

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Розробка заходів з впровадження стратегічного менеджменту на ТОВ
«Метінвест-СМЦ»

Виконала:

студентка 4 курсу,

групи МН-21

Керівник

Нормоконтролер

Завідувач кафедри

Шайнога К.А

Ртищев С.А.

Варава Л.М

Варава Л.М.

Кривий Ріг

2025 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.

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Шайноги Кристини Андріївни

1. Тема роботи: «Розробка заходів з впровадження стратегічного менеджменту на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

керівник роботи Ртищев Сергій Андрійович, к.е.н, доц.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» березня 2025 року № 164 с-д/ф

2. Строк подання студентом роботи _____
3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Метінвест-СМЦ», дані статистичної звітності та нормативні документи.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту та його роль в управлінні підприємством; 2. Дослідження стану стратегічного менеджменту на ТОВ «Метінвест-СМЦ»; 3. Розробка рекомендацій щодо впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві з урахуванням сучасних викликів та перспектив розвитку. 4. Висновки та пропозиції.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
1. Фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» 2. Технологія виробництва ТОВ «Метінвест-СМЦ» 3. Організаційна структура ТОВ «Метінвест-СМЦ» 4. Оцінка формальних показників фінансового стану підприємства 5. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Метінвест-СМЦ» протягом 2019-2021 рр. 6. Динаміка зміни коефіцієнтів обороту з прийому, звільнення та плинності за 2019-2021 рр. на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ртищев С.А.	19.03.2025	10.05.2025
Розділ 2	Ртищев С.А.	19.03.2025	24.05.2025
Розділ 3	Ртищев С.А.	19.03.2025	06.06.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	19.03.2025	20.06.2025

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	17.03.2025 19.03.2025
2	Збір матеріалів до випускової роботи бакалавра	20.03.2025 – 09.04.2025
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускової роботи бакалавра	10.04.2025 – 25.04.2025
4	Підготовка I розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2025 – 14.05.2025
5	Підготовка II розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	15.05.2025 – 30.05.2025
6	Підготовка III розділу випускової роботи бакалавра та подання його керівнику	01.06.2025 – 10.06.2025
7	Підготовка вступної частини	18.06.2025 – 19.06.2025
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2025 – 20.06.2025
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2025
10	Попередній захист роботи	23.06.2025
11	Захист роботи у ЕК	24.06.2025

Студент _____

Шайнога К.А

Керівник роботи _____

Ртищев С.А

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073

«Менеджмент».

Шайнога К.А. «Розробка заходів з впровадження стратегічного менеджменту на ТОВ «Метінвест-СМЦ». – КНУ, 2025 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра

виконано на 92 сторінках, містить 17 таблиць, 10 рисунків.

При підготовці роботи використано 31 літературне джерело.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: *аналіз існуючої системи стратегічного управління, виявлення її сильних і слабких сторін, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту з урахуванням сучасних викликів і перспектив розвитку металургійної галузі в Україні.*

Завдання дослідження:

- *проаналізувати теоретичні основи стратегічного менеджменту та його роль в управлінні підприємством;*
- *дослідити сучасні підходи, моделі та інструменти стратегічного управління;*
- *охарактеризувати загальні відомості про діяльність підприємства та оцінити його зовнішнє і внутрішнє середовище;*
- *провести SWOT-аналіз підприємства з метою виявлення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;*
- *обґрунтувати стратегію розвитку ТОВ «Метінвест-СМЦ» ;*
- *визначити напрямки вдосконалення стратегії розвитку підприємства;*
- *розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві з урахуванням сучасних викликів та перспектив розвитку.*

Об'єкт дослідження: *процес стратегічного управління підприємством.*

Предмет дослідження: *методи, інструменти та механізми стратегічного менеджменту, що впливають на прийняття управлінських рішень у довгостроковій перспективі.*

Практичне значення одержаних результатів:

Результати дослідження формують необхідну основу для подальшого обґрунтованого дослідження стратегічного планування та управління в ринкових умовах компанії і розробки стратегії розвитку. Основні результати дослідження отримали позитивний відгук провідних фахівців ТОВ «Метінвест-СМЦ» та прийняті до використання в його практичній діяльності.

Ключові слова:

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, SWOT-АНАЛІЗ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
1.1. Теоретичні засади стратегічного менеджменту в системі управління підприємствами.....	13
1.2. Організаційно-управлінські підходи до впровадження стратегічного менеджменту.....	17
1.3. Аналітичні підходи до аналізу стратегічного управління та резервів його удосконалення.....	23
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	32
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Метінвест-СМЦ».....	32
2.2. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства.....	43
2.3. Аналіз стратегічної діяльності підприємства	57
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	74
3.1. Визначення місії, стратегічних цілей та побудова «дерева цілей».....	74
3.2. Вибір загальної стратегії розвитку підприємства та функціональних стратегій.....	81
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, стратегічний менеджмент набуває особливого значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. Ефективне стратегічне управління дозволяє підприємству адаптуватися до змін, оперативно реагувати на виклики та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Стратегічний менеджмент є системою управління, що базується на прогнозуванні, плануванні, аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, а також розробці та реалізації стратегічних рішень, які спрямовані на досягнення ключових цілей підприємства. Саме така модель управління є надзвичайно важливою для підприємств промислового сектору, зокрема — металургійної галузі.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю аналізу та розробки стратегій розвитку бізнес-процесів підприємств в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища, енергетичних викликів, логістичних обмежень та воєнного стану. Особливо гостро це питання постає перед українськими промисловими підприємствами, які потребують впровадження стратегічного управління з метою адаптації до європейських стандартів, модернізації виробничої бази та зміцнення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Вдосконалення стратегічного менеджменту є не лише актуальним напрямом теоретичних досліджень, але й необхідною умовою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз існуючої системи стратегічного управління, виявлення її сильних і слабких сторін, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного менеджменту з урахуванням сучасних викликів і перспектив розвитку металургійної галузі в Україні.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

- проаналізувати теоретичні основи стратегічного менеджменту та його роль в управлінні підприємством;
- дослідити сучасні підходи, моделі та інструменти стратегічного управління;
- охарактеризувати загальні відомості про діяльність підприємства та оцінити його зовнішнє і внутрішнє середовище;
- провести SWOT-аналіз підприємства з метою виявлення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;
- проаналізувати поточну стратегію управління підприємством та оцінити її ефективність;
- виявити проблеми та недоліки в реалізації стратегічного управління на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві з урахуванням сучасних викликів та перспектив розвитку.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління підприємством.

Предмет дослідження — методи, інструменти та механізми стратегічного менеджменту, що впливають на прийняття управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Для розв'язання поставлених завдань застосовувалися такі **методи**:

- *аналіз і синтез* (для вивчення теоретичних основ стратегічного менеджменту, узагальнення наукових підходів та формування висновків);
- *порівняльний аналіз* (для оцінки ефективності існуючих стратегій управління підприємством у порівнянні з альтернативними підходами);
- *метод економічного аналізу* (для вивчення фінансово-економічних показників діяльності підприємства);
- *SWOT-аналіз* (для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз);

- *метод експертних оцінок* (для отримання додаткової інформації щодо ефективності стратегічного управління через опитування управлінського персоналу);
- *метод графічного представлення даних* (для візуалізації результатів аналізу, побудови схем, таблиць і діаграм).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що:

1. Проведено комплексний аналіз стратегічного управління на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» з урахуванням сучасних економічних викликів, властивих металургійній галузі України.
2. Виявлено особливості впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві, яке функціонує в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища.
3. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві, орієнтовані на підвищення гнучкості управлінських рішень та адаптації до змін ринку.

У процесі стратегічного управління підприємством, особливо в металургійній галузі, надзвичайно важливо враховувати вимоги чинного законодавства у сфері охорони праці та цивільної безпеки. Це забезпечує не лише дотримання правових норм, але й сприяє формуванню безпечного та ефективного виробничого середовища.

Нормативно-правове обґрунтування досліджень становлять:

1. Законодавство України:

- Закон України «Про охорону праці» — встановлює основні принципи реалізації державної політики в галузі охорони праці, визначає права та обов'язки роботодавців і працівників, а також вимоги до організації безпечних умов праці.
- Закон України «Про цивільний захист» — регламентує діяльність у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, що є особливо актуальним для підприємств з підвищеним рівнем ризику.

- Кодекс законів про працю України — містить норми щодо забезпечення безпечних і здорових умов праці, а також відповідальність роботодавця за їх дотримання.

2. Галузеві нормативно-правові акти:

- Правила охорони праці в металургійній промисловості (НПАОП 27.0-1.01-08) — затверджені наказом Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду від 22.12.2008 № 289. Ці правила встановлюють вимоги до організації безпечних умов праці на підприємствах металургійної галузі, включаючи експлуатацію обладнання, проведення технологічних процесів та організацію робочих місць .
- Мінімальні вимоги щодо безпеки та здоров'я на роботі в металургійній промисловості — затверджені наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 19.03.2021 № 569. Ці вимоги спрямовані на забезпечення мінімального рівня безпеки та охорони здоров'я працівників у металургійній промисловості .
- Типове положення про службу охорони праці — визначає структуру, завдання та функції служби охорони праці на підприємстві, що є обов'язковою для створення на підприємствах металургійної галузі.

3. Міжнародні стандарти та документи:

- ISO 45001:2018 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці» — міжнародний стандарт, що встановлює вимоги до системи управління охороною праці з метою забезпечення безпечних та здорових умов праці, запобігання травматизму та професійним захворюванням. Впровадження цього стандарту сприяє підвищенню ефективності системи управління охороною праці на підприємстві.
- Конвенції МОП № 155 та № 187 — встановлюють основні принципи та підходи до забезпечення безпеки та гігієни праці на національному та підприємницькому рівнях, сприяючи формуванню культури безпеки праці.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (31 найменування). Загальний обсяг роботи – 92 сторінки. Робота містить 10 рисунків, 17 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні засади стратегічного менеджменту в системі управління підприємством

Інтенсивний технологічний стрибок, глобалізація ринків та зростаюча конкуренція створили об'єктивну потребу у пошуку нових підходів до управління бізнесами. Один з таких сучасних методів, який відіграє ключову роль у забезпеченні довготривалої стабільності та конкурентоспроможності організацій, – це стратегічне управління.

Стратегічне управління, загалом, можна окреслити як структурований процес розробки, впровадження та коригування управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Його суть полягає у забезпеченні здатності організації адаптуватися до змін, шляхом створення гнучких і водночас цілеспрямованих стратегій, що дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси, уникати ризиків та розкривати потенційні можливості.

В умовах сучасної економічної нестабільності стратегічний менеджмент виступає важливим інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Швидкі зміни в економіці, технологіях та суспільстві вимагають адаптивних управлінських рішень, що дозволяють зберігати конкурентоспроможність та реагувати на зовнішні виклики. Особливо актуальним це стало в умовах воєнного стану в Україні, коли акцент стратегічного управління перемістився з довгострокового планування на оперативну стабілізацію бізнес-процесів. В таких умовах підприємства змушені використовувати гнучкі стратегії, зосереджені на управлінні ризиками, оптимізації ресурсів та впровадженні інновацій.

Це, в свою чергу, збільшило вимоги до управління підприємствами як відкритими системами, що повинні не тільки ефективно використовувати внутрішній потенціал, а й пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Одним з показників результативності такого підходу є збільшення ринкової вартості підприємства, що свідчить про успішність розробленої моделі його стратегічного розвитку [13].

Для повного розуміння сутності стратегічного менеджменту важливо не тільки визначити його значення, але й окреслити основні функції, які забезпечують практичне досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме функціональний підхід дозволяє визначити, яким чином стратегічне управління інтегрується в загальну систему менеджменту організації, забезпечуючи координацію, адаптацію до змін зовнішнього середовища та створення довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Функції та завдання стратегічного менеджменту

Функція стратегічного менеджменту	Її завдання та характерні риси
Аналіз стратегічного середовища	дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
Стратегічне планування	формування місії, бачення, цілей та стратегій;
Реалізація стратегії	перетворення планів у конкретні дії шляхом залучення ресурсів, координації підрозділів і управління змінами;
Оцінювання та контроль	моніторинг досягнення стратегічних цілей, коригування дій відповідно до змін умов.

У контексті глибоких трансформацій, які переживає економіка України, стратегічне управління набуває вирішального значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. На відміну від стабільних економік, де стратегічна діяльність переважно спрямована на зростання вартості компаній, розширення ринкової присутності чи максимізацію прибутку, в українських реаліях стратегічне управління виконує передусім антикризову функцію. Це зумовлено критичним станом багатьох виробничих галузей, нестачею ресурсів, інституційною нестабільністю та високим рівнем економічних ризиків [8].

Підприємства змушені діяти в умовах нестабільного зовнішнього середовища, адаптуючись до політичних змін, валютної волатильності, інфляції, воєнного стану та інших кризових факторів. У таких умовах стратегічне управління має на меті не лише забезпечення виживання, а й створення підґрунтя для відновлення і розвитку. Однією з основ стратегічного підходу є здатність формувати довгострокові цілі, що базуються на всебічному аналізі внутрішніх можливостей підприємства та загроз з боку зовнішнього середовища.

Застосування стратегічного планування дозволяє підприємству систематизувати управлінську діяльність, координувати роботу структурних підрозділів, підвищувати ефективність контролю та управління ресурсами. Воно також сприяє раціональному розподілу обмежених ресурсів, орієнтації персоналу на досягнення спільних цілей, формуванню єдиного стратегічного бачення розвитку компанії.

Сучасна стратегія повинна враховувати не лише економічні чинники, а й соціальні, технологічні, екологічні аспекти, що формують глобальний ринковий контекст. В умовах української економіки важливого значення набуває вивчення та адаптація іноземного досвіду стратегічного управління з урахуванням

особливостей національного ринку, законодавства та інституційної специфіки [19].

Крім того, сформована стратегія виступає дієвим інструментом управлінської діагностики: вона дозволяє виявляти стратегічні розриви, відхилення від запланованих результатів, аналізувати причини цих відхилень і своєчасно коригувати дії. У разі змін ринкових умов або виникнення нових викликів, стратегія має бути гнучкою, тобто такою, що здатна адаптуватися до обставин без втрати основної мети.

Отже, стратегічне управління в сучасних умовах виконує не лише регулятивну, але й інтегруючу функцію. Воно створює основу для сталого розвитку підприємства, забезпечує цілісність управлінської системи, посилює взаємозв'язок між внутрішніми процесами та зовнішніми викликами, а також сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності в цілому.

Застосування стратегічного планування дає підприємствам низку важливих переваг. Воно допомагає:

- Підготувати підприємство до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи його здатність швидко реагувати на нові виклики та можливості.
- Сполучити ресурси підприємства з вимогами та змінами навколишнього середовища, оптимізуючи їх використання для досягнення стратегічних цілей.
- Чітко визначити і усунути проблеми, що виникають в процесі діяльності, тим самим мінімізуючи ризики.
- Забезпечити ефективну координацію роботи різних структурних підрозділів, що сприяє злагодженості та єдиній стратегії дій.
- Покращити контроль над процесами, що відбуваються на підприємстві, підвищуючи ефективність управлінських рішень та ресурсів.

Ці фактори розширюють розуміння стратегічного планування, яке тепер можна вважати не тільки як спосіб створення планів розвитку, а й як інструмент для реалізації стратегії підприємства. Стратегічне планування стає необхідним механізмом для адаптації до змін і забезпечення стабільності організації в умовах динамічного ринку.

1.2. Організаційно-управлінські підходи до впровадження стратегічного менеджменту

У нинішніх умовах безперервних трансформацій зовнішнього оточення, стратегічне управління набуває критичного значення як ключовий механізм для підтримки стабільного функціонування та довготермінового зростання підприємств. Сучасна економіка характеризується значною турбулентністю, глобальними загрозами та стрімким розвитком конкурентного простору. Це зобов'язує компанії не тільки оперативно відповідати на виклики, але й передбачати потенційні тенденції розвитку. У цьому контексті стратегічне управління виступає основою для формування скоординованої та продуктивної управлінської структури, що сприяє сталому процвітанню підприємства.

Варто відмітити, що стійкість компанії у конкурентному середовищі, а також високий рівень її ділової активності значною мірою залежать від побудови ефективної організаційної структури підприємства. При цьому надзвичайно важливо враховувати специфіку діяльності компанії та стратегічні напрями її розвитку [13].

У сучасних умовах господарювання бізнес-діяльність тісно пов'язана з глибокими трансформаційними змінами, що відбуваються не лише у межах окремих підприємств — як вітчизняних, так і зарубіжних, — а й у масштабах національної економіки та суспільного життя загалом. У зв'язку з цим надзвичайно важливою є потреба у комплексному аналізі та вдосконаленні наявних методичних підходів до побудови та підтримання ефективних організаційних структур управління підприємствами. Сучасний бізнес вимагає

впровадження гнучких управлінських моделей, які здатні адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища й забезпечувати стабільну роботу за умов невизначеності.

