

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

магістра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»
(освітньо-професійна програма)

на тему: «Аналіз економічного стану та удосконалення системи стратегічного управління гірничо-збагачувального підприємства»

Виконав: здобувач II курсу,
групи МОБ-24-1м

_____ / Володимир СОКУРЕНКО /
(підпис)

Керівник

_____ / Ігор АФАНАСЬЄВ /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

Кривий Ріг
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

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

«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу
Сокурєнка Володимира Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Аналіз економічного стану та удосконалення системи стратегічного управління гірничо-збагачувального підприємства»

керівник роботи Афанасьєв Ігор Євгенович, к.е.н., ст. викладач

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «10» липня 2025 року
№ 509 с

2. Строк подання студентом роботи 08.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, звітність металургійного підприємства ПрАТ «Центральний ГЗК».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади стратегічного управління промисловим підприємством; РОЗДІЛ 2. Характеристика економічної діяльності та оцінювання ефективності системи стратегічного управління на ПрАТ «Центральний ГЗК» ; РОЗДІЛ 3. Оцінка пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Центральний ГЗК».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень: Складові стратегічного управління підприємства; Алгоритм здійснення оцінки ефективності системи стратегічного управління підприємства; Техніко-економічні показники господарської діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК»; Техніко-економічні показники господарської діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК»; Рангування факторів внутрішнього середовища; Узагальнена SWOT-матриця ПрАТ «ЦГЗК»; Узагальнена SWOT-матриця ПрАТ «ЦГЗК»; Пофазова стратегія розвитку ПрАТ «ЦГЗК» на прогностичний рік (Q_n – квартали прогностичного року); Прогноз Фінансових Результатів ПрАТ «ЦГЗК» з урахуванням впровадження розроблених пропозицій.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ст. викл. Афанасьєв І.Є.	12.07.2025	28.10.2025
Розділ 2	Ст. викл. Афанасьєв І.Є.	12.07.2025	25.11.2025
Розділ 3	Ст. викл. Афанасьєв І.Є.	12.07.2025	08.12.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МiA, Варава Л.М.	12.07.2025	12.12.2025

7. Дата видачі завдання 12.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2025 – 11.07.2025	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	12.07.2025 – 10.09.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.09.2025 – 29.09.2025	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	30.09.2025 – 28.10.2025	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	29.10.2025 – 25.11.2025	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	26.11.2025 – 05.12.2025	
7	Підготовка вступної частини	06.12.2025 –	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	08.12.2025 – 11.12.2025	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2025	
10	Попередній захист роботи	15.12.2025	
11	Захист роботи у ЕК	17.12.2025	

Здобувач

(підпис)

Сокурєнко В. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв І.Є.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування». Сокурєнко В. С. «Аналіз економічного стану та удосконалення системи стратегічного управління гірничо-збагачувального підприємства». – КНУ, 2025р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 61 сторінках, містить 17 таблиць, 19 рисунків. При підготовці роботи використано 43 літературних джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи: обґрунтування теоретичних і методичних засад для покращення актуальних напрямків стратегічного управління.

Завдання дослідження: визначити базові основи стратегічного управління гірничо-збагачувального підприємства; визначити етапи формування та розвитку системи стратегічного управління на промисловому підприємстві; розглянути методичні підходи до оцінювання системи стратегічного управління підприємства; охарактеризувати ПрАТ «Центральний ГЗК» та провести аналіз сучасного економічного стану; оцінити сучасний стан стратегічного управління на ПрАТ «Центральний ГЗК»; провести дослідження ефективності системи стратегічного управління гірничо-збагачувального підприємства; обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Центральний ГЗК»

Об'єкт дослідження: господарська та стратегічна діяльність ПрАТ «ЦГЗК».

Предмет дослідження: комплекс теоретичних, методичних та практичних питань щодо удосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «ГЗК».

