитку системи управління персоналом ПАТ «ЗМК Запоріжсталь». За вже успішного впровадження технології

очікується, що приріст продуктивності праці структурних підрозділів буде становити у середньому 5,5%. У таблиці 2.10. представимо розрахунок економічної ефективності заходів. Таким чином, запропоновані заходи, спрямовані на впровадження well-being програми у розвиток організаційної культури, продемонстрували свою ефективність. Річний економічний ефект становив 17787,24 тис. грн. Універсальність запропонованої well-being програми дозволяє зробити висновок про її застосування будь-яким промисловим підприємством для зростання кадрового потенціалу як складової економічного потенціалу. Слід також відзначити і соціальну значущість розробки well-being програми, яка в силу своєї специфіки спрямована насамперед на підвищення благополуччя співробітників, які не будуть чинити опір змінам.

Проведено стратегічний аналіз ПАТ ЗМК «Запоріжсталь». Проведений PEST-аналізу дозволяє зробити висновок про наявність факторів як позитивного впливу (в більшості), так і факторів негативного впливу, що спричиняє ризик невизначеності для ПАТ Запоріжсталь, а також про наявність перспектив розвитку металургійної галузі, незважаючи на певні ризики.

Оскільки макросередовище та мікросередовище підприємства є системою, то наступним кроком стало визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами. З метою встановлення таких зв'язків, формували SWOT-матрицю (Табл. 3.3) і виконали SWOT-аналіз.

Так як для підприємства переважають кількісно визначені загрози, тому концентруємось на полях «Т»: полі 2 та полі 4. Для них визначаємо подальшу стратегію можливого розвитку комбінату. Поле 2 передбачає горизонтальну інтеграцію, концентроване зростання або диверсифіковане зростання. З врахуванням визначених особливостей підприємству варто стратегічно сконцентруватись на інвестиційній стратегії екологічного виробництва з подальшим виходом на зовнішні ринки збуту. Поле 4 передбачає стратегії скорочення, стратегії оновлення бізнесу або концентроване зростання. З врахуванням визначених слабких сторін підприємства та загроз зовнішнього

середовища, підприємству варто сконцентруватись на збереженні наявного сегмента ринку та своїх конкурентних переваг.

Встановили місію та цілі підприємства, розробивши стратегічне «дерево цілей» (рис. 3.1). Ієрархія цілей дає змогу відповісти на питання про відповідальність за досягнення різних цілей реорганізації системи менеджменту завдяки встановленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації та цілями. Таким чином, побудована система «дерева цілей» для ПАТ «Запоріжсталь» дозволяє визначити стратегічні альтернативи та здійснити вибір загальної стратегії розвитку.

ПАТ Запоріжсталь позиціонує сильний бізнес. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання додаткової власності, так і шляхом внутрішнього розширення. Пропонується три основні альтернативи стратегій інтегрованого зростання: - стратегія зворотної вертикальної інтеграції; стратегія, що виражається в зростанні фірми за рахунок придбання або посилення впливу на кінцевих споживачів; стратегія диверсифікованого росту, яка реалізується в тому випадку, коли організація не може далі розвиватися на даному ринку з наявним продуктом в рамках певної галузі.

Для ПАТ "Запоріжсталь" окрім корпоративної та конкурентної стратегій існує можливість обрати й функціональні стратегії. Функціональні стратегії становлять систему, тобто взаємодіють між собою, де найпоширенішою серед яких в ринковій економіці є маркетингова стратегія. Додатково для ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» також особлива стратегія управління персоналом, розробка і впровадження якої передбачає: *Підвищення кваліфікації та розвитку персоналу: Мотивація та залучення персоналу: Ефективне управління персоналом: Залучення та утримання талановитих кадрів:*