Стратегічне управління розглядається як інтегрована управлінська концепція, що передбачає не лише визначення ключових орієнтирів діяльності підприємства, а й формування послідовного механізму їх досягнення. Такий механізм включає етапи стратегічного аналізу, розробку альтернативних сценаріїв, прийняття управлінських рішень та здійснення системного моніторингу їх реалізації. Завдяки такому підходу підприємство має змогу формувати й утримувати конкурентні переваги, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних реаліях, коли українські підприємства змушені діяти в умовах глибокої економічної нестабільності, структурних змін, воєнного стану та порушення логістичних ланцюгів, стратегічне управління набуває вирішального значення. Його роль полягає не лише у формуванні антикризових заходів, але й у створенні основ для інноваційного розвитку, оновлення організаційної структури та впровадження сучасних управлінських рішень [8].

Значущість стратегічного планування проявляється у здатності підприємства чітко координувати дії всіх функціональних підрозділів, ефективно розподіляти наявні ресурси, визначати найважливіші напрями розвитку в умовах дефіциту часу та фінансових можливостей. Такий підхід сприяє готовності до зовнішніх змін, дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця у системі управління та оперативно ухвалювати обґрунтовані рішення для зменшення ризиків і досягнення максимальних результатів.

Отже, стратегічне управління слід розглядати не лише як інструмент планування чи адаптації, а як цілісну управлінську концепцію, що забезпечує стабільну та ефективну діяльність підприємства за умов нестабільності, постійних змін і нових викликів. Впровадження стратегічного підходу в

практику управління українських компаній є критично важливим для їхнього сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей.

Перед представленням порівняльного аналізу важливо зазначити, що традиційний та стратегічний підходи до управління підприємством мають принципові відмінності, які впливають на ефективність функціонування організації в умовах сучасної економіки. Традиційний підхід здебільшого орієнтується на поточне реагування та виконання рутинних операцій, тоді як стратегічний підхід передбачає проєктивне управління, довгострокове планування і здатність до адаптації у мінливому зовнішньому середовищі. У таблиці представлено порівняльну характеристику обох підходів, що дозволяє чітко простежити їхні ключові відмінності за основними управлінськими критеріями [13].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційного та стратегічного підходів

Критерій	Традиційне управління	Стратегічне управління
Орієнтація	Поточна діяльність, оперативне вирішення проблем	Довгостроковий розвиток, майбутні можливості
Планування	Короткострокове, на 1 рік	Довгострокове, з урахуванням сценаріїв майбутнього
Управлінська гнучкість	Низька, переважно реагування на події	Висока, адаптація до змін зовнішнього середовища
Цілі	Вирішення окремих виробничих завдань	Формування конкурентних переваг, стійкий розвиток
Прийняття рішень	Реактивне, на основі наявних даних	Превентивне, з урахуванням прогнозів, трендів та аналітики

Продовження табл.1.2

Інструменти управління	Адміністративні методи, нормативи	Інноваційні підходи, стратегічний аналіз, SWOT, PEST, BSC, KPI тощо
Роль зовнішнього середовища	Вторинна, часто ігнорується	Ключова, як фактор можливостей і загроз
Управління змінами	Мінімальне, переважно за необхідності	Мінімальне, переважно за необхідності
Оцінка результатів	За досягненням планових показників	За відповідністю стратегічним цілям і конкурентоспроможності

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства є одним із пріоритетних напрямів дослідження в сучасній теорії стратегічного управління. Під стратегічним потенціалом зазвичай розуміють інтегровану сукупність матеріальних, нематеріальних, кадрових, технологічних та управлінських ресурсів, які в своїй взаємодії створюють підґрунтя для забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства в межах певного ринкового сегмента. Саме здатність підприємства раціонально використовувати ці ресурси й перетворювати їх у довготривалі конкурентні переваги визначає його стратегічну спроможність діяти ефективно в умовах постійних змін.

У науковому середовищі поняття стратегічного потенціалу трактується крізь призму різних підходів, зокрема стратегічних можливостей організації, ресурсного забезпечення, ринкової позиції, процесно-синергетичної взаємодії внутрішніх компонентів, а також через систему ключових економічних показників. Такий різноманітний підхід до вивчення зазначеної категорії зумовлений її комплексною природою та необхідністю урахування багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, що безпосередньо впливають на здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати сталий розвиток.

Оцінка задоволеності клієнтів є ще одним важливим показником ефективності стратегічного управління. Для її проведення можуть використовуватись такі інструменти, як опитування клієнтів, збір зворотного зв'язку та аналіз даних про продажі. Такий підхід дає змогу глибше зрозуміти, наскільки ефективно підприємство відповідає на потреби та очікування своїх споживачів [2].

На сучасному етапі розвитку теорії та практики стратегічного управління методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства умовно класифікуються на кілька основних підходів.

Перш за все, вирізняється фінансовий підхід, що ґрунтується на дослідженні базових фінансових індикаторів: рівня прибутковості, рентабельності, ліквідності та оборотності активів. Цей підхід дає змогу кількісно відобразити вплив стратегічних управлінських рішень на фінансову стійкість підприємства. Водночас варто зазначити, що він має обмеження, пов'язані з недостатнім врахуванням нефінансових складових, зокрема рівня інноваційного розвитку, компетенцій персоналу чи іміджу компанії.

Другим важливим напрямом є ресурсний підхід, який фокусується на аналізі якісних і кількісних характеристик ресурсної бази підприємства — матеріальних, людських, фінансових, інформаційних та технологічних. Оцінювання наявних ресурсів дозволяє виявити конкурентні переваги, вразливі місця та потенціал для масштабування діяльності або проведення організаційних змін у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Третій підхід — ринковий, який базується на аналізі позицій підприємства у конкурентному середовищі. Він охоплює дослідження частки ринку, рівня диференціації продукції, задоволеності клієнтів, а також динаміки попиту на пропоновані товари або послуги. Застосування цього підходу дозволяє оцінити ефективність стратегії позиціонування та спрогнозувати майбутні зміни в умовах галузевого функціонування.

Значну наукову й практичну цінність має також системний підхід, у межах якого стратегічний потенціал розглядається як інтегрована сукупність взаємозалежних елементів внутрішнього середовища підприємства. Такий підхід передбачає виявлення синергічного ефекту між ресурсами, управлінськими процесами, організаційною культурою та інноваційною спроможністю. Це дозволяє комплексно оцінити потенціал підприємства до адаптації, стратегічної гнучкості та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи розгляд основних підходів до аналізу стратегічного потенціалу, варто підкреслити, що важливою складовою цього процесу є чітке визначення місії підприємства, формування стратегічного бачення та побудова ієрархії довгострокових цілей. Саме на основі стратегічної орієнтації здійснюється логічна структуризація ресурсного забезпечення, управлінських рішень і дій, що спрямовані на досягнення бажаних результатів у майбутньому [21].

Комплексна оцінка стратегічного потенціалу повинна поєднувати як кількісні методи (аналіз фінансових показників, оцінка ресурсного забезпечення), так і якісні інструменти (оцінка конкурентоспроможності, ринкової позиції, організаційної культури тощо). Такий підхід дозволяє не лише діагностувати поточний стан підприємства, але й виявити стратегічні резерви, визначити вектори розвитку та забезпечити адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища.

Отже, сучасні методики оцінювання стратегічного потенціалу є важливим інструментом для формування ефективної системи управління підприємством, спрямованої на довгострокову стійкість, зростання та підвищення конкурентних переваг на ринку.

1.3. Аналітичні підходи до аналізу стратегічного управління та резервів його удосконалення

У сучасних умовах сьогодення стратегічний аналіз набуває особливої значущості, оскільки забезпечує можливість всебічного дослідження як поточного стану підприємства, так і його потенційних напрямів розвитку. Багато дослідників відзначають тісний зв'язок стратегічного аналізу з вивченням стратегічного потенціалу підприємства, під яким розуміють сукупність наявних ресурсів (поточний потенціал), а також можливостей для майбутнього зростання (перспективний потенціал). Такий підхід, зокрема, підтримується у наукових працях А.А. Луньової та інших авторів, які підкреслюють, що стратегічний потенціал є динамічним утворенням і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [4].

У наукових джерелах представлено різні підходи до класифікації складових стратегічного потенціалу підприємства. Загалом виділяють матеріальні та нематеріальні елементи. До матеріальних відносять фінансові, виробничі, технічні та інші ресурси, які мають кількісне вираження. Водночас нематеріальна складова включає знання, управлінські компетенції, інтелектуальний капітал, рівень організаційної культури, інноваційну спроможність підприємства та його ділову репутацію. Ці аспекти стратегічного потенціалу широко висвітлюються у працях таких вчених, як В.М. Безугла, О.В. Кириллина, А.П. Романов, Г.Г. Серебренніков, М.К. Чавикіна та інших дослідників.

Відмінності у трактуванні сутності стратегічного потенціалу та його складових елементів вказують на недостатню сформованість теоретичної бази у цій сфері досліджень. Це, з одного боку, відкриває можливості для адаптації понятійного апарату до особливостей окремих галузей чи підприємств, а з іншого – підкреслює необхідність впорядкування існуючих підходів задля підвищення практичної цінності та прикладного використання результатів досліджень у сфері стратегічного управління [4].

Початковим етапом стратегічного аналізу є всебічне дослідження умов функціонування підприємства, що охоплює оцінку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище являє собою сукупність факторів, що знаходяться поза межами прямого впливу підприємства, але при цьому суттєво впливають на його діяльність. До таких чинників належать: економічна ситуація, політична стабільність, соціальні процеси, технологічні новації, нормативно-правові регулювання, а також екологічні та природно-кліматичні умови. Зовнішнє середовище зазвичай поділяють на макрорівень, що формує загальні умови функціонування, та мезорівень, пов'язаний із галузевими та регіональними особливостями.

Внутрішнє середовище охоплює ті характеристики підприємства, які перебувають під контролем управлінської команди. Серед них виокремлюють організаційну структуру, фінансовий стан, кадровий потенціал, технологічну оснащеність тощо. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити ключові конкурентні переваги, проблемні зони, рівень ефективності управління ресурсами та здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, стратегічний аналіз виступає методологічною основою для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства, забезпечує виявлення потенційних викликів і нових можливостей, а також сприяє формуванню системи управління, здатної забезпечити досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах, в часи великої конкуренції, метою суб'єктів господарювання є отримання максимального прибутку з найменшими витратами, основним завданням яке стоїть перед менеджерами усіх ступенів є не стільки кількісні ознаки діяльності компанії, скільки їхня якісна характеристика, інакше кажучи ефективність господарювання [3].

В умовах глибоких економічних трансформацій та нестабільного зовнішнього середовища стратегічний аналіз набуває особливої значущості, особливо для підприємств промислового сектору. Такі підприємства вирізняються складною структурою управління та високим рівнем чутливості до змін у макроекономічному, політичному й регуляторному середовищі. У цьому контексті стратегічний аналіз виконує не лише функцію оцінювання поточного стану підприємства, але й слугує інструментом для виявлення перспектив зростання, виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також ефективного використання внутрішніх ресурсів.

Попри наявність значного обсягу наукових і прикладних досліджень у сфері стратегічного управління, проблема практичного впровадження стратегічного аналізу на рівні окремих підприємств залишається актуальною. Серед основних бар'єрів – обмеженість фінансових та кадрових ресурсів, недостатній рівень управлінської компетентності в галузі стратегічного аналізу, а також потреба в адаптації існуючих методик до специфіки конкретного підприємства чи галузі. За таких умов зростає потреба у використанні гнучких, раціональних та економічно доцільних інструментів стратегічного аналізу, які враховують як зовнішні впливи, так і внутрішній потенціал підприємства.

У подальшому зосередимо увагу на конкретному прикладі дослідження промислового підприємства, розглядаючи, які саме інструменти стратегічного аналізу є доцільними для застосування у цій галузі, які з них потребують адаптації відповідно до галузевих особливостей, а використання яких може виявитися неефективним або недоцільним. Промисловий сектор вирізняється високим рівнем капіталомісткості, технологічною складністю виробництва, довгим виробничим циклом і жорсткою конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Відповідно, стратегічний аналіз у такому контексті має бути всебічним, ґрунтовним і орієнтованим на глибоке вивчення як зовнішнього середовища, так і внутрішнього потенціалу підприємства.

PESTLE-аналізу – для розуміння зовнішнього впливу. Цей інструмент особливо корисний і актуальний для промислових підприємств, оскільки вони чутливі до змін у регуляторному, економічному та екологічному середовищі. Його результати мають бути враховані при формуванні стратегічного плану розвитку підприємства.

Аналізу п'яти сил Портера – звичайно корисний та актуальний інструмент для виявлення конкурентної позиції, що слугує інструментом для виявлення рівня галузевої конкуренції та аналізу конкурентних переваг компанії. Аналіз п'яти сил Портера є незамінним інструментом стратегічного аналізу для промислового підприємства. Він дозволяє глибоко проаналізувати ринкову ситуацію, виявити джерела тиску та знайти можливості для покращення конкурентної позиції. У поєднанні з іншими методами (наприклад, PESTLE чи SWOT), модель Портера забезпечує комплексну оцінку зовнішнього середовища.

BCG-матриці – інструмент для прийняття рішень щодо продуктового портфелю, оскільки дозволяє проаналізувати окремі товари або напрями діяльності з урахуванням двох основних параметрів — темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства. Вона допомагає систематизувати наявні продукти за рівнем їхньої ефективності й перспективності, що особливо важливо за умов обмежених ресурсів. Завдяки простій структурі та візуальній наочності, матриця активно застосовується у процесі прийняття управлінських рішень, адже дозволяє швидко визначити, які продукти є стратегічно важливими для подальшого розвитку підприємства, а які доцільно оптимізувати або вивести з ринку.

SWOT-аналізу – для оцінки внутрішніх резервів. Основна мета цього аналізу полягає в визначенні сильних і слабких сторін в діяльності компанії, а також у вивченні можливостей та загроз, що виникають через зміни у зовнішньому середовищі. За допомогою SWOT-аналізу підприємство може визначити, як найкраще використовувати свої переваги для зменшення

недоліків, одночасно ефективно використовувати зовнішні можливості та знижувати ризики, пов'язані із загрозами. Це дозволяє сформулювати стратегічні рішення, спрямовані на забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного бізнес-середовища.

Аналіз життєвого циклу продукції (LCA – Life Cycle Analysis) виступає одним із ключових інструментів стратегічного планування, що дає змогу підприємствам відстежувати всі стадії існування продукції — від моменту її впровадження до виведення з ринку. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти, як змінюється ефективність продукту на різних етапах, і своєчасно реагувати на ці зміни. Для промислових підприємств цей аналіз є особливо цінним, оскільки сприяє оцінці актуального стану кожної товарної одиниці та дає можливість розробляти дієві стратегії управління відповідно до поточної стадії життєвого циклу продукції.

Таблиця 1.3

Основні інструменти стратегічного аналізу для промислового підприємства

Інструмент	Суть інструменту	Доцільність для промислового підприємства	Особливості адаптації
PEST-аналіз	Оцінювання політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які впливають на підприємство.	Висока — дозволяє оцінити ризики макросередовища, що суттєво впливають на промисловість.	Рекомендується розширити до PESTEL з включенням правових та екологічних аспектів.
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз ззовні.	Висока — один із базових інструментів для формулювання стратегії.	Актуально використовувати у поєднанні з результатами інших методів (PEST, VRIO).

Продовження табл. 1.3

VRIO-аналіз	Оцінка внутрішніх ресурсів за критеріями: цінність, рідкість, імітованість, організація.	Висока — дозволяє ідентифікувати джерела стійкої конкурентної переваги.	Варто приділити увагу унікальним виробничим потужностям та технологіям.
5 сил Портера	Аналіз галузевої конкуренції: конкуренти, нові гравці, товари-замінники, постачальники, споживачі.	Висока — допомагає зрозуміти структуру ринку і стратегічні загрози.	Потрібно врахувати специфіку постачальницьких ланцюгів та стабільність попиту.
Аналіз життєвого циклу продукції	Визначення фази розвитку товару (впровадження, зростання, зрілість, спад).	Помірна — залежить від товарного асортименту підприємства.	Доцільно використовувати для планування інновацій і оновлення виробничих ліній.
Аналіз ключових компетенцій	Визначення унікальних можливостей, які формують конкурентоспроможність.	Висока — особливо актуально для високотехнологічних виробництв.	Спрямований на стратегічне управління знаннями, досвідом і персоналом.
BCG-матриця	Розподіл продуктових напрямів за рівнем ринкової частки і темпами зростання.	Помірна — застосовується для багатoproфільних підприємств.	Необхідна актуальна ринкова аналітика та достовірна статистика.
Benchmarking (бенчмаркінг)	Порівняння з кращими галузевими практиками та конкурентами.	Висока — дозволяє виявити розриви у продуктивності та ефективності.	Потрібен доступ до достовірних галузевих даних.