Одержаний економічний ефект (ефективність): за рахунок впровадження пропозицій забезпечується приріст прибутку розміром 180,9 млн грн у прогнозованому році.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, рентабельність, економічний аналіз, SWOT-аналіз, прибуток.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність стратегічного управління промисловим підприємством	8
1.2. Основні передумови формування та розвитку системи стратегічного управління на підприємстві	11
1.3. Огляд методичних підходів до оцінювання ефективності системи стратегічного управління підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	20
2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ЦГЗК»	20
2.2. Оцінка поточного стану стратегічного управління ПрАТ «Центральний ГЗК»	32
2.3. Дослідження ефективності системи стратегічного управління льного підприємства	38
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	43
3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «ЦГЗК» на основі деталізації стратегічних напрямків	43
3.2. Розробка моделі стратегічного розвитку ПрАТ «ЦГЗК»	50
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

На сучасному етапі вдосконалення стратегічного управління на підприємствах набуває критичної важливості. Розробка дієвих заходів для покращення системи стратегічного управління охоплює виконання низки ключових завдань: проведення аналізу еволюції складнощів у системі управління організаційним розвитком; конкретизація базових понять, що стосуються об'єкта дослідження; встановлення показників для оцінки результативності корпоративного стратегічного управління, ґрунтуючись на застосуванні збалансованої системи індексів.

Значна наукова робота з питань стратегічного управління підприємствами була здійснена низкою відомих вчених. Серед них: Васюткіна Н. В., Величко Т. Г., Жаданос О. В., Касич А. О., Ситницький М. В., Шіковець К. О., Юрченко Ю. О. та інші дослідники. Хоча питання стратегічного управління розвитком організацій отримали широке теоретичне та прикладне висвітлення, варто підкреслити, що досі немає єдиного комплексного підходу до управління стратегічним розвитком організацій, який би ґрунтувався на цілісному баченні. Питання забезпечення ефективного стратегічного управління залишається на часі й вимагає поглибленого вивчення та подальшої наукової розробки.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад для покращення актуальних напрямків стратегічного управління.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішення наступних завдань:

- визначити базові основи стратегічного управління гірничо-збагачувального підприємства;
- визначити етапи формування та розвитку системи стратегічного управління на промисловому підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінювання системи стратегічного управління підприємства;

- охарактеризувати ПрАТ «Центральний ГЗК» та провести аналіз сучасного економічного стану;
- оцінити сучасний стан стратегічного управління на ПрАТ «Центральний ГЗК»;
- провести дослідження ефективності системи стратегічного управління гірничо-збагачувального підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Центральний ГЗК».

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та практичних питань щодо удосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «ГЗК».

Об'єктом дослідження роботи є господарська та стратегічна діяльність ПрАТ «ЦГЗК».

Фундаментом проведеного дослідження слугує загальновизнана наукова методологія, що охоплює фундаментальні та загальнонаукові підходи до вивчення відповідних явищ і процесів.

Використовуючи методи економічного аналізу, було детально проаналізовано фінансово-господарську діяльність обраного підприємства, а також оцінено результативність його роботи. Шляхом застосування діалектичного та абстрактно-логічного методів було узагальнено отримані дані й сформульовано ключові висновки проведеного аналізу.

Практична значущість отриманих результатів ґрунтується на аналізі наукових робіт економістів за досліджуваною тематикою, а також на підсумках оцінки стратегічного управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Результати втілюються у розробці та обґрунтуванні першочергових заходів, спрямованих на вдосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Центральний ГЗК»

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність стратегічного управління промисловим підприємством

Розвиток економічної ситуації в Україні вказує на існування суттєвої небезпеки для сталого функціонування підприємств. Для нейтралізації цієї зростаючої загрози необхідно впровадити внутрішній механізм регулювання потенціалу організації. Цей механізм має відповідати потребам ринку та враховувати довгострокові завдання в контексті соціального й екологічного прогресу [4].

В умовах високої конкуренції та швидких змін сучасного ринку, компанії мають не просто зосереджуватися на внутрішній оптимізації, але й формувати далекоглядну лінію поведінки (політику). Це необхідно для того, щоб не втрачати позицій і відповідати темпу зовнішніх перетворень.

Стратегічне управління промисловими підприємствами є багатоаспектною концепцією. У зв'язку з цим, постає складне завдання збереження та об'єктивної оцінки його ефективності, адже різні управлінські стратегії чинять неоднаковий вплив на показники стратегічного менеджменту (рис. 1.1).