Таким чином, визначена функціональна стратегія підприємства дозволить проводити активну конкурентну політику підприємства на ринку ГМК.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. Проблеми економіки. - 2020. - № 4. - С. 126-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_4_17
2. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 10(1). - С. 39-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(1\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(1)__10)
3. Буднік М. М. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 370-376. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_47
4. . Буднік М. М., Тур О. Ю. Теоретичні підходи щодо управління стратегічними змінами на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. № 2. Т. 2. С. 123–127
5. Васьківська К. В. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. Ефективна економіка. - 2020. - № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_9
6. Ведерніков, М. Д., and В. В. Петричак. "Удосконалення системи управління персоналом на промисловому підприємстві." Рекомендовано до видання НТР Національного університету «Запорізька політехніка»(Протокол № 2 від 10.11. 2022 р.) Редакційна КОЛЕГІЯ: Олена Васильєва–д-р. економ. наук, доцент, декан факультету Міжнародного: 59.
7. Власенко Т. А. Механізм управління стратегічними змінами підприємства: обґрунтування методів та роль зацікавлених сторін. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 3. - С. 235-246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_3_25
8. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. Ефективна економіка. - 2019. - № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_54

9. Галушка, Зоя Іванівна. Стратегія управління змінами в умовах невизначеності. Diss. 2022.

10. Гарафонова О. І. Методологічні основи формування інструментарію аналізу ефективності впровадження змін на промислових підприємствах Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій] 2014. № 3. С. 25-30. - URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2014_3_7

11. Гвініашвілі Т. З. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Т. 10. С. 70-73

12. Гринь Є. Л. Розробка програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 3. С. 47-51 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2018_3_10

13. Гринь Є. Л. Методичний підхід до оцінювання рівня управління організаційними змінами на підприємстві. Український журнал прикладної економіки. - 2018. - Т. 3, № 3. - С. 84-92. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_3_13

14. Гринь Є. Л. Вибір и обґрунтування методів подолання опору персоналу змінам на підприємстві. Український журнал прикладної економіки. - 2018. - Т. 3, № 2. - С. 33-38. - URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_2_6

15. Драган О. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 46. - С. 45-50. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_46_9

16. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. С. 204-209.

17. Власенко Т. А. Науково-методологічні засади концепції управління стратегічними змінами на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 25(1). - С. 49-53
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_25\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_25(1)_12)

18. Онопрієнко Д. О. Адаптивне управління динамічними змінами підприємства. Економіка. Фінанси. Право. - 2021. - № 6(2). - С. 36-40.

19. Пономарьова М. С. Критерії та оцінка зміни споживчої поведінки в умовах стратегічного розвитку підприємства та ризику. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 3. - С. 158-165.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2017_3_20

20. Портна О. В. Світові зміни в підходах до забезпечення фінансових критеріїв розвитку підприємств на основі врахування інтересів стейкхолдерів Бізнес Інформ. - 2021. - № 1. - С. 286-292. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_40

21. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами. Ефективна економіка. - 2019. - № 6. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_56

22. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування. - 2019. - № 2. - С. 91-97.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_2_16

23. Пшинка Г. В. Розвиток соціального капіталу підприємства та економічної поведінки персоналу під впливом. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2018. - № 16. - С. 17-22.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_16_5

24. Сакун Л. М. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2021. - № 6(1). - С. 73-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)__15)

25. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону : монографія / за заг. ред. Н. Є. Муромець, О. А. Мельниченка. Харків : ТОВ «В справі», 2016. 268 с. URL: http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/suchasni_problemi_upravlinnya_zminami_na_pidpriemstvah_regionu_monografiya_kol._avt.pdf

26. Титикало В. С. Складові економічного потенціалу підприємств машинобудування в системі змінно-адаптивних економічних інтересів. Економічний вісник Дніпровської політехніки. - 2021. - № 2. - С. 179-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2021_2_20

27. Усикова О. М. Аналіз управління економічним потенціалом регіональних систем галузевого комплексу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 20-25

28. Філіппова С. В. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. - 2020. - № 6. - С. 330-335. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_56

29. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. - 2020. - № 2. - С. 58-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2020_2_10

30. Шубін О. Обґрунтування системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства. *Торгівля і ринок України*. - 2013. - № 36. - С. 5-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2013_36_3

31. The Change Management Process: linking the Steps to Successful Change. *EBA*. URL: <http://www.educational-business-articles.com/changemanagement-process/>