Отже використання оптимальної кількості інструментів у правильному порядку дозволяє досліднику «позбутися непотрібних скупчень інформації, заощадити час дослідження, уникнути необґрунтованих висновків, що спотворюють результати аналізу, застосувати системний підхід до дослідження, додати всі можливі семантичні ланцюжки зберегти «причинно-наслідкові зв'язки для підвищення ефективності аналізу» [4].

Узагальнюючи результати аналізу основних інструментів стратегічного аналізу, можна стверджувати, що для промислових підприємств найбільш ефективним є комплексний підхід, який охоплює як зовнішнє, так і внутрішнє середовище. Доцільним є використання таких інструментів, як PESTEL-аналіз та модель п'яти сил Портера — для оцінки впливу зовнішніх чинників, а також SWOT-аналіз, VRIO-аналіз, аналіз ключових компетенцій та бенчмаркінг — для глибшого розуміння внутрішніх можливостей і ресурсного потенціалу підприємства.

Вибір відповідного інструментарію повинен базуватися на особливостях діяльності підприємства, доступності необхідної інформації, кваліфікації персоналу, який проводить аналітичні дослідження, а також на стратегічних пріоритетах підприємства. Комплексне застосування зазначених методів дозволяє не лише виявити конкурентні переваги чи слабкі місця компанії, але й формувати ефективні стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища. Таким чином, стратегічний аналіз виступає невід'ємною складовою системи управління промисловим підприємством, оскільки забезпечує основу для прийняття стратегічно важливих рішень і сприяє підвищенню конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Висновки до першого розділу

Стратегічний аналіз є фундаментальним компонентом системи стратегічного менеджменту промислового підприємства, оскільки забезпечує зовнішні виклики та внутрішній потенціал організації. Його ключове значення — це можливість виявляти тенденції ринкового середовища, прогнозувати загрози, вчасно ідентифікувати конкурентні переваги та формувати адаптивні управлінські рішення, які відповідають довгостроковим цілям підприємства.

Функціонування промислового сектора економіки України супроводжується рядом специфічних умов, які потребують ретельно продуманого стратегічного планування. Серед основних викликів — високий ступінь конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, складність виробничих процесів, зовнішньоекономічна залежність та необхідність оновлення матеріально-технічної бази. У зв'язку з цим особливу актуальність набуває впровадження ефективних механізмів стратегічного управління, що здатні забезпечити адаптивність та розвиток підприємств в умовах змінного середовища. При цьому важливу роль відіграє не лише фінансова підтримка, а й активна участь держави в інформаційному супроводі, координації та стимулюванні розвитку промисловості.

Для промислових підприємств, що функціонують в умовах високої мінливості макроекономічного середовища, багаторівневої конкуренції та складної виробничо-технологічної структури, важливою є інтеграція зовнішнього і внутрішнього аналізу. Використання таких інструментів, як PESTEL-аналіз та модель п'яти сил Портера, дозволяє глибше зрозуміти вплив зовнішніх факторів, тоді як SWOT-аналіз, VRIO, бенчмаркінг і аналіз ключових компетенцій — допомагають оцінити ресурси, можливості та організаційні резерви підприємства.

Комплексний, методично зважений підхід до стратегічного аналізу є критично важливим для забезпечення обґрунтованого вибору стратегічного

напряму розвитку, оптимізації управлінських рішень та досягнення високої адаптивності підприємства в умовах конкурентного тиску та динамічних змін ринку. Саме поєднання системності, аналітичної глибини та практичної орієнтації робить стратегічний аналіз ключовим інструментом у побудові ефективної стратегії управління промисловим підприємством.

РОЗДІЛ 2

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

ТОВ «Метінвест-СМЦ» — це міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна компанія, яка об'єднує підприємства повного виробничого циклу: від видобутку залізорудної сировини та вугілля до виготовлення напівфабрикатів і готової металопродукції. До структури Групи входять добувні та металургійні підприємства, розташовані в Україні, країнах Європейського Союзу та США, а також розгалужена мережа збуту, яка охоплює ключові ринки світу.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» було засноване 6 червня 2006 року під назвою «Леман Україна». 9 вересня 2009 року компанію було перейменовано на «Метінвест-СМЦ». Юридична адреса: 01015, м. Київ, вул. Лейпцизька, 15-А.

Компанія є однією з найбільших приватних компаній в Україні та посідає 13-е місце у рейтингу найбільших компаній Центральної та Східної Європи за версією Deloitte TOP-500 (2019 рік).

«Метінвест-СМЦ» — провідний виробник і постачальник залізорудної сировини та сталі в Україні й один з лідерів на ринку СНД. За даними World Steel Association, компанія входить до ТОП-50 металургійних компаній світу. Загальний обсяг виробництва сталі становить 15 мільйонів тонн на рік.

Основний напрям діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» — реалізація металопрокату на первинному та вторинному ринках, як оптом, так і в роздріб по всій території України. Компанія також зареєстрована за наступними видами діяльності:

- інша оптова торгівля;

- виробництво металевих конструкцій;
- виробництво сталевих труб.

Основна продукція:

- *плоский металопрокат*: холоднокатані, гарячекатані та оцинковані листи й рулони;
- *сортний прокат*: арматура, катанка, квадрат тощо;
- *трубна продукція*: електрозварні профільні та водогазопровідні труби;
- *фасонний прокат*: балки, швелери, кути.

Оскільки компанія функціонує як сервісний металлоцентр (СМЦ), вона також надає широкий спектр послуг:

- *виготовлення профнастилу (покрівельного й стінового)*;
- *порізка металопрокату*;
- *зберігання продукції*;
- *доставка металу замовникам*.

Станом на 01.01.2024 року мережа ТОВ «Метінвест-СМЦ» охоплює головний офіс, 16 філій та 22 металобази.

Компанія офіційно зареєстрована за такими кодами КВЕД:

25.11 — Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;

46.74 — Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним обладнанням;

46.90 — Неспеціалізована оптова торгівля (основна діяльність);

47.19 — Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах;

49.41 — Вантажні автомобільні перевезення.

На сталий розвиток галузі та конкурентоспроможність її підприємств впливає низка економічних факторів. Серед ключових варто виокремити:

- збалансованість товарно-ринкових сегментів;
- життєвий цикл продукції;
- ступінь невизначеності та рівень ризиків;
- структура споживчої бази (залежність попиту на продукцію від окремих груп покупців);
- технологічна база (використання чинних технологій або розробка інноваційних рішень).

Ці фактори визначають як зовнішнє, так і внутрішнє середовище функціонування підприємств, формуючи умови їхньої діяльності та безпосередньо впливаючи на динаміку розвитку галузі в цілому.

На схемі (Рис. 2.1) зображено найвагоміші фактори впливу внутрішнього й зовнішнього середовища на діяльність підприємства.



Рис. 2.1 – Фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Зовнішнє середовище включає сукупність факторів, що знаходяться поза межами контролю підприємства, але мають істотний вплив на його діяльність. Для ТОВ «Метінвест-СМЦ» такими факторами є:

1. Економічні умови

- Коливання цін на сировину та енергоносії.
- Стан національної та світової економіки.
- Валютні коливання та інфляція.
- Рівень платоспроможності споживачів.

2. Політичне та правове середовище

- Регуляторна політика держави (податки, мита, ліцензування).
- Законодавчі зміни в галузі торгівлі та металургії.
- Геополітичні ризики, включаючи санкції, блокади, торгові обмеження.

3. Технологічні чинники

- Доступ до інноваційних технологій.
- Зміни у вимогах до якості продукції.
- Технологічне переозброєння конкурентів.

4. Соціальні та демографічні зміни

- Зміна споживчих уподобань.
- Урбанізація та потреба в будівництві (що стимулює попит на металопрокат).
- Трудові ресурси та їх доступність.

5. Конкурентне середовище

- Активність внутрішніх і зовнішніх конкурентів.

- Демпінгові ціни на ринку металопродукції.
- Участь у міжнародних ринках.

6. Природно-екологічні умови

- Обмеження щодо викидів і утилізації відходів.
- Вимоги щодо екологічної сертифікації продукції.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» змушене адаптувати свою стратегію до динамічних умов зовнішнього середовища для збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Внутрішнє середовище охоплює фактори, які знаходяться під безпосереднім контролем підприємства та визначають ефективність його функціонування. У контексті ТОВ «Метінвест-СМЦ» до таких факторів належать:

1. Організаційна структура

- Чіткий розподіл обов'язків між структурними підрозділами.
- Централізоване управління з урахуванням географічної децентралізації (філії, металобазис).
- Впровадження сучасних методів управління (ERP-системи тощо).

2. Кадровий потенціал

- Кваліфіковані працівники з досвідом у сфері металургії та логістики.
- Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
- Внутрішня мотивація та корпоративна культура.

3. Виробничі потужності

- Високий рівень технічного оснащення.
- Автоматизація процесів виробництва та обробки металопродукату.

- Здатність до виконання індивідуальних замовлень (порізка, профілювання тощо).

4. Фінансові ресурси

- Потужна фінансова підтримка з боку Групи «Метінвест».
- Раціональне управління обіговими коштами та інвестиціями.
- Доступ до кредитних і лізингових інструментів.

5. Маркетингова та збутова діяльність

- Наявність розгалуженої мережі філій та складів по всій Україні.
- Гнучка цінова політика, орієнтована на різні сегменти клієнтів.
- Застосування CRM-систем для роботи з клієнтами.

6. Інноваційна діяльність

- Розробка нових видів продукції.
- Вдосконалення сервісів: логістика, обробка, пакування.
- Участь у проектах модернізації виробництва.

Підприємство «Метінвест-СМЦ» активно використовує внутрішні ресурси для оптимізації операційної діяльності, підвищення ефективності та адаптації до змін на ринку.

Одним із ключових чинників, що безпосередньо пов'язаний з обсягом виробництва продукції та виконаних робіт у певному періоді, є технічний рівень підприємства. Він визначається станом парку основного технологічного обладнання. На підприємствах групи «Метінвест» досі експлуатується обладнання, виготовлене ще 30–40 років тому, що нині є фізично зношеним. Така застаріла матеріально-технічна база суттєво ускладнює забезпечення високої продуктивності та якості продукції.

У цих умовах зростає значення кваліфікації трудових ресурсів. Саме завдяки професіоналізму працівників можливо досягти випуску продукції належної якості навіть за обмежених технічних можливостей. Проте для ефективного залучення та утримання кваліфікованого персоналу необхідне підвищення витрат на оплату праці та соціальні виплати, що збільшує собівартість продукції.

Не менш важливою є *технологія виробництва*, яка безпосередньо впливає:

- на витрати на закупівлю та логістику сировини;
- на тривалість виробничого циклу;
- на якість кінцевої продукції.

Ці параметри є критично важливими в умовах конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Серед інших важливих *внутрішніх факторів* варто виокремити:

- *ефективність використання складських і торговельних приміщень* (особливо орендованих), з урахуванням постійного зростання орендних ставок через інфляційний тиск;
- *наявність і обіг оборотних коштів*, що забезпечують стабільність виробничого процесу та конкурентоздатність продукції. Швидкість обертання оборотного капіталу відіграє ключову роль для збереження виробничих обсягів.

Зовнішнє середовище також значно впливає на життєдіяльність компанії. Зовнішні чинники умовно поділяються на: *чинники прямого впливу* (споживачі, постачальники, конкуренти, інфраструктура) та *чинники непрямого впливу* (цінова політика, митне регулювання, податкова система, місткість ринку, коливання попиту, законодавче середовище, державне управління) [13] .

Особливої уваги заслуговує *характер конкурентної боротьби* у галузі. Підприємства змагаються не лише якістю товарів, а й стратегіями ринкової діяльності, управлінськими рішеннями та рівнем ефективності операцій.

Металургія формує ключові виробничі зв'язки в промисловості. Вона ґрунтується на використанні залізорудної сировини, вапнякових флюсів, жароміцних глин, а для виплавки кольорових металів потрібні значні електроенергетичні ресурси. Усі ці фактори обумовлюють складність технологічного процесу та високі вимоги до технічної бази підприємства [15].

Технологічний процес виробництва на підприємстві ТОВ «Метінвест-СМЦ» передбачає *чотири етапи* (рис. 2.2):

1. Отримання чавуну

На першому етапі виробничого процесу відбувається виплавка чавуну з залізорудної сировини у доменних печах. Сировиною слугують агломерат, кокс та флюси, які забезпечують необхідні хімічні реакції для вилучення заліза. Результатом є рідкий чавун — основа для подальшого виробництва сталі.

2. Виробництво сталі

На другому етапі чавун очищується від надлишкових домішок у сталеплавильних агрегатах (киснево-конвертерний або електросталеплавильний процес). До чавуну додають лом та легуючі елементи, в результаті чого утворюється рідка сталь, готова до розливання у форми.

3. Прокат сталевих зливків і заготовок

На третьому етапі рідка сталь заливається у спеціальні форми для отримання зливків або безперервно литих заготовок. Далі ці заготовки піддаються гарячому або холодному прокату — процесу, що дозволяє надати металу необхідної форми та розмірів (рулони, листи, балки, труби тощо).

4. Виробництво металевих виробів

Заключний етап передбачає виготовлення готових металевих виробів із прокату. Сюди входить виробництво профнастилу, сталевих конструкцій, труб, арматури та інших виробів, що постачаються кінцевим споживачам або будівельним компаніям.

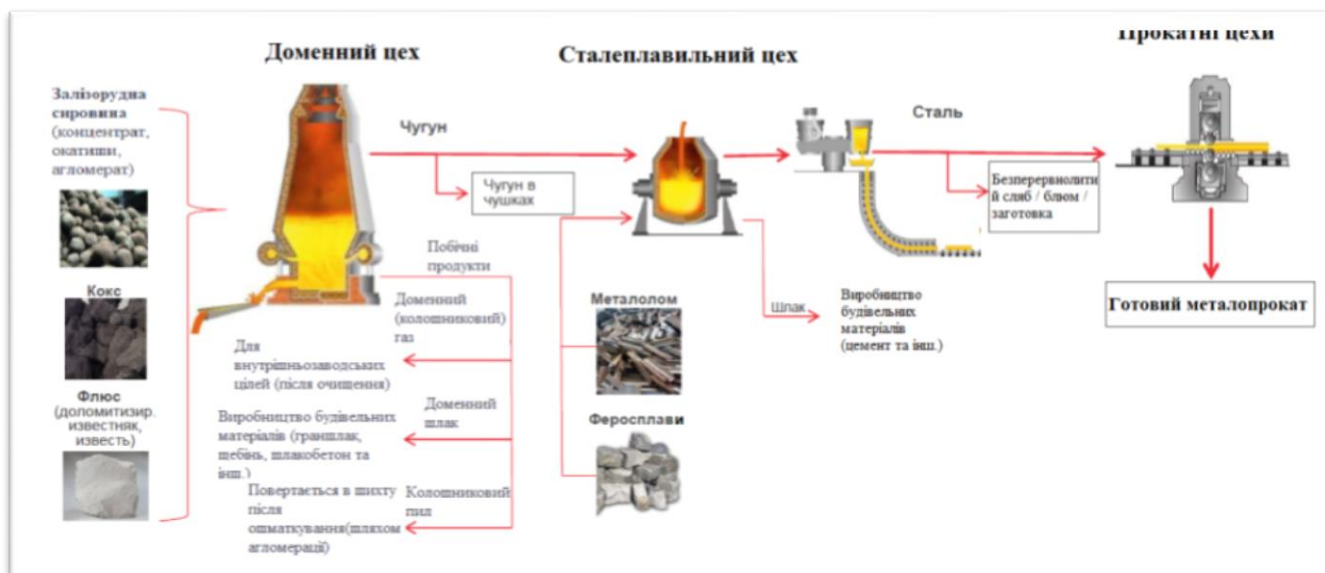


Рис.2.2 – Технологія виробництва ТОВ «Метінвест-СМЦ»

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є одним із провідних металургійних підприємств України за обсягами виробництва. Компанія спеціалізується на випуску широкого спектру продукції чорної металургії, зокрема: арматурної сталі, катанки зі звичайних і низьколегованих марок сталі, агломерату, залізрудного концентрату, коксу, чавуну, сталі, сортового і фасонного прокату, доменного шлаку [15].