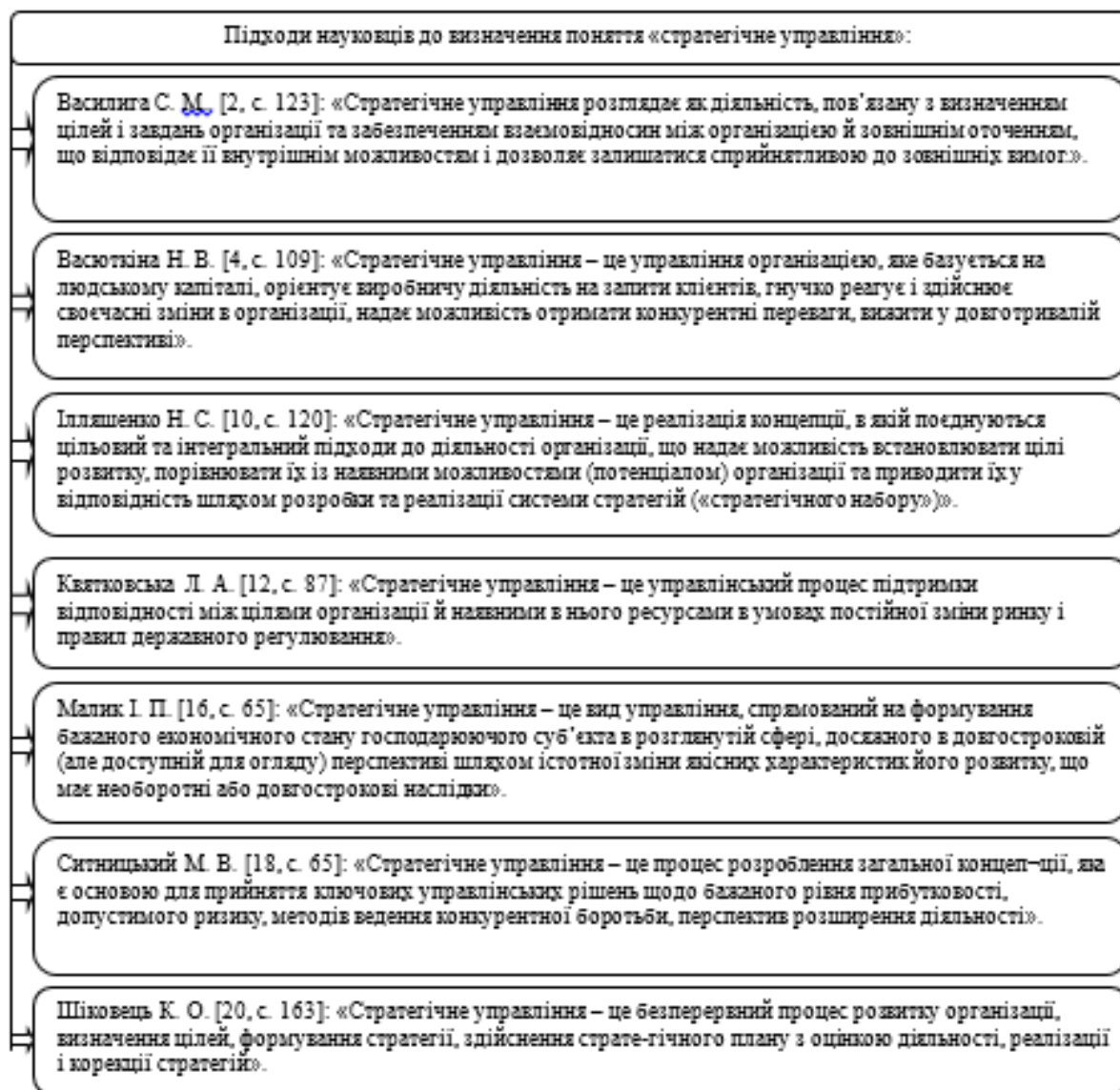


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «стратегічне управління»)

Варто відзначити, що саме стратегічне управління є визначальним чинником успіху чи провалу будь-якої організації. У сучасних реаліях стратегічний менеджмент трансформувався в окрему, автономну сферу діяльності, яка охоплює значний спектр об'єктів на тлі ускладнення виробничо-економічних процесів.

Основна місія керівництва зазвичай полягає в тому, щоб організувати та скоординувати діяльність персоналу, залученого до процесу. Це передбачає надання спрямованості виробничій роботі й досягнення узгодженості у діях усіх виконавців.

Під стратегічним управлінням розвитком організації розуміють здатність провадити господарську діяльність у будь-який конкретний період, незважаючи на вплив зовнішнього середовища, яке має тенденцію порушувати нормальний ритм функціонування компанії [18, с. 78]. Рис. 1.2 відображає принципи стратегічного управління.