Виробництво в межах чорної металургії поділяється на декілька взаємопов'язаних галузей, що формують єдиний ланцюг переробки сировини:

Таблиця 2.1

Галузі виробництва в межах чорної металургії

№3/п	Галузь	Характеристика
1.	Гірничо-рудна промисловість	Видобуток залізорудної сировини для виплавки чавуну й сталі
2.	Переробка вторинної металевої сировини	Заготівля та переробка брухту чорних металів
3.	Металургійна промисловість	Виробництво чавуну, сталі, прокату
4.	Трубна промисловість	Виготовлення труб із сталевих продукції
5.	Метизна промисловість	Виробництво дротів, цвяхів, сіток, болтів тощо

Їх функціонування забезпечується вогнетривкою, коксохімічною, феросплавною промисловостями, а також іншими виробництвами (галузевого машинобудування).

Таким чином, ТОВ «Метінвест-СМЦ» функціонує у тісному взаємозв'язку з ключовими ланками чорної металургії та суміжними галузями, що забезпечує комплексність і стабільність його виробничої діяльності.

Керівництво і управління поточною діяльністю підприємства здійснює Генеральний Директор Товариства, що обирається Загальними зборами Учасника Товариства. Ревізійна комісія виконує контроль фінансовогосподарської діяльності Генерального Директора Товариства та обирається Загальними зборами Учасників у складі трьох осіб. Вищий орган управління – Загальні збори Учасника Товариства. Виконавчий орган – Генеральний Директор Товариства. Контролюючий орган – Ревізійна комісія. Представимо організаційну структуру компанії на рис. 2.3.



Рис. 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Організаційна структура компанії демонструє, що Генеральному директору підпорядковуються всі відділи підприємства, за винятком Служби безпеки. Остання має статус незалежного органу та виконує функції контролю за дотриманням законності і регламентів на всіх рівнях — від керівників до рядових працівників.

Кожен функціональний відділ компанії має власного керівника або кількох (у більших підрозділах). Це дозволяє забезпечити чіткий розподіл обов’язків і контроль за виконанням функцій.

Станом на поточний період чисельність працівників компанії ТОВ «Метінвест-СМЦ» по всій Україні становить 637 осіб.

Згідно з міжнародними практиками менеджменту, оптимальне навантаження на одного керівника — не менше 7 підлеглих. Таким чином, поточне співвідношення у ТОВ «Метінвест-СМЦ» свідчить про відносно велику кількість керівників, що може впливати на ефективність управління та потребує подальшого аналізу щодо оптимізації організаційної структури.

Отже, підприємство займає провідні позиції у металургійній галузі України, демонструючи високі виробничі потужності та широкий асортимент продукції. Компанія функціонує в межах чітко визначеної вертикально інтегрованої системи, що охоплює всі етапи переробки сировини — від видобутку руди до випуску готових металевих виробів.

2.2. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства

Одним із ключових завдань у процесі розвитку бізнесу є підвищення ефективності виробничої діяльності, що передбачає своєчасне забезпечення ринку необхідним обсягом конкурентоспроможної та якісної продукції, яка відповідає сучасним вимогам споживачів. Досягнення цих цілей безпосередньо залежить від здатності підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

При цьому особливого значення набуває застосування сучасних аналітичних інструментів, зокрема методів PEST-аналізу та SWOT-аналізу, які є одними з найбільш ефективних і поширених у стратегічному управлінні. Вони дозволяють здійснювати комплексну оцінку зовнішніх чинників впливу на діяльність підприємства, а також виявляти внутрішні сильні та слабкі сторони, що формують основу для розробки раціональних управлінських рішень і визначення стратегічного курсу розвитку.

Основним джерелом інформації для такого аналізу є фінансова звітність підприємства (Рис. 2.4.). Саме ці дані дозволяють об'єктивно оцінити ефективність функціонування компанії, а також виявити ключові напрями для підвищення її фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

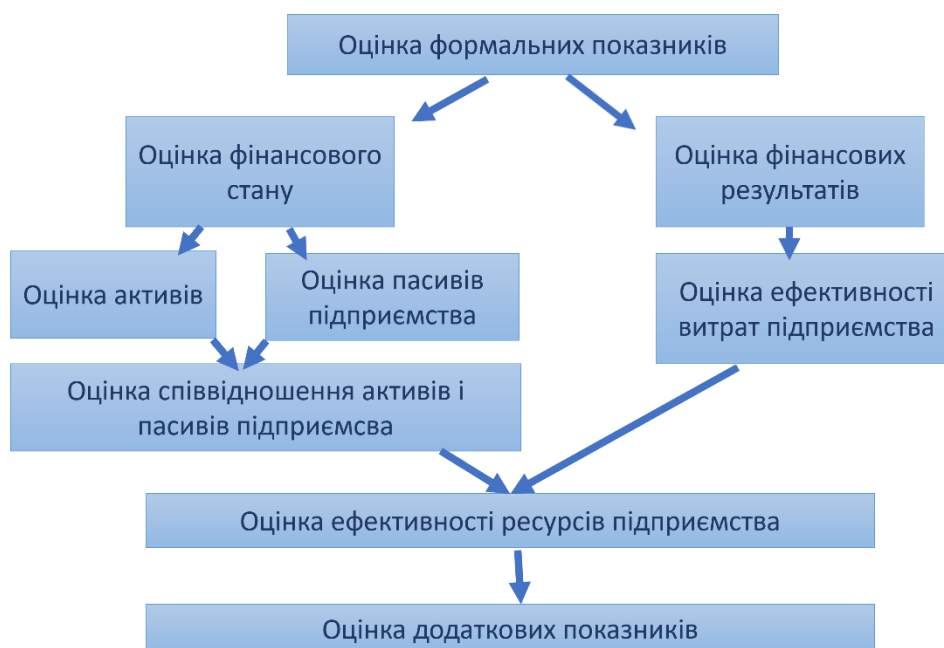


Рис. 2.4 – Оцінка формальних показників фінансового стану підприємства

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших та доступних методів стратегічного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити внутрішнє середовище підприємства шляхом виявлення його сильних і слабких сторін, а також проаналізувати зовнішні можливості та загрози, що можуть вплинути на подальший розвиток компанії. Цей метод дає змогу виявити ключові стратегічні орієнтири для ефективного планування діяльності підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Проведемо загальний SWOT-аналіз підприємства. На його основі сформуємо відповідну матрицю, що дозволить визначити ефективні стратегії розвитку. Ці стратегії будуть спрямовані на реалізацію наявних можливостей за рахунок сильних сторін, а також на мінімізацію ризиків шляхом подолання слабких сторін.

Згідно з отриманими результатами, буде побудовано SWOT-матрицю, яка включає чотири стратегічні напрями:

- СІМ (Сила + Можливість) — розробляються стратегії, які використовують сильні сторони підприємства для максимального використання зовнішніх можливостей.

- СІЗ (Сила + Загроза) — формуються дії, спрямовані на застосування сильних сторін для уникнення чи зниження впливу загроз.
- СЛМ (Слабкість + Можливість) — визначаються способи подолання внутрішніх слабкостей через використання наявних можливостей.
- СЛЗ (Слабкість + Загроза) — розробляються превентивні заходи для мінімізації ризиків, спричинених поєднанням внутрішніх недоліків і зовнішніх загроз.

Таблиця 2.2

SWOT-Аналіз компанії «Метінвест-СМЦ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. <i>Розгалужена мережа металоцентрів</i>: компанія має 18 металоцентрів у ключових містах України, що забезпечує ефективну логістику та доступність продукції для клієнтів; 2. <i>Широкий асортимент продукції</i>: понад 1000 видів чорного металопрокату, включаючи балки, швелери, арматуру, труби та інші позиції; 3. <i>Вертикальна інтеграція</i>: входження до Групи Метінвест забезпечує стабільне постачання сировини та контроль над усім виробничим ланцюгом; 4. <i>Інноваційні технології</i>: Впровадження електронного документообігу та системи SAP CRM покращує ефективність внутрішніх процесів та взаємодію з клієнтами; 5. <i>Сильна фінансова позиція</i>: у 2024 році чистий дохід склав 37,85 млрд грн, що свідчить про стабільність компанії.	1. <i>Залежність від внутрішнього ринку</i>: основна частина продажів орієнтована на український ринок, що робить компанію вразливою до внутрішніх економічних коливань. 2. <i>Висока кредиторська заборгованість</i>: у 2022 році вона становила 14,01 млрд грн, що може впливати на фінансову гнучкість. 3. <i>Виклики в адаптації до нових ринків</i>: обмежений досвід роботи на ринках за межами СНД може ускладнювати експансію.

Продовження табл. 2.2

Можливості	Загрози
1. Відновлення інфраструктури України: у післявоєнний та воєнний час реконструкція буде створювати попит на металопродукцію для будівництва та ремонту об'єктів. 2. Розширення асортименту: випуск нових видів труб та інших металовиробів відкриває нові сегменти ринку. 3. Цифрова трансформація: подальше впровадження цифрових рішень може підвищити ефективність операцій та задоволеність клієнтів. 4. Експортний потенціал: зниження залежності від внутрішнього ринку через розвиток експорту до Європи та інших регіонів.	1. <i>Економічна нестабільність:</i> коливання валютних курсів та інфляція можуть впливати на витрати та прибутковість. 2. <i>Конкуренція:</i> посилення конкуренції з боку інших виробників та імпортерів металопродукції. 3. <i>Регуляторні зміни:</i> можливі зміни в законодавстві та податковій політиці можуть вплинути на операційну діяльність. 4. <i>Геополітичні ризики:</i> тривала військова агресія та нестабільність у регіоні можуть ускладнювати логістику та постачання.

З метою виявлення основних зовнішніх чинників, що безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства, доцільним буде провести PEST-аналіз. Цей інструмент стратегічного аналізу дозволяє систематизувати вплив політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів на функціонування суб'єкта господарювання. У межах цього дослідження було проаналізовано максимальну кількість релевантних факторів PEST, які можуть впливати на рівень продажів, прибутковість і загальну ринкову позицію підприємства.

Такий підхід є особливо актуальним для ТОВ «Метінвест-СМЦ» як представника промислового сектору, оскільки його діяльність тісно пов'язана з динамікою зовнішнього середовища, змінами у законодавстві, кон'юктурою ринку металопродукції, розвитком інфраструктури, а також впровадженням новітніх виробничих і цифрових технологій. Проведений PEST-аналіз дозволяє

не лише окреслити загрози та можливості, що формуються під впливом макросередовища, але й сприяє прийняттю більш зважених і обґрунтованих стратегічних рішень для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Далі розробимо PEST-аналіз для підприємства ТОВ «Метінвест-СМЦ», у якому кожному фактору надано кількісну вагу (за шкалою від 1 до 5) відповідно до його потенційного впливу на діяльність підприємства:

Таблиця 2.3

PEST-аналіз діяльності ТОВ "Метінвест-СМЦ"

Категорія	Фактор	Опис впливу	Вага (1-5)
Політичні	Податкове регулювання	Зміни у податковому законодавстві можуть впливати на собівартість і рентабельність продукції.	4
	Державна підтримка промисловості	Наявність або відсутність індустриальних субсидій і програм модернізації.	3
	Геополітична ситуація	Впливає на експортно-імпортні операції, логістику і загальні ризики діяльності.	5
Економічні	Інфляція та обмінний курс	Визначають витрати на сировину, обладнання, а також доходи від експорту.	5
	Вартість енергоносіїв	Критично важлива для металургійного виробництва через високу енергоемність.	5
	Рівень внутрішнього попиту	Залежить від будівельної, машинобудівної, енергетичної галузей.	4

Продовження табл. 2.3

Соціальні	Доступність кваліфікованої робочої сили	Впливає на ефективність і безперервність виробничих процесів.	3
	Міграційні тенденції	Може призводити до дефіциту кадрів у певних регіонах.	2
	Суспільне ставлення до екології	Формує потребу в екологічній модернізації.	3
Технологічні	Автоматизація та цифровізація виробництва	Дає змогу знизити витрати, підвищити якість продукції та продуктивність.	4
	Інновації в металургії	Нові технології дозволяють скоротити споживання ресурсів і підвищити конкурентоспроможність.	4
	Кібербезпека та ІТ-інфраструктура	Важлива для захисту виробничих систем і комерційної інформації.	3

Найвищу вагу мають економічні та політичні фактори, що пов'язано з високою енерго- та капіталомісткістю діяльності підприємства, а також з нестабільним зовнішнім середовищем. Особливо важливими є вартість енергоносіїв, валютний курс і геополітичні ризики. Технологічні зміни мають стратегічне значення, однак потребують значних інвестицій. Соціальні фактори впливають меншою мірою, але потребують уваги з точки зору управління персоналом і соціальної відповідальності.

У процесі стратегічного аналізу також важливу роль відіграє оцінка конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство. Одним із найефективніших інструментів для цього є модель п'яти конкурентних сил М. Портера, яка дозволяє визначити інтенсивність конкуренції в галузі, ступінь

загроз для підприємства, а також потенціал отримання прибутку. Для підприємств промислового сектору, зокрема металургійної галузі, ця методика є найбільш ефективною, оскільки дає змогу комплексно оцінити зовнішні сили впливу — від конкурентів до постачальників та споживачів.

У межах цього підрозділу буде здійснено аналіз конкурентного оточення ТОВ «Метінвест-СМЦ» із використанням моделі п'яти сил Портера, де кожному параметру присвоєно оцінку за 3-бальною шкалою (1 – низький рівень загрози, 2 – середній, 3 – високий). Це дозволить виявити найбільш значущі загрози, які впливають на ринкову позицію підприємства.

Таблиця 2.4

Аналіз п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Конкурентна сила	Ключові характеристики	Оцінка (1–3)	Опис
1. Загроза нових конкурентів	Високі бар'єри входу (капіталовкладення, технології, логістика); однак ринок цікавий для інвесторів.	2	Бар'єри значні, але не непереборні — загроза помірна.
2. Сила постачальників	Обмежена кількість постачальників сировини (руда, металопрокат); залежність від цін на ресурси.	3	Сильна переговорна позиція постачальників.
3. Сила покупців	Значна частка великих корпоративних клієнтів, які можуть диктувати умови.	3	Висока чутливість покупців до ціни та якості.

Продовження табл. 2.4

4. Загроза товарів-замінників	Існують альтернативи (пластик, композити), але заміна не завжди економічно доцільна.	2	Потенційна загроза інноваційних матеріалів.
5. Внутрішньогалузева конкуренція	Висока концентрація великих гравців у галузі, агресивна конкуренція за ринки збуту.	3	Найбільша загроза — цінова конкуренція та боротьба за клієнта.

Одним із критеріїв оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність та платоспроможність. Аналіз цих показників проводиться з огляду на систему фінансових коефіцієнтів, за допомогою яких можна порівняти вартість оборотних активів, а саме коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.5

Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ "Метінвест-СМЦ"
на 2019-2021 роки

Коефіцієнти ліквідності	2019	2020	2021
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,34	1,60	1,08
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,52	1,21	0,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,28	0,11	0,02

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «МетінвестСМЦ»[21].

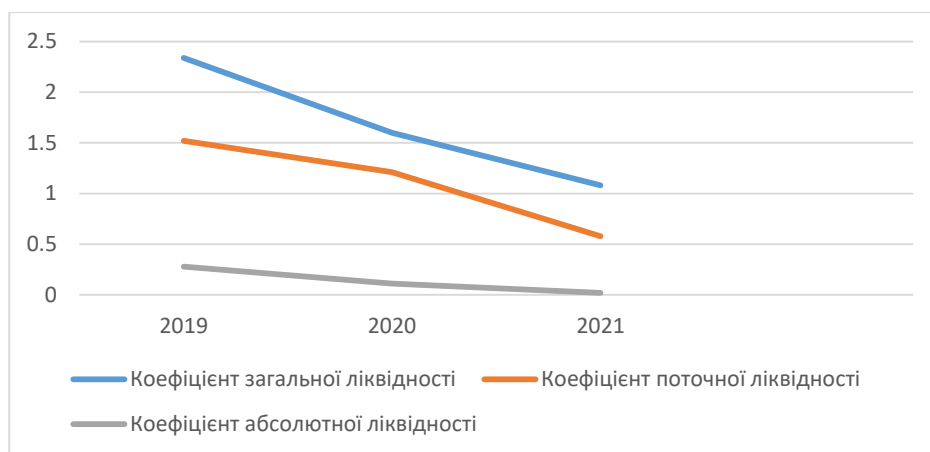


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Метінвест-СМЦ» протягом 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «МетінвестСМЦ» [21].

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «МетінвестСМЦ»
у 2019-2021 рр.

Коефіцієнти фінансової стійкості	значення		
	2019	2020	2021
Коефіцієнт автономії	0,527	0,495	0,612
Коефіцієнт фінансової залежності	0,472	0,506	0,457
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,270	0,297	0,286
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	0,555	0,445	0,701
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,893	1,197	1,698
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,934	1,135	1,402
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,234	0,397	0,516

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ» [21].

Забезпеченість підприємства власними оборотними засобами демонструє позитивну динаміку протягом аналізованого періоду. Показник поступово зростав із 0,234 у 2019 році до 0,516 у 2021 році, що свідчить про формування належного обсягу внутрішніх ресурсів для самостійного фінансування поточної діяльності без критичної залежності від зовнішніх джерел.

Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу підтверджує загальний рівень фінансової стабільності підприємства. Незважаючи на певне зростання цього показника (від 0,934 у 2019 році до 1,402 у 2021 році), що свідчить про активне використання позикових коштів, структура капіталу загалом залишається керованою.

Водночас зменшення коефіцієнта фінансової залежності до 0,457 у 2021 році та зростання коефіцієнта автономії до 0,612 свідчать про зниження фінансових ризиків і поступове посилення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Такі зміни є позитивною тенденцією для ТОВ «Метінвест-СМЦ», оскільки дозволяють забезпечити стабільність діяльності навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Окремо варто відзначити, що зростання рівня забезпечення необоротних активів власним капіталом, про що свідчить коефіцієнт автономії, свідчить про достатній рівень фінансового страхування інвестицій у основні засоби та інші довгострокові активи, що є важливою складовою стратегічної стійкості підприємства.

Таблиця 2.7

Зміни у фінансових результатах ТОВ «Метінвест-СМЦ» 2019-2021 рр.

Показник	Значення по роках тис. грн		
	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції	10616283	12836201	15285208
Собівартість реалізованої продукції	-8195164	-12628503	-8230045
Валовий прибуток	2421119	2600376	2740091
Інші операційні доходи	1316322	1935713	200069
Витрати на збут	-567353	-872894	-511233
Фінансовий результат від операційної діяльності	1748786	196368	293652
Фінансові та інші доходи	1098532	1483324	20056773
Фінансові та інші витрати	-5718244	-6925739	-8475268
Чистий фінансовий результат	48715	67947	-4771533

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ» [21].

У період 2019–2021 років ТОВ «Метінвест-СМЦ» демонструвало зростання чистого доходу та валового прибутку, що свідчить про ефективність основної діяльності та позитивну динаміку збуту продукції. Успішна оптимізація собівартості у 2021 році також позитивно вплинула на фінансові результати. Водночас суттєве збільшення фінансових витрат у 2021 році призвело до формування від’ємного чистого фінансового результату, що свідчить про надмірне навантаження на підприємство з боку зовнішніх зобов’язань.

Це вказує на необхідність перегляду фінансової стратегії компанії, зокрема підходів до управління позиковими ресурсами, зменшення кредитного навантаження та впровадження більш ефективних фінансових інструментів. Збалансоване поєднання ефективної операційної діяльності та обґрунтованої

фінансової політики є ключем до забезпечення довгострокової стабільності та прибутковості підприємства.

Показники ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Метінвест-СМЦ», представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники руху робочої сили ТОВ «Метінвест-СМЦ» 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	8396	7904	8492
Прийнято персоналу, осіб	1143	1195	1224
Вибуло персоналу, осіб, в т. ч.:	430	492	454
з причини порушення трудової дисципліни, чол.	64	41	52
за власним бажанням	359	364	431
Коефіцієнт прийому персоналу	0.136	0,137	0,149
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,051	0,064	0,059
Коефіцієнт плинності кадрів	0,050	0,059	0,060

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[21].

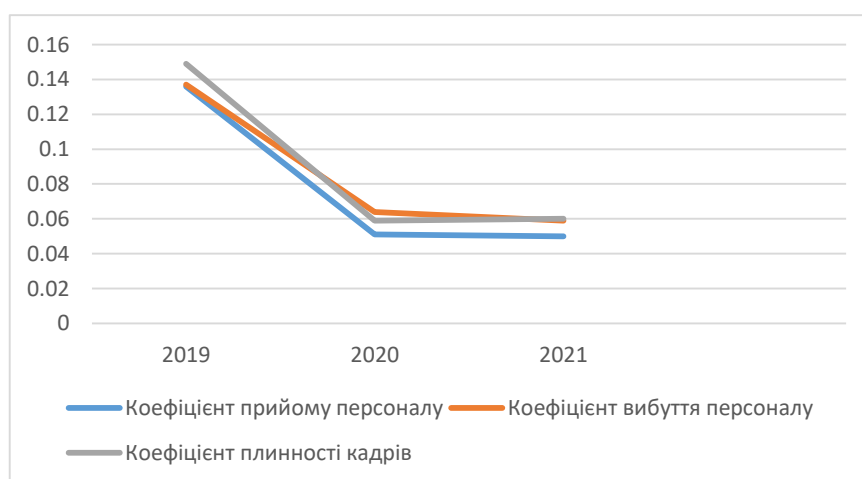


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни коефіцієнтів обороту з прийому, звільнення та плинності за 2019-2021 рр. на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[21].

У період з 2019 по 2021 рік на ТОВ «Метінвест-СМЦ» спостерігалася позитивна динаміка зростання середньооблікової чисельності персоналу: з 8396 осіб у 2019 році до 8492 у 2021 році, що може свідчити про поступове розширення діяльності підприємства або впровадження нових виробничих напрямів. Аналіз показників руху робочої сили засвідчив стабільний рівень плинності кадрів та помірну динаміку вибуття, що дозволяє говорити про збереження кадрової стабільності. Коефіцієнт прийому персоналу незначно зріс з 0,136 у 2019 році до 0,149 у 2021 році, що підтверджує тенденцію до оновлення та поповнення штату. Водночас коефіцієнт вибуття залишався практично незмінним, а коефіцієнт плинності кадрів коливався у межах 0,050–0,060, що є низьким показником для промислового підприємства і свідчить про стабільне кадрове середовище. Динаміка коефіцієнтів вибуття та плинності є співвідносною, що вказує на контрольований і прогнозований характер змін у кадровому складі. З урахуванням аналізу трьох основних категорій персоналу — виробничого, збутового та адміністративного — можна стверджувати, що підприємство демонструє зважену політику у сфері управління трудовими ресурсами, орієнтовану на підтримку балансу між потребами виробництва та соціальною стабільністю колективу.

На основі розрахунків ліквідності ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2019–2021 роки можна зробити такий висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності становить не менше 1,0–1,5. У 2019 році підприємство мало високий рівень загальної ліквідності, що свідчило про фінансову стійкість. У 2020 році спостерігалася зниження, однак показник залишався в межах норми. Проте у 2021 році рівень впав до 1,08 — тобто наблизився до критичної межі, що вказує на погіршення платоспроможності.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2019–2020 роках коефіцієнт був в межах допустимих значень (1,0–2,0), але вже у 2021 році він зменшився до 0,58, що свідчить про недостатню ліквідність і потенційні ризики втрати платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2019 році підприємство ще відповідало нормативам, але вже у 2020–2021 роках показник стрімко впав. Значення 0,02 у 2021 році свідчить про практично повну відсутність вільних коштів для негайних розрахунків, що є ознакою серйозної фінансової напруги.

Результати здійсненого аналізу конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера засвідчили, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» функціонує в умовах високої інтенсивності конкурентного тиску. Найбільш критичними загрозами для підприємства виявилися високий рівень впливу постачальників, значна переговорна сила покупців, а також внутрішньогалузева конкуренція, що отримали максимальну кількісну оцінку (3 бали). Це свідчить про наявність істотних обмежень у можливостях компанії впливати на закупівельну вартість сировини, високий рівень залежності від ключових споживачів, а також необхідність постійного оновлення стратегічних і виробничих підходів з метою збереження конкурентоспроможності на ринку.

Водночас загрози з боку потенційних нових учасників ринку та товарів-замінників мають помірний рівень, проте їхній вплив може зростати під впливом довгострокових тенденцій, таких як активізація процесів інноваційного розвитку та зацікавленість зовнішніх інвесторів у галузі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що вони формують ґрунтовну базу для розроблення адаптивної стратегії стратегічного позиціонування підприємства, орієнтованої на посилення конкурентних переваг, диверсифікацію джерел постачання, зниження залежності від окремих клієнтів, а також впровадження сучасних технологій виробництва. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня стійкості ТОВ «Метінвест-СМЦ» до впливу зовнішніх чинників і забезпечить зміцнення його ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

2.3. Аналіз стратегічної діяльності підприємства.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства безпосередньо залежить від своєчасного ухвалення управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення його сталого розвитку. Прийняття таких рішень неможливе без наявності точної, повної та своєчасної інформації про поточний економічний стан компанії. Зазначена інформація потребує ретельної обробки та аналітичного осмислення, глибина якого варіюється залежно від цілей управління.

Для контролю за виконанням поточної діяльності, як правило, достатньо використовувати базові методи порівняння фактичних і планових значень ключових показників. Однак у контексті формування й досягнення стратегічних цілей розвитку компанії необхідним є залучення широкого спектра аналітичних інструментів. Це дозволяє здійснити комплексну оцінку внутрішнього стану підприємства, проаналізувати динаміку його розвитку в ретроспективі, виявити невикористані резерви та, відповідно, сформулювати обґрунтовані управлінські рішення.

Водночас слід зауважити, що однією з найгостріших проблем українських металургійних підприємств залишається високий рівень зношеності основного технологічного обладнання. Така ситуація є наслідком тривалого використання застарілих виробничих технологій, що, у свою чергу, зумовлює значне техногенне навантаження на навколишнє середовище, а також підвищує ризики виникнення аварій і нещасних випадків на виробництві. На прикладі ТОВ «Метінвест-СМЦ» наведені аналітичні дані дозволяють охарактеризувати стан основних фондів підприємства, оцінити рівень їх фізичного зносу, а також простежити тенденції в оновленні виробничих потужностей упродовж 2014–2021 років (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Ступінь зносу основних засобів на виробничих потужностях

ТОВ «Метінвест-СМЦ» в 2014-2021 рр. (станом на кінець року), %

Завод	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ступінь зносу ОЗ	57,1	54,3	50,6	51,1	49,7	51,8	52,3	53,6

Джерело: розраховано автором на основі [21]

Ефективність функціонування обладнання на ТОВ «Метінвест-СМЦ» має підтримуватися на стабільному рівні, що дозволяє, з одного боку, уникати надмірного навантаження на інвестиційний бюджет підприємства, а з іншого — забезпечувати адаптивність програми технологічного оновлення до змін у зовнішньоекономічному середовищі, зокрема до кон'юктурних коливань на ринку металургійної продукції. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність без критичних ризиків для фінансової стабільності.

У контексті реконструкції та модернізації виробничих потужностей на підприємстві протягом останнього десятиліття було реалізовано низку ключових проєктів, які суттєво вплинули на ефективність виробничої підсистеми. Зокрема, у серпні 2014 року було введено в експлуатацію нову семистрункову машину безперервного лиття заготовок (МБЛЗ №1) з річною продуктивністю 1,7 млн тонн квадратної заготовки, що суттєво розширило виробничі можливості підприємства. У тому ж році проведено капітальні ремонти доменних печей №8 і №9, що дозволило покращити їх технічний стан і подовжити ресурс роботи. У січні 2015 року після реконструкції було введено в експлуатацію МБЛЗ №3, а в травні 2018 року — сучасний прокатний стан «400/200», який дав змогу розширити номенклатуру продукції та підвищити її якість.

Окремо варто відзначити впровадження технології пиловугільного вдування у доменне виробництво, що є важливим кроком у напрямку енергоефективності та зниження витрат на кокс. У серпні 2016 року ця

технологія була впроваджена на доменних печах №9 і №1М, а у вересні — на печі №12. Зазначені заходи модернізації мали безпосередній вплив на виробничі результати підприємства.

Динаміка обсягів випуску основних видів металургійної продукції, таких як чавун, сталь та прокат, наведена в таблиці 2.10, підтверджує позитивний вплив реалізованих технічних заходів на зростання виробничої потужності підприємства. Це свідчить про доцільність здійснених інвестицій у модернізацію та реконструкцію, які сприяли не лише збільшенню обсягів виробництва, а й підвищенню загальної продуктивності та ефективності роботи ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Таблиця 2.10

Динаміка обсягів виробництва ТОВ «Метінвест-СМЦ»

в 2014-2021 рр., тис. т

Продукція	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Чавун	3 068,4	3 061,5	3 524,2	2 618,8	3 090,5	3 017,3	2 640,3	2 344,2
Сталь	3 783,3	3 320,5	3 453,7	2 759,5	3 201,3	2 899,7	2 934,0	2 533,1
Прокат	3 321,5	2 850,7	2 086,5	1 591,3	1 325,3	846,3	484,7	246,8

Джерело: розраховано автором на основі [21]

Слід зазначити, що, згідно з даними таблиці 2.11, виробничі потужності ТОВ «Метінвест-СМЦ» упродовж 2014–2021 років не використовувалися на повну проектну величину, що свідчить про наявність значних резервів для розширення обсягів виробництва. Однак фактичний рівень завантаження потужностей залишався нижчим за оптимальний, що переважно зумовлено несприятливою ринковою кон'юнктурою, зокрема коливаннями цін на металопродукцію, зниженням попиту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, а також обмеженнями у логістиці й постачанні. Це обмежує реалізацію виробничого потенціалу підприємства попри наявність оновленої технологічної бази. Збереження частково незавантажених виробничих ліній також негативно впливає на показники ефективності, зокрема на фондівіддачу та собівартість

одиниці продукції. У перспективі повноцінне використання потужностей можливе за умови стабілізації ринкового середовища та посилення збутової політики підприємства, що дозволить досягти економії на масштабах та підвищити фінансову результативність. Таким чином, потенціал до зростання є, але для його реалізації необхідне стратегічне реагування на зовнішні виклики.

Таблиця 2.11

Рівень завантаження виробничих потужностей на ТОВ
«Метінвест-СМЦ» в 2014-2021 рр., %

Продукція	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Чавун	75,6	74,0	77,2	63,3	74,7	73,7	64,3	76,3
Сталь	107,9	94,7	98,5	78,7	91,3	82,7	71,8	77,4
Прокат	94,9	80,3	64,2	55,2	46,3	53,1	24,1	31,5
Чавун	95,0	80,0	78,4	74,7	64,3	83,8	83,0	84,0
Сталь	101,9	73,0	59,2	72,2	67,1	75,5	81,0	78,6
Прокат	100,7	73,5	62,0	76,3	67,9	71,3	71,0	83,0
Чавун	99,7	94,2	88,3	89,4	97,0	н/д	н/д	н/д
Сталь	99,8	89,1	74,0	85,1	92,1	н/д	н/д	н/д
Прокат	99,9	90,4	76,4	107,1	91,2	н/д	н/д	н/д

Джерело: розраховано автором на основі [21]

У цілому динаміка використання виробничих потужностей ТОВ «Метінвест-СМЦ» виявляє високий рівень кореляції зі змінами обсягів виробництва, що обумовлено впливом аналогічних економічних та ринкових факторів. Зокрема, у період 2015–2017 років спостерігалось суттєве зниження рівня завантаження потужностей, що було зумовлено скороченням попиту на металопродукцію, у тому числі на зовнішніх ринках. Внаслідок цього частина потужностей залишалася незадіяною, що негативно впливало на ефективність використання основних фондів. У 2017–2021 роках підприємство вживало заходів для підвищення рівня використання наявних виробничих ресурсів, однак ці зусилля мали обмежений ефект через глобальний надлишок потужностей у світовій металургійній галузі.

Суттєвим викликом для підприємства є експортна залежність, яка, з одного боку, забезпечує доступ до ширших ринків збуту, але з іншого — підвищує вразливість до зовнішньоекономічної кон'юнктури. Нестабільність на

міжнародних ринках створює ризики для обсягів продажів і рівня прибутковості. Проте за сучасних умов саме експортна орієнтація є визначальним фактором збереження базового виробництва та реалізації стратегії подальшого розвитку підприємства. У цьому контексті важливе значення має побудова ефективної системи обігу капіталу, яка забезпечує контроль за своєчасним надходженням коштів від реалізації продукції та мінімізацію виробничих простоїв. Швидке реагування на потреби клієнтів, скорочення тривалості виробничого циклу та управління запасами є критично важливими умовами для підтримки фінансової стійкості.

Ці аспекти операційної діяльності відображаються у показниках оборотності активів, що дають змогу оцінити якість управління поточними ресурсами підприємства. Дані таблиці 2.12 дозволяють кількісно простежити, як зміни у сфері виробництва та реалізації впливають на динаміку фінансово-економічних показників, пов'язаних із ліквідністю, платоспроможністю та ефективністю використання активів.

Таблиця 2.12

**Швидкість оборотності оборотних активів металургійних
комбінатів Метінвесту в 2014-2021 рр., оборотів**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,5	2,7	2,9	3,4	1,6	1,3	2,7	4,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,1	7,4	6,7	6,1	2,0	1,5	3,7	8,8
Коефіцієнт оборотності запасів	7,8	3,8	5,4	8,5	11,6	10,3	10,2	10,3

Джерело: розраховано автором на основі [21]

У той же час, на ТОВ «Метінвест-СМЦ» було зафіксовано позитивну динаміку в управлінні оборотними активами, зокрема у 2016 році спостерігалася зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів до 2,9 оборотів порівняно з 2,7 оборотами у 2015 році. Така тенденція є свідченням більш ефективного використання обігових коштів і свідомої оптимізації внутрішніх процесів. У цей період підприємство скоротило запаси, що, з одного боку, було зумовлено погіршенням умов реалізації готової продукції через зменшення виручки, а з

іншого — дозволило знизити витрати на зберігання та обслуговування надлишкових товарних запасів. Це, в свою чергу, звільнило частину ресурсів, які могли бути спрямовані на інші напрямки обігового фінансування, і сприяло зменшенню кредиторської заборгованості перед постачальниками сировини.

Також важливо підкреслити, що продуктивність праці на підприємстві тісно пов'язана із темпами та масштабами реалізації програм модернізації виробничої бази, результати яких відображаються у таблиці 2.13. Впровадження новітнього обладнання, реконструкція ліній, а також автоматизація частини технологічних процесів безпосередньо впливають на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. За рахунок скорочення простоїв, підвищення точності технологічних операцій і зменшення втрат часу, підприємство може досягати вищого рівня продуктивності навіть за незмінної чисельності персоналу. Таким чином, оптимізація оборотного капіталу в поєднанні з технічним оновленням виробничої бази створює комплексну основу для підвищення загальної ефективності операційної діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Таблиця 2.13

Продуктивність праці на ТОВ «Метінвест-СМЦ», т сталі
на 1 особу

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Продуктивність праці	204,8	187,2	209,6	174,0	207,7	205,3	238,4	220,2

Джерело: розраховано автором на основі [21]

У сучасних умовах нестабільного внутрішнього попиту саме експортна виручка стала основним джерелом формування оборотних коштів для підприємств металургійного комплексу України, зокрема й для ТОВ «Метінвест-СМЦ». Проте така залежність від зовнішніх ринків має низку системних ризиків. Зростання частки експорту в загальному обсязі реалізації призвело до посилення вразливості української металургії до глобальних цінових коливань на металопродукцію, що особливо помітно у кризові періоди. При цьому слід

зауважити, що значна частка експорту припадає не на продукцію з високим рівнем переробки, а на напівфабрикати, що знижує додану вартість українського металу та стримує розвиток вітчизняної високотехнологічної металургії.

Такий підхід до експорту фактично підтримує вигідні умови для іноземних металургійних компаній, які зацікавлені в імпорті сировини або напівфабрикатів, уникаючи екологічних та соціальних витрат, пов'язаних із розміщенням металургійного виробництва на власній території. Це сповільнює технологічну модернізацію всередині країни та не стимулює розвиток виробництва кінцевої продукції.

У зв'язку з вичерпанням потенціалу експортно-орієнтованої моделі розвитку зростає актуальність переорієнтації на внутрішній ринок. За даними досліджень, внутрішній металевий фонд України становить близько 600 млн тонн, з яких щонайменше 300 млн тонн підлягають заміні через зношеність. Це створює значні передумови для стимулювання внутрішнього попиту на металопродукцію, зокрема у сферах будівництва, інфраструктури та машинобудування. За оцінками Кабінету Міністрів України, модернізація основних галузей економіки може сприяти істотному зростанню споживання продукції з залізної руди в межах країни, про що свідчать дані таблиці 2.15.

Отже, перехід до збалансованішої моделі розвитку, з акцентом на внутрішній попит і збільшення частки продукції з високим ступенем переробки, є необхідною умовою для довгострокової стійкості української металургії.

Таблиця 2.14

Резерви зростання внутрішнього споживання металу в Україні

Напрямок	Обсяг споживання чорних металів, тис. т на рік
Залізничне господарство	480
Житлово-комунальне господарство	420
Будівництво доріг	360
Паливно-енергетичний комплекс	380

Джерело: розраховано автором на основі [21]

Враховуючи недостатній обсяг попиту на українську металургійну продукцію на зовнішньому та внутрішньому ринках, закономірно виникає питання про можливість збереження обсягів виробництва на досягнутому рівні. Слід зазначити, що світове виробництво сталі стабільно перевищує споживання з 2017 року.

Отже, ТОВ «Метінвест-СМЦ» потребує найбільшого втручання в політику управління змінами: три з чотирьох функціональних підсистем компанії демонструють негативну динаміку розвитку. Таким чином, на цьому металургійному підприємстві вже створені передумови для поліпшення ситуації: на новому прокатному стані налагоджено виробництво нової продукції, що в майбутньому збільшить продажі та стабілізує фінансовий стан компанії.

У процесі формування та впровадження стратегії розвитку ТОВ «Метінвест-СМЦ» першим етапом є створення, розвиток і ґрунтовний аналіз стратегічної ідеї. Саме цей етап формує загальний вектор розвитку підприємства, визначаючи його місію, бачення та ключові стратегічні орієнтири, які мають відповідати внутрішньому потенціалу компанії та поточним перспективним умовам зовнішнього середовища.

Важливо проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування підприємства з урахуванням макроекономічних, політичних, соціальних, технологічних та екологічних чинників. Для цього доцільно застосовувати сучасні інструменти стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз, модель п'яти сил конкуренції Портера, а також моніторинг ринкових тенденцій і поведінки споживачів. Таке дослідження дозволяє виявити можливості, що відкриваються перед підприємством, та загрози, які можуть вплинути на досягнення його стратегічних цілей.

Особливість формування стратегії розвитку для підприємства металургійного сектору, зокрема ТОВ «Метінвест-СМЦ», полягає в необхідності врахування специфічних галузевих ризиків — таких як залежність від глобальних цін на сталь, високий рівень конкуренції, необхідність модернізації

виробництва та зростання екологічних вимог. Крім того, додатковим ускладнюючим фактором є вплив воєнних дій на території України, які створюють логістичні обмеження та підвищують невизначеність у бізнес-середовищі. У зв'язку з цим стратегічна ідея повинна бути не лише амбітною, але й адаптивною до змін зовнішніх умов.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» доцільно обрати одну або кілька взаємопов'язаних стратегій зростання. *Перша* - стратегія інтенсивного зростання може передбачати підвищення обсягів реалізації продукції за рахунок оптимізації виробництва, підвищення якості продукції та посилення маркетингової активності. Стратегія диверсифікації дозволить підприємству вийти на нові ринкові ніші або розширити асортимент продукції, що особливо актуально за умов зміни споживчих уподобань. Ринкова експансія як стратегічний підхід дає змогу зміцнити позиції компанії за межами внутрішнього ринку, що є важливим у контексті підвищення експортного потенціалу. А також, стратегія інноваційного розвитку, орієнтована на цифрову трансформацію та впровадження сучасних технологій, забезпечує підприємству не лише підвищення ефективності, а й довгострокову стійкість у конкурентному середовищі.

На *другому етапі* формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Метінвест-СМЦ» ключовим завданням є розробка інвестиційної політики підприємства. Цей етап відіграє критичну роль у забезпеченні ресурсної підтримки стратегічних ініціатив і передбачає формування чітких правил, процедур і механізмів ефективного управління інвестиційною діяльністю. Інвестиційна політика визначає, як саме будуть розподілятися фінансові ресурси між різними напрямками стратегічного розвитку, які проекти є пріоритетними, якими критеріями ефективності інвестицій слід керуватися, а також які ризики можуть виникнути в процесі реалізації капіталовкладень. У цьому контексті особливе значення має планування та оцінка майбутніх витрат і очікуваних

вигод, що дає змогу підприємству приймати обґрунтовані рішення на основі прогнозів, техніко-економічних обґрунтувань та аналізу фінансової доцільності.

На *третьому етапі* здійснюється безпосередня розробка стратегічного плану підприємства, який є логічним продовженням попередніх аналітичних та інвестиційних розрахунків. Формування стратегічного плану вимагає врахування низки важливих чинників, серед яких – загальна стратегічна мета підприємства, часові горизонти реалізації, ресурсні можливості, ступінь ринкової невизначеності, а також потенційний вплив зовнішніх змін на внутрішні процеси компанії. У межах цього етапу доцільно розробити як загальний стратегічний план розвитку підприємства, так і деталізовані функціональні стратегії: виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну та кадрову.

Особливу увагу слід приділити принципам, яких необхідно дотримуватись під час планування: системності, послідовності, реалістичності, адаптивності та орієнтованості на результат. Стратегічний план має бути внутрішньо узгодженим, включати чіткі етапи реалізації, систему моніторингу й індикатори ефективності, що дозволятимуть оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для ТОВ «Метінвест-СМЦ» це особливо важливо в умовах високої конкуренції, динамічних коливань на ринку металопродукції та загальної макроекономічної нестабільності.

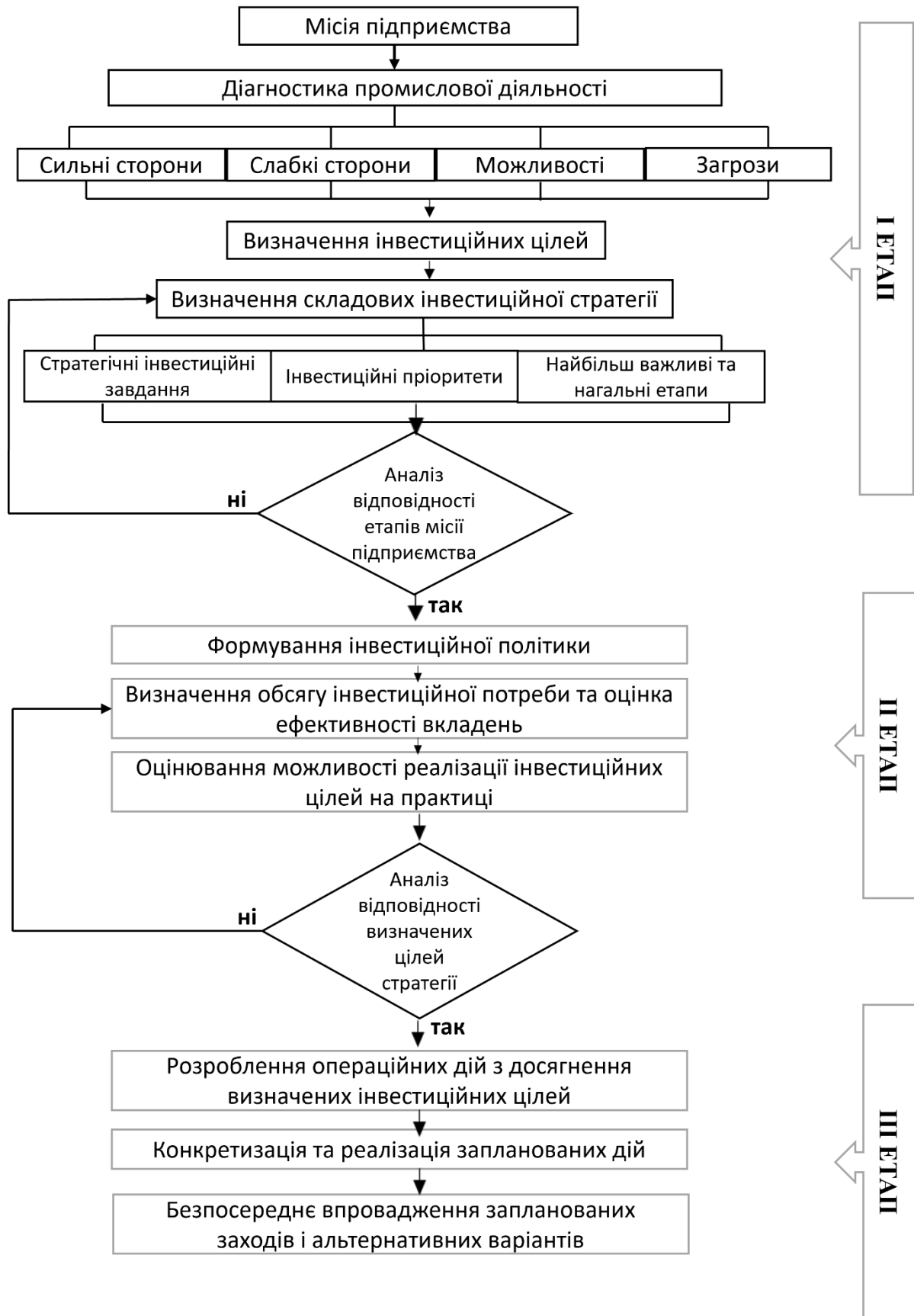


Рис. 2.4 – Етапи розробки та впровадження стратегії розвитку ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Метод SWOT-аналізу є ефективним інструментом для визначення стратегічної орієнтації ТОВ «Метінвест-СМЦ», що функціонує у сфері реалізації металопродукції на внутрішньому ринку України. Цей метод дозволяє сформувати комплексне бачення внутрішніх можливостей і обмежень підприємства, а також виявити зовнішні фактори, що можуть сприяти або перешкоджати його стратегічному розвитку. Особливістю застосування SWOT-аналізу в умовах діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» є його придатність для практичного використання на підприємстві середнього масштабу, що не завжди має доступ до значної обсягу аналітичних даних, але потребує структурованої оцінки стратегічних перспектив.

Згідно з методологією SWOT-аналізу, першим етапом є комплексна діагностика внутрішнього середовища підприємства, яка передбачає виявлення сильних та слабких сторін.

Отже до сильних сторін ТОВ «Метінвест – СМЦ» належать: широка регіональна мережа дистрибуції, підтримка з боку вертикально інтегрованої компанії «Метінвест», наявність сталих ділових зв'язків із ключовими клієнтами.

А слабкими сторонами підприємства є висока залежність від кон'юнктури ринку чорних металів, обмежена гнучкість цінової політики, потреба в технологічному оновленні логістичних процесів.

Паралельно здійснюється аналіз зовнішнього середовища з метою ідентифікації можливостей для подальшого зростання (зокрема, розвиток інфраструктурних проєктів в Україні, зростання попиту на металопрокат у будівельному секторі) та загроз, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей (наприклад, нестабільна макроекономічна ситуація, конкуренція з боку імпорту, зростання цін на енергоносії).

Для промислових підприємств, та зокрема для ТОВ «Метінвест-СМЦ» характерне використання широкого спектру сучасних методів аналізу та планування, що дозволяють всебічно оцінити стан підприємства, виявити

актуальні проблеми, а також обґрунтовано приймати стратегічні управлінські рішення. У процесі стратегічного управління підприємство застосовує як оперативні інструменти швидкого економічного аналізу, так і складні, багаторівневі методики довгострокового прогнозування, планування інвестицій та прийняття управлінських рішень на основі глибокого економічного обґрунтування.

Зокрема, на початковому етапі діагностики використовуються прості методи фінансово-економічного аналізу, які дозволяють швидко оцінити динаміку основних показників ефективності: прибутковість, ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість тощо. Ці методи допомагають оперативно виявляти зони ризику та точки зростання. На основі отриманих результатів формується перелік ключових проблем, що потребують подальшого дослідження.

У процесі прийняття стратегічних управлінських рішень промислові компанії значну увагу приділяє консультативному підходу, який передбачає залучення як внутрішніх спеціалістів підприємства, так і зовнішніх експертів. Така взаємодія дозволяє проводити глибоку галузеву експертизу, здійснювати бенчмаркінг із провідними конкурентами, а також напрацьовувати комплексні рекомендації щодо удосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зниженню впливу суб'єктивного чинника та забезпеченню відповідності обраної стратегії реаліям зовнішнього економічного середовища.

Отже, багаторівнева аналітична система, яка поєднує як поточні, так і довгострокові підходи до аналізу, надає підприємству можливість оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, формувати ефективну інвестиційну політику та забезпечувати стабільний розвиток у перспективі.

Отже запропоновані заходи стратегічного розвитку ТОВ «Метінвест-СМЦ» передбачають не лише структурну модернізацію виробничих процесів, а

й підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. На основі прогнозного моделювання можна очікувати наступні результати:

1. Зниження витрат на одиницю продукції за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізації логістичних процесів — орієнтовно на 8–10% протягом одного року;
2. Зростання обсягу реалізації металопродукції завдяки розширенню ринків збуту та диверсифікації асортименту — прогнозується приріст обсягу чистого доходу на 12–15% у середньостроковій перспективі (2–3 роки);
3. Підвищення продуктивності праці внаслідок цифровізації управлінських процесів і підвищення кваліфікації персоналу — орієнтовно на 10%;
4. Скорочення рівня непрямих витрат за рахунок удосконалення системи внутрішнього контролю — на 3–5%;
5. Очікуване зростання чистого прибутку підприємства після впровадження усіх запропонованих заходів може становити від 15 до 20 млн грн на рік, залежно від ринкових умов.

Розрахунки базуються на середньостатистичних даних підприємства за три роки та з урахуванням ринкових тенденцій у металургійній галузі.