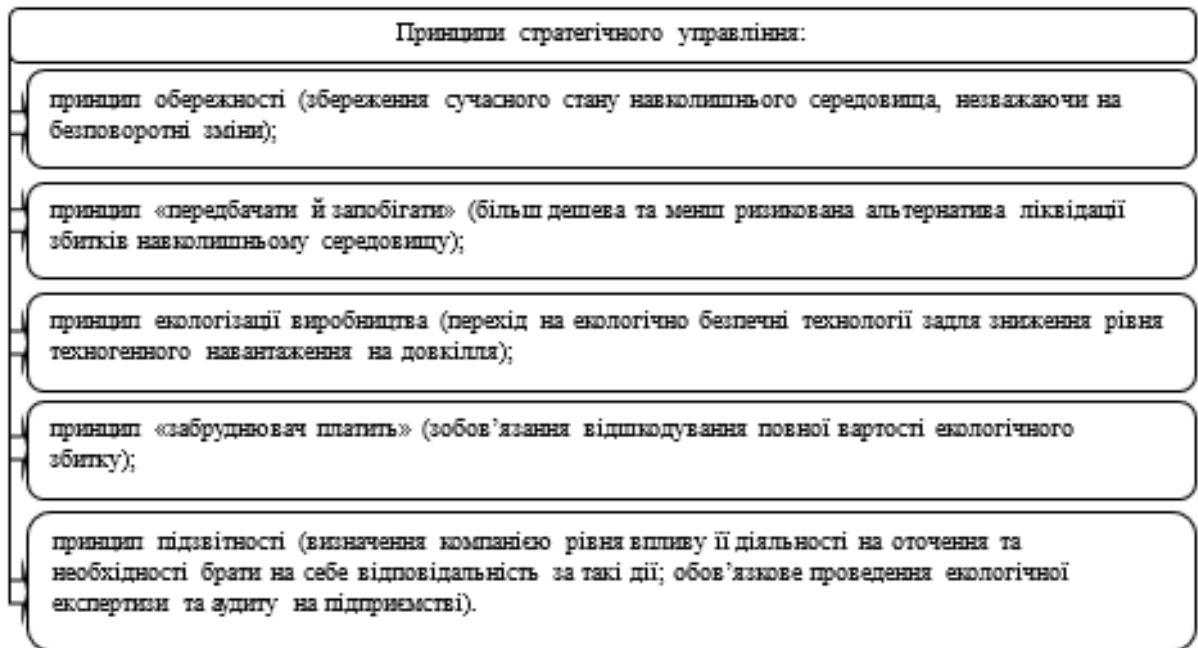


Рис. 1.2. Принципи стратегічного управління [11, с. 23]

Стратегічне управління є ключовим управлінським процесом, що визначає організаційний розвиток. Його сутність полягає у формуванні та ухваленні фундаментальних рішень, які мають критичне значення для компанії в цілому, впливаючи на її позиції стосовно:

- Конкуrentів;
- Споживачів;
- Продукції/послуг;
- Ринкових сегментів;
- Макрооточення (економічних, політичних, соціальних чинників).

Концептуальна база стратегічного менеджменту має бути адаптована до сучасних викликів, а саме:

- Динаміка конкурентного середовища: Врахування особливостей його стрімкого розвитку.
- Непередбачуваність: Усвідомлення швидкого плину подій, що робить майбутнє менш прогнозованим.
- Інноваційні інструменти: Застосування передових методів для аналізу зовнішнього оточення.

Такий підхід забезпечує адекватну як адаптивну реакцію на зміни, так і організаційну відповідь.

Підсумовуючи, стратегічне управління являє собою складну систему, що складається із структурно взаємопов'язаних елементів стратегічного планування. Ця система орієнтована на реалізацію цілей із кінцевою метою – підвищення загального рівня фінансово-економічної ефективності та результативності функціонування організації

1.2. Основні передумови формування та розвитку системи стратегічного управління на підприємстві.

В умовах стрімкої мінливості зовнішнього середовища та спричиненої нею невизначеності, стратегічний підхід до бізнес-менеджменту виступає актуальним інструментом управління організаційним розвитком.