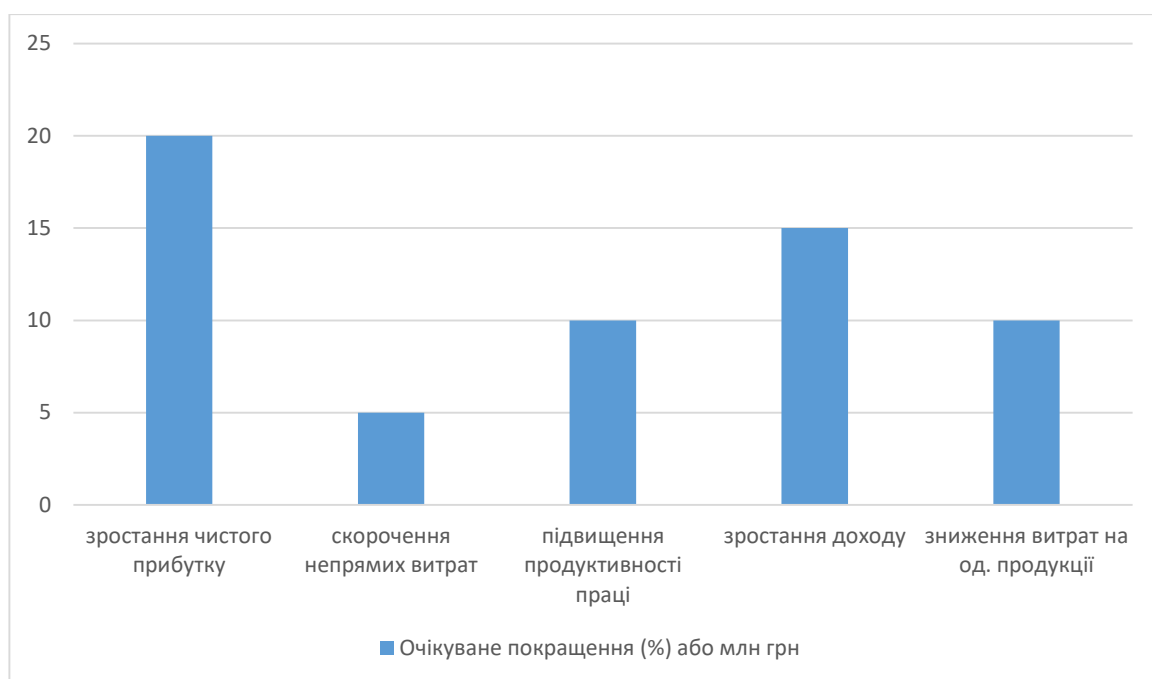


Рисунок 2.7 – Очікувані результати від впровадження заходів стратегії розвитку ТОВ «Метінвест-СМЦ»

На ілюстрації представлено модель очікуваних економічних результатів від впровадження запропонованих заходів для ТОВ «Метінвест-СМЦ». Вона наочно демонструє, що найбільший ефект прогнозується у вигляді зростання чистого прибутку (до 20 млн грн або еквівалент у %), збільшення доходів (до 15%) та зниження витрат на одиницю продукції (на 10%).

Висновки до другого розділу

У другому розділі проведене дослідження дозволило всебічно охарактеризувати діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» та здійснити комплексну оцінку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування підприємства.

На основі проведеного SWOT-аналізу були чітко окреслені сильні сторони підприємства, серед яких варто виокремити налагоджену виробничу інфраструктуру, стабільні ринкові позиції та належну якість продукції. Водночас виявлені слабкі сторони – зокрема залежність від обмеженого кола постачальників та високий рівень енергозалежності – потребують врахування при стратегічному плануванні. Аналіз також дозволив виокремити зовнішні можливості для розвитку, серед яких зростання попиту на металопродукцію та активізація державних інфраструктурних проєктів, а також загрози, пов'язані з нестабільною економічною ситуацією, конкуренцією з боку імпортової продукції та змінами регуляторного середовища.

У результаті проведеного аналізу було обґрунтовано стратегію розвитку ТОВ «Метінвест-СМЦ», яка має ґрунтуватися на поєднанні елементів інтенсивного зростання, диверсифікації та впровадження інновацій. Запропоновані напрями вдосконалення стратегії передбачають розширення ринків збуту, модернізацію виробничих потужностей, впровадження енергоефективних технологій, підвищення рівня цифровізації управлінських процесів, а також зміцнення партнерських зв'язків у межах галузі.

Запропоновані заходи забезпечують конкретні позитивні результати у кількісному вираженні. Зокрема, очікується зниження витрат на виробництво приблизно на 12% завдяки впровадженню енергоощадних технологій та оновленню технічної бази підприємства. Прогнозується зростання чистого прибутку на рівні 18%, що зумовлено як збільшенням обсягів реалізації, так і зниженням виробничих витрат. Упровадження системи цифрового

документообігу та оптимізація логістичних процесів сприятимуть скороченню адміністративних витрат на 8–10%. Крім того, розширення експортного потенціалу дозволить підвищити частку реалізації продукції за межами України до 15% у загальній структурі виручки.

Таким чином, результати проведеного аналізу є надійною основою для формування стратегічного плану ТОВ «Метінвест-СМЦ», спрямованого на зміцнення його конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення місії, стратегічних цілей та побудова «дерева цілей»

Встановлено, що на даний час відсутнє єдине визначення стратегічного управління. Існує сукупність понять, у яких автори неоднозначно трактують об'єкти стратегічного управління, «наголошуючи на різних їх аспектах та особливостях, що призводить до невизначеності поняття» [21].

Стратегічне управління у промисловому підприємстві являє собою поетапне впровадження комплексу управлінських заходів, спрямованих на активізацію виробничої діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Аби вибрати стратегію підприємства ТОВ «Метінвест СМЦ», треба провести певний ряд заходів, які представлено на рис. 3.1.

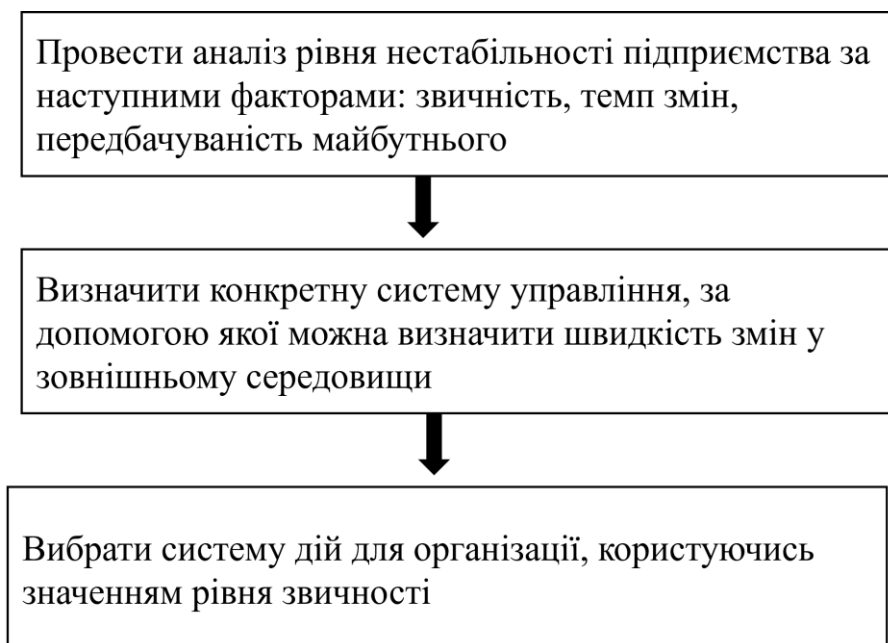


Рис. 3.1 – Етапи вибору стратегії на підприємстві ТОВ «Метінвест-СМЦ»

При впровадженні стратегічного менеджменту на промисловому підприємстві важливим залишається питання оцінки системи стратегічного управління підприємством, отже і визначення сутності поняття ефективності стратегічного менеджменту. На сьогодні набуває поширення підхід з позиції стійкості при визначенні сутності ефективності стратегічного управління, котрий визначається здатністю підприємства досягати місії та поставлених цілей при постійному негативному впливі факторів навколишнього оточення та внутрішнього середовища, при цьому зберігаючи цілісність та потенціал до розвитку підприємства. [31].

У процесі формування ефективної стратегії розвитку ТОВ «Метінвест-СМЦ» надзвичайно важливу роль відіграють визначення місії підприємства, постановка стратегічних цілей та побудова «дерева цілей». Ці складові є ключовими елементами системи стратегічного управління, оскільки забезпечують узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів, сприяють оптимальному розподілу наявних ресурсів та створюють цілісне бачення перспективного напрямку розвитку компанії.

Місією ТОВ «Метінвест-СМЦ» є забезпечення надійного та безперебійного постачання високоякісної металопродукції для ключових галузей національної економіки України, а також для міжнародних партнерів. Основна увага при цьому зосереджується на досягненні високої технологічної ефективності, дотриманні принципів відповідального природокористування та реалізації засад сталого соціально-економічного розвитку. Компанія чітко усвідомлює свою соціальну та економічну відповідальність перед працівниками, діловими партнерами, громадськістю та державою, що виявляється у прагненні до повної реалізації наявного інтелектуального, інноваційного та ресурсного потенціалу.

У стратегічному вимірі діяльності підприємства визначено ряд ключових напрямів, серед яких: забезпечення стабільності виробничих процесів в умовах поступового зниження вмісту корисних компонентів у сировинній базі,

підвищення ефективності використання технологічних ресурсів, технічна модернізація виробничих потужностей, утримання та зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також реалізація природоохоронних ініціатив, спрямованих на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. З огляду на специфіку промислової та логістичної складової діяльності компанії, постає необхідність інтеграції економічних, екологічних та соціальних цілей у цілісну систему стратегічного управління, що дозволяє досягати збалансованого розвитку в довгостроковій перспективі.

Стратегічні цілі ТОВ «Метінвест-СМЦ» повинні охоплювати основні напрями його господарської діяльності, зокрема: збільшення ринкової частки в сегменті реалізації металопродукції, зниження витрат шляхом оптимізації виробничих і логістичних процесів, диверсифікацію джерел постачання сировини, впровадження інноваційних технологій обробки металу, розвиток виробничої та транспортної інфраструктури, цифрову трансформацію управлінських і операційних процесів, а також екологічну модернізацію виробничих потужностей. Важливим компонентом стратегічного розвитку є інвестування в людський капітал, що передбачає системне підвищення кваліфікації персоналу та формування умов для професійного зростання працівників.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ», результати проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також місію підприємства, стратегічні цілі компанії сформульовані наступним чином:

1. Зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках металопродукції – шляхом розширення асортименту продукції, удосконалення логістичних схем і посилення взаємодії з ключовими клієнтами в будівельній, машинобудівній, енергетичній та інших галузях.

2. Оптимізація виробничих витрат і підвищення операційної ефективності – через модернізацію обладнання, автоматизацію процесів та зменшення витрат на транспортування й обробку металу.

3. Інноваційний розвиток та впровадження сучасних технологій обробки металопродукції – для підвищення продуктивності, якості продукції та адаптації до зростаючих вимог замовників.

4. Розвиток інфраструктури і логістики підприємства – зокрема, вдосконалення складів, транспортних вузлів, механізмів управління запасами з метою підвищення швидкості обслуговування клієнтів.

5. Екологічна модернізація виробничої бази – через впровадження екологічно безпечних технологій обробки металу та зниження рівня викидів і промислових відходів.

6. Діджиталізація бізнес-процесів – автоматизація внутрішнього документообігу, системи управління замовленнями, CRM-систем та аналітики для підвищення гнучкості управлінських рішень.

7. Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток людського капіталу – реалізація навчальних програм, професійне зростання працівників, формування кадрового резерву для підтримки інноваційного розвитку підприємства.

Ці стратегічні цілі спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Метінвест-СМЦ», забезпечення його сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища та формування ефективної моделі управління ресурсами, інноваціями й персоналом.

Перехід до ринкової економіки вимагає оперативних трансформацій у всіх підсистемах організаційної структури промислових підприємств, зокрема таких, як ТОВ «Метінвест-СМЦ», а також підвищення їхньої конкурентоспроможності. Цього можна досягти шляхом впровадження сучасних і ефективних систем управління, здатних максимально використовувати внутрішні ресурси та сильні сторони компанії, а також знижувати вплив слабких місць і зовнішніх загроз.

Система управління продуктивністю дозволяє ефективно вирішувати ці завдання. Рівень реалізації потенційних можливостей безпосередньо залежить

від ефективності управлінської структури підприємства та її стратегічної орієнтації.

У процесі формування ефективної стратегії управління на підприємстві ТОВ «Метінвест-СМЦ» було побудовано дерево цілей (рис. 3.2) , що дозволяє логічно структурувати стратегічні напрями діяльності компанії та визначити пріоритети на різних рівнях управлінського планування.

Генеральною метою є забезпечення стійкого зростання підприємства та зміцнення його позицій на національному і міжнародному ринку металопродукції. Ця мета має комплексний характер і передбачає гармонійне поєднання фінансових, організаційних, технологічних та маркетингових аспектів діяльності підприємства.

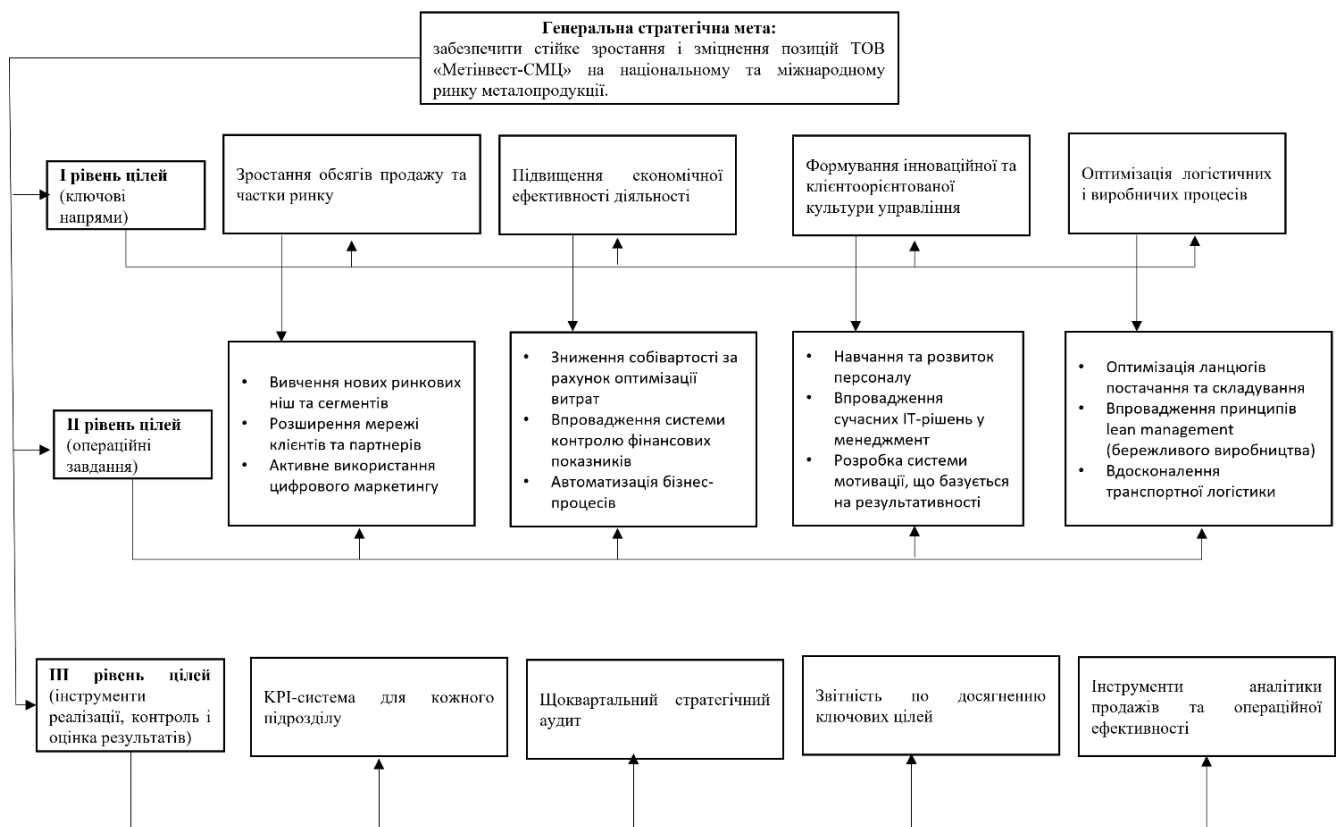


Рис. 3.2 – Дерево цілей і завдань з формування стратегії управління на підприємстві ТОВ «Метінвест-СМЦ»

На основі генеральної мети були сформовані чотири стратегічні напрями (цілі першого рівня):

Зростання обсягів продажів та частки ринку, що передбачає активізацію збутової політики, освоєння нових сегментів споживачів та посилення конкурентних переваг.