Такий підхід надає можливість гарантувати ефективне стратегічне управління бізнесом через синтез та гармонізацію трьох ключових складових діяльності будь-якого економічного суб'єкта (рис. 1.3):

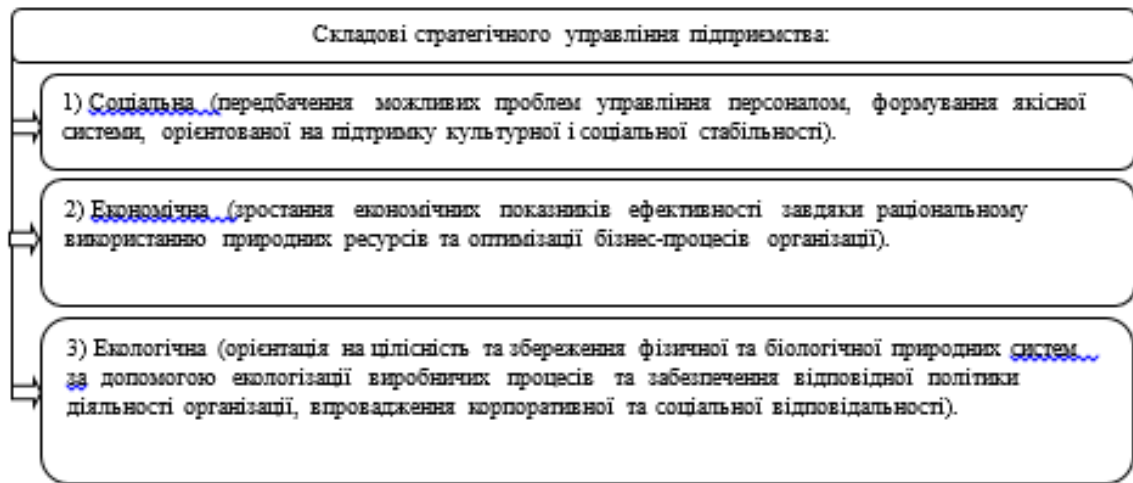


Рис. 1.3. Складові стратегічного управління підприємства [8, с. 98]

Таким чином, теорія корпоративного стратегічного менеджменту являє собою функціональну закономірність, тісно пов'язану з внутрішньоорганізаційними процесами. Вона буде існувати та впроваджуватися незалежно від волі чи бажання керівництва державних установ.

Опираючись на загальноприйняті характеристики корпоративного стратегічного управління, детально їх розкриємо, здійснюючи порівняння з оперативними управлінськими рішеннями за кількома основними критеріями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стратегічних і оперативних процесів розвитку організації [8, с. 58]

№	Характеристика	Стратегічний підхід до забезпечення стратегічного управління	Оперативні процеси стратегічного управління
1.	Масштаб дії	Підприємство в цілому	Оперативна діяльність
2.	Тривалість дії	Довгострокова	Короткострокова
3.	Параметри	Багатопротіпні	Однопротіпні
4.	Оточення	Змінюється	Задане
5.	Час	Варіюється	Дефіцит часу
6.	Цілі	Багатоцільове	Одноцільове
	Інформація	Часткова, загального характеру	Точна, конкретна
7.	Структуризація цілей	Сильна	Слабка
8.	Ієрархічний рівень прийняття	Високий	Різний
9.	Ступінь ризику	Значний	Звичайний
10.	Частота прийняття	Однократне застосування	Постійне застосування
11.	Результат	Неможливо вгадати, визначити	Простіше визначити

Лише у випадку, коли підприємство сприймається як система, тобто як сукупність багаторівневих підсистем, що постійно взаємодіють, воно може функціонувати як цілісний, єдиний об'єкт. З огляду на це, організацію слід вивчати як складну структуру, застосовуючи системний підхід [16, с. 65].

Водночас, підприємства самі є складовою частиною ширшої системи. Саме в контексті цієї всеосяжної (комплексної) єдності організації здатні розробити та втілити чотири ключові різновиди стратегій для забезпечення ефективного стратегічного управління (рис. 1.4).

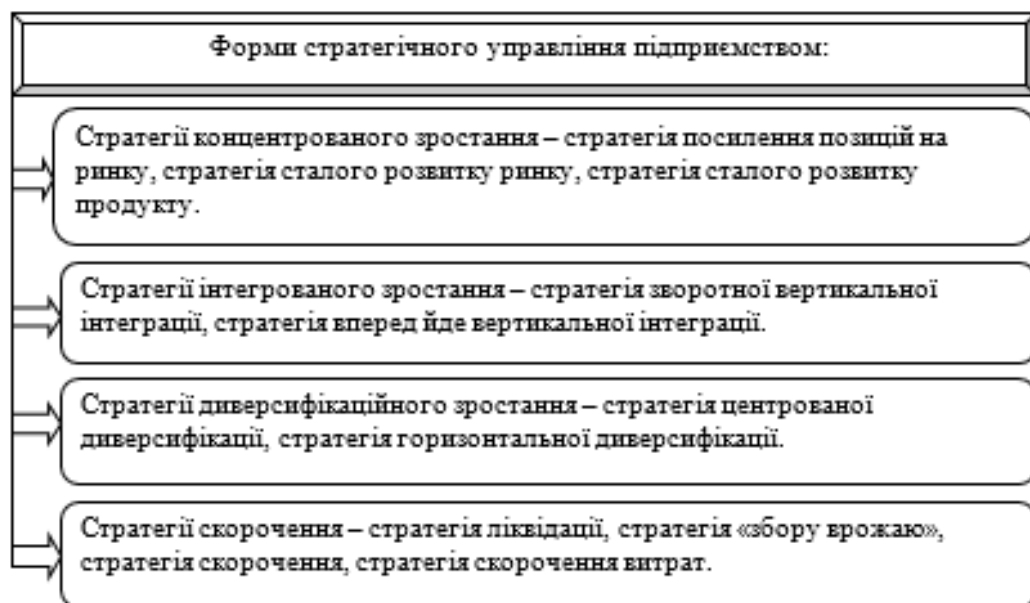


Рис. 1.4. Основні форми стратегічного управління підприємством [21, с. 225]

Застосування принципів ієрархії в управлінні підприємством передбачає, що процес стратегічного менеджменту стартує з визначення базової стратегії. Вона є головним вектором дій усередині компанії для досягнення пріоритетів розвитку, узгоджених із структурою ресурсів, наявних як у підприємства, так і в головної (материнської) організації.

Ця базова стратегія, розроблена для всієї структури, ідентифікується західними експертами як корпоративна. За типом розвитку корпоративні стратегії поділяють на зростання, стабілізацію та скорочення [10, с. 185].

Вони, у свою чергу, конкретизуються на: концентрацію, консолідацію (пряму/зворотну), диверсифікацію, реструктуризацію, ліквідацію, банкрутство тощо. Відповідно до конкретних видів, стратегії також класифікують на: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування (на витратах або диференціації). Іноді застосовуються стратегії оптимізації витрат. Для підтримки стратегічного управління бізнесом та успішної реалізації корпоративної стратегії формуються функціональні стратегії [15, с. 83].

Складові механізму мотивації стратегічного управління підприємством включають такі інструменти:

- Інвестиції: вкладення коштів у ресурси та проєкти;
- Інституції: державні механізми та правові норми, що підвищують управлінський потенціал;
- Податки: відповідні фіскальні інструменти;
- Інновації: заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів.

Досягнення корпоративних стратегічних цілей управління безпосередньо залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та їх раціонального використання.

Стратегічний підхід є фундаментом для управління довгостроковим розвитком організації, забезпечуючи її ефективність. При формуванні стратегій необхідно досягати максимальної чіткості, щоб підприємства могли своєчасно прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі та оперативно реагувати на них.

Ефективна концепція організаційного стратегічного управління вимагає активних дій у трьох головних площинах:

По-перше, управління персоналом: Процеси підбору, переміщення чи звільнення мають бути спрямовані на забезпечення точної відповідності індивідуальних навичок фахівців поточним і майбутнім складнощам поставлених завдань. Систематичний аналіз тенденцій та змін дозволяє раціоналізувати вибір кар'єрних шляхів та обов'язкових програм перепідготовки персоналу [10, с. 185].

По-друге, організаційна структура: Вплив служб, відповідальних за стратегічне управління, залежить від системи формування завдань і функціональних обов'язків та відносин між співробітниками. Очевидно, що різні види діяльності персоналу можуть бути застосовані для виконання будь-якої мети.

По-третє, інформаційне забезпечення: Стратегічне управління підприємством залежить від якості та повноти інформації, яку надає компанія.

В умовах, що склалися, основне завдання підприємства полягає у необхідності змінити вектор системи управління, відповідно до цілей адаптації до нестабільного зовнішнього середовища.