Підвищення економічної ефективності, зосереджене на оптимізації витрат, покращенні фінансового контролю та впровадженні сучасних управлінських рішень.

Формування інноваційної та клієнтоорієнтованої культури управління, що має на меті підвищення професіоналізму персоналу, цифровізацію менеджменту та ефективну мотивацію працівників.

Оптимізація логістичних і виробничих процесів, орієнтована на вдосконалення ланцюгів постачання, запровадження принципів бережливого виробництва (lean management) та розвиток транспортної логістики.

Кожна з цілей першого рівня деталізується через конкретні завдання (цілі другого рівня), які є інструментами реалізації обраного стратегічного курсу. Наприклад, для досягнення зростання ринкової частки передбачено розробку цифрових маркетингових стратегій, розширення клієнтської бази та дослідження нових ринкових ніш. Для підвищення ефективності – автоматизацію бізнес-процесів та удосконалення системи фінансового контролю.

Побудоване дерево цілей дозволяє візуалізувати взаємозв'язки між стратегічними напрямками розвитку підприємства, забезпечити цілісність управлінського підходу та створити основу для розробки конкретних заходів, механізмів моніторингу і оцінки ефективності реалізації стратегії.

Важливо зазначити, що дерево цілей не є статичною конструкцією — воно передбачає можливість адаптації та уточнення залежно від змін у зовнішньому середовищі, стану ринку, внутрішніх ресурсів підприємства та стратегічних

викликів. Саме тому воно виконує роль своєрідної "дорожньої карти" стратегічного розвитку підприємства, яка поєднує загальну місію компанії з конкретними інструментами досягнення очікуваних результатів.

На нижчому — третинному рівні дерева — розміщені інструменти реалізації поставлених завдань. До них належать:

- система ключових показників ефективності (КПІ) для кожного функціонального підрозділу;
- регулярний стратегічний аудит діяльності компанії;
- внутрішня аналітика щодо продажів, витрат, прибутковості;
- система зворотного зв'язку з клієнтами;
- моніторинг ризиків і впровадження антикризових заходів.

Ці елементи формують операційне ядро стратегії, яке забезпечує не лише формальне досягнення цілей, а й їх якісне наповнення змістом, що підвищує гнучкість управління та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень на всіх рівнях.

Таким чином, побудова дерева цілей на підприємстві ТОВ «Метінвест-СМЦ» є необхідним етапом стратегічного управління, що дозволяє:

- чітко визначити ієрархію цілей;
- поєднати довгострокову перспективу з короткостроковими діями;
- забезпечити логічну послідовність між задумами керівництва та їх реалізацією на практиці.

Крім того, таке структурування сприяє ефективній комунікації між підрозділами, дозволяє працівникам усіх рівнів краще розуміти стратегічні наміри керівництва та усвідомлювати власну роль у досягненні спільного успіху.

Отже, побудова дерева цілей дозволила структурувати управлінську діяльність підприємства, забезпечити логічний зв'язок між довгостроковими стратегічними намірами та практичними заходами, а також створити передумови для ефективного моніторингу досягнення поставлених результатів.

Запропонована модель сприяє узгодженню дій різних підрозділів, посиленню управлінської відповідальності та більш чіткому розумінню персоналом цілей організації.

Таким чином, використання дерева цілей у стратегічному плануванні діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» є не лише логічно обґрунтованим, а й необхідним кроком до побудови гнучкої, ефективної та орієнтованої на розвиток системи управління.

3.2. Вибір загальної стратегії розвитку підприємства та функціональних стратегій

Формування ефективної стратегії розвитку підприємства є ключовою передумовою його довгострокового успіху в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вибір загальної стратегії визначає вектор усіх управлінських рішень, а функціональні стратегії — це конкретні механізми її реалізації в межах основних напрямів діяльності підприємства: маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, логістики тощо.

ТОВ «Метінвест-СМЦ», як один із провідних дистриб'юторів металопродукції в Україні, діє в умовах високої конкуренції та швидких змін ринкової кон'юнктури, що вимагає чіткого стратегічного бачення та здатності оперативно адаптуватися до викликів середовища.

На підставі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (зокрема SWOT-аналізу), визначено, що оптимальною для ТОВ «Метінвест-СМЦ» є стратегія інтенсивного зростання, яка передбачає активне розширення присутності на ринку, модернізацію внутрішніх процесів та вдосконалення сервісної складової.

Ця стратегія включає наступні пріоритети:

- диверсифікацію товарного асортименту;
- активізацію маркетингової діяльності;
- вихід на нові регіональні ринки;
- розвиток логістичної інфраструктури;
- впровадження цифрових рішень у сфері обслуговування клієнтів.

Реалізація такої стратегії дозволить компанії посилити конкурентні позиції та створити довгострокову цінність як для клієнтів, так і для власників бізнесу.

Для підтримки загальної стратегії інтенсивного зростання обрано відповідні функціональні стратегії:

- *Маркетингова стратегія* — орієнтована на сегментацію ринку, цільову рекламу, розвиток клієнтського сервісу та покращення іміджу компанії через діджитал-канали.
- *Фінансова стратегія* — спрямована на оптимізацію структури витрат, залучення інвестицій для розширення виробничо-складської бази, та впровадження системи фінансового планування на основі KPI.
- *Стратегія управління персоналом* — включає мотивацію працівників, підвищення кваліфікації, впровадження системи наставництва та формування корпоративної культури, орієнтованої на результат.
- *Виробничо-логістична стратегія* — базується на принципах ефективного постачання, автоматизації складських процесів, підвищенні точності поставок і зниженні логістичних витрат.
- *Інноваційна стратегія* — передбачає впровадження сучасних ІТ-рішень, CRM-систем, аналітики продажів і сервісів для дистанційного обслуговування клієнтів.

Важливою умовою успішної реалізації обраної стратегії є *системна узгодженість між загальним баченням розвитку підприємства та функціональними цілями*, які закладені в діяльність окремих підрозділів. Для забезпечення контролю за виконанням стратегії пропонується впровадити багаторівневу систему оцінювання результативності з використанням кількісних і якісних показників.

Незважаючи на переваги обраної стратегії інтенсивного зростання, існує низка *ризиків*, які можуть негативно вплинути на ефективність її впровадження. Серед основних:

- *Ринкові ризики*: зміна кон'юнктури металургійного ринку, коливання цін на сировину, зростання конкуренції.

- *Фінансові ризики:* обмеженість інвестиційних ресурсів, нестабільність курсу валют, зростання вартості логістики.
- *Організаційні ризики:* опір персоналу змінам, недостатня кваліфікація управлінців середньої ланки, неефективна внутрішня комунікація.
- *Технологічні ризики:* складнощі з впровадженням ІТ-рішень, відсутність технічного супроводу, застаріла інфраструктура.

Для мінімізації вказаних ризиків доцільно впровадити наступні заходи:

- регулярний моніторинг зовнішнього середовища та адаптація стратегії до змін;
- розробка антикризових сценаріїв з чіткими індикаторами дій;
- розподіл ризиків між підрозділами за допомогою внутрішньої політики управління ризиками;
- інвестиції в професійне навчання персоналу та підтримку корпоративної гнучкості;
- залучення експертів з цифрової трансформації для технічного супроводу впровадження інновацій.

Впровадження обраної загальної стратегії та супровідних функціональних стратегій дозволить досягти таких очікуваних результатів:

- Зростання обсягів продажів щонайменше на 10–15% протягом найближчих двох років;
- Зміцнення позицій на регіональному ринку за рахунок підвищення впізнаваності бренду та покращення якості обслуговування;
- Оптимізація витрат, що дозволить підвищити прибутковість без суттєвого збільшення цінової політики;
- Підвищення задоволеності клієнтів завдяки цифровим сервісам і гнучкому логістичному обслуговуванню;
- Професійне зростання персоналу і зниження плинності кадрів;
- Збільшення частки прибутку, інвестованої в розвиток технологій та інновацій.

Таким чином, стратегічний вибір ТОВ «Метінвест-СМЦ» дозволяє підприємству адаптуватися до сучасних ринкових умов, забезпечити стабільне зростання, зміцнити конкурентні позиції та ефективно використовувати наявний потенціал.

Загалом, обґрунтований стратегічний вибір і його інтеграція на рівні функціональних підсистем ТОВ «Метінвест-СМЦ» створює передумови для сталого зростання, підвищення операційної ефективності та посилення ринкових позицій компанії в умовах конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було проведено комплексне стратегічне обґрунтування розвитку підприємства ТОВ «Метінвест-СМЦ». У результаті аналізу сформульовано місію компанії, визначено стратегічні цілі діяльності та побудовано дерево цілей, яке відображає ієрархію завдань та логіку їх досягнення на різних рівнях управління.

Побудова дерева цілей дозволила виявити ключові напрями розвитку, серед яких: зростання обсягів реалізації продукції, підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження інновацій, вдосконалення логістики, покращення якості обслуговування клієнтів та розвиток персоналу. Таке структурне представлення цілей стало основою для подальшого формування стратегії підприємства.

Було здійснено обґрунтований вибір загальної стратегії розвитку підприємства. З огляду на результати стратегічного аналізу та ринкові умови, для ТОВ «Метінвест-СМЦ» обрано стратегію інтенсивного зростання, яка передбачає активну експансію на ринку, впровадження сучасних цифрових рішень та зміцнення конкурентоспроможності. Для реалізації обраного курсу визначено систему функціональних стратегій — маркетингову, фінансову, виробничо-логістичну, кадрову та інноваційну.

У результаті синхронізації загальної та функціональних стратегій сформовано цілісну модель стратегічного управління, що відповідає сучасним умовам ринку та спрямована на довгостроковий розвиток підприємства. Запропонована стратегія враховує внутрішній потенціал компанії, тенденції ринку металопродукції, а також можливі ризики та засоби їх мінімізації.

ВИСНОВКИ

Здобуті в процесі дослідження результати дають змогу дійти таких загальних висновків:

1. Внаслідок теоретичного аналізу літературних джерел було проаналізовано теоретичні засади стратегічного менеджменту, його сутність, функції та значення у забезпеченні довгострокової ефективності управління підприємством. Зокрема, обґрунтовано, що стратегічний менеджмент виступає ключовим елементом системного управління в умовах динамічного зовнішнього середовища та високої конкуренції.

2. Досліджено сучасні підходи, моделі та інструменти стратегічного управління, які використовуються в провідних компаніях. Розглянуто їх переваги, обмеження та доцільність застосування на вітчизняних підприємствах. Особливу увагу приділено моделі SWOT-аналізу, BCG-матриці, а також побудові дерева цілей.

3. Проаналізовано діяльність підприємства ТОВ «Метінвест-СМЦ», охарактеризовано його організаційну структуру, напрями діяльності, фінансово-економічні показники та ринкову позицію. Проведено оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволило виявити ключові фактори впливу на стратегічні рішення компанії.

4. На основі SWOT-аналізу були визначені сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози його розвитку. Це стало підґрунтям для оцінки поточної стратегії управління, яка, попри окремі позитивні результати, виявила потребу в оновленні та адаптації до сучасних умов.

5. У ході аналізу виявлено низку проблем і недоліків, серед яких — недостатня інтеграція інновацій у виробничі та логістичні процеси, обмежена цифровізація клієнтського сервісу, а також фрагментарність стратегічного планування.

6. Відповідно до результатів дослідження було розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві,

зокрема запропоновано реалізувати стратегію інтенсивного зростання, доповнену функціональними стратегіями (маркетинговою, фінансовою, інноваційною, виробничо-логістичною тощо). Запропонована система передбачає побудову чіткої ієрархії цілей, узгодження стратегічних дій та запровадження сучасних управлінських інструментів.

Таким чином, проведене дослідження не лише підтвердило важливість стратегічного підходу в управлінні підприємством, а й запропонувало практичні шляхи його вдосконалення в умовах нестабільного економічного середовища та нових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури. 2012. URL: <http://www.dit.edukit.zp.ua/Files/downloads> (дата звернення 21.04.2023)
2. Бабій І.В. Управлінське рішення в антикризовому менеджменті підприємства. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. 2015. №5. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/9.pdf (дата звернення 11.05.2023)
3. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управління: основні положення. Електронний журнал “Ефективна економіка”. Випуск №9. 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> (дата звернення 21.05.2023)
4. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. Економіка та управління підприємствами. 2018. №24. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/22.pdf (дата звернення 13.05.2023)
5. Бурцева О.Є., Пефтієва Ю.Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. Бізнес Інформ. 2016. №11. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2016-11_0-pages-392_397.pdf (дата звернення 01.06.2023)
6. Бутинць Ф.Ф. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник. Житомир. ЖДТУ. 2004. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/27466/1/Modeli_i_metody_pryiniattia_rishen_2004.pdf (дата звернення 15.05.2023) (дата звернення 22.05.2023)
7. Василенко В.А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень. Навчальний посібник. 2003. Київ. ЦУЛ. URL: <http://lib.istu.edu.ua/index.php?p=34&id=6125&par=326&page=1> (дата звернення 15.05.2023) 65

8. Господарський кодекс України №436-IV від 16.01.2003 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 17.05.2023)

9. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури. 2012. URL: https://cul.com.ua/preview/obgrunt_gosp_reihen_Donez.pdf (дата звернення 17.05.2023)

10. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Економічний вісник. 2017. №2. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_107-115.pdf (дата звернення 13.05.2023)

11. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/ob-runtuvannya-upravlinskihrishen-z-vrahuvannyam-yakosti-informaciyno-analitichnoi-sistemimenedzhmentu.html> (дата звернення 22.05.2023)

12. Крупник А.С. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. URL: <https://docplayer.net/70587713-A-s-krupnik-k-olinov-je-m-nuzhniy-o-m-rudik-teoriya-i-praktika-priynyattya-upravlinskihrishen.html> (дата звернення 14.05.2023)

13. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. №31. URL: http://vlp.com.ua/files/04_31.pdf (дата звернення 26.05.2023)

14. Мазур В.С. Трансформаційні аспекти менеджменту в сучасному управлінні. THEU. 2002. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9342/1> (дата звернення 21.05.2023)

15. Мескон М.Х. Основи менеджмента. Дело. 2000. (дата звернення 28.05.2023) 66

16. Назарова І.Я. Аналіз методів оцінки активів, зобов'язань та капіталу при реорганізації підприємств. THEU. 2013. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/246-1230-1-PB.pdf> (дата звернення 21.05.2023)

17. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Частина 29. №1. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/5248> (дата звернення 01.05.2023)

18. Овдіюк О.М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. Електронний журнал “Ефективна економіка”. Випуск №6. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/50.pdf (дата звернення 21.05.2023)

19. Олійниченко О.М. Аспектний підхід до визначення поняття “управлінське рішення”. Наукові праці НУХТ. 2007. № 21. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/8901?locale> (дата звернення 31.05.2023)

20. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень. Навчально-методичні матеріали. НАДУ. Київ. 2013. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/52a015a3-5ad9-4fd6-8bf0-036e5711013d.pdf (дата звернення 26.05.2023)

21. Офіційний сайт холдингу МЕТІНВЕСТ. URL: www.metinvestholding.com.ua (дата звернення 22.04.2023)

22. Решетило В.П. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Випуск №3 (77)-2. URL: http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf (дата звернення 01.06.2023)

23. Рішняк І.В. Системний аналіз категорій ризику та невизначеності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Інформаційні системи та мережі. 2003. №489. URL: http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf (дата звернення 22.05.2023) 67

24. Тимошенко Ю.М. Облікова оцінка вартості активів в системі управління підприємством. ОНЕУ. 2019. URL: <http://oneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/11/Avtoreferat-Timoshhenko-YU.M..pdf> (дата звернення 24.05.2023)

25. Тимощенко Ю.М. Нормативне регулювання оцінки вартості необоротних матеріальних активів у фінансовому та податковому обліку. Економічні науки. Серія “Облік і фінанси”: збірник наукових праць. 2012. Випуск 9 (33). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN (дата звернення 12.05.2023)

26. Филипенко О.М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. ХДУХТ. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/12/252.pdf> (дата звернення 15.05.2023)

27. Филипенко О.М. Вплив невизначеності на функціонування бізнесу. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: Тези доповіді V науково-практичної конференції з міжнародною участю. Харків НфаУ. 2016. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/.pdf> (дата звернення 26.05.2023)

28. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. Економічний вісник університету. 2016. №31(1). URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/277.pdf> (дата звернення 28.05.2023)

29. Черняк В.І. Постанова та формалізація проблеми дослідження економічної поведінки менеджера в процесі прийняття управлінських рішень. Електронний журнал “Ефективна економіка”. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1124> (дата звернення 01.06.2023)

30. Шегда А.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Випуск №26. URL: <http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011.pdf> (дата звернення 11.06.2023)

31. Мікловда В. П. Регіон : проблеми стратегічного – Ужгород : Ліра, 2016. – 196 с.