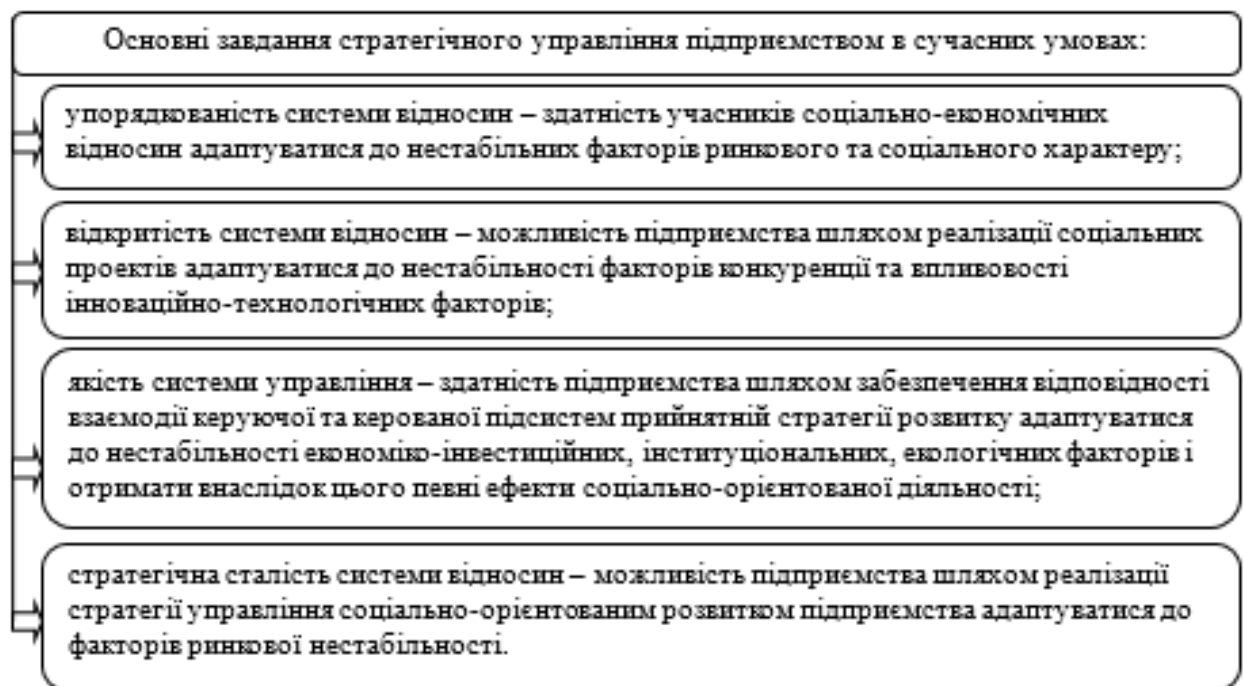


Рис. 1.5. Основні завдання стратегічного управління підприємством [20, с. 163]

Таким чином, співвідношення позитивних результатів, отриманих від застосування механізмів для вирішення стратегічних завдань, до витрат, понесених на їх розробку та функціонування, доцільно розглядати через призму ефективності корпоративного стратегічного управління у нинішніх умовах. Процес стратегічного менеджменту бізнесу та його оцінка в сучасних реаліях мають розглядатися як визначальний чинник успішності розвитку всієї компанії.

1.3. Огляд методичних підходів до оцінювання ефективності системи стратегічного управління підприємства

На поточному етапі оцінювання ефективності стратегічного управління компанією відбувається за надто спрощеним алгоритмом. Керівний склад організації часто одержує неповні дані щодо ефективності систем, що використовуються для впровадження стратегічного розвитку.

Така ситуація може безпосередньо створювати загрозу для повноцінного функціонування сучасної компанії в умовах інноваційного розвитку у різноманітних сферах її діяльності (рис.1. 6.)



Рис. 1.6. Алгоритм здійснення оцінки ефективності системи стратегічного управління підприємства [8, с. 99]

Матриця оцінки стратегії є важливим інструментом, що дозволяє перетворити якісні аспекти стратегії на вимірювані показники, забезпечуючи об'єктивність та прозорість процесу оцінювання.

Мета створення матриці:

- Об'єктивність: Забезпечити неупереджену оцінку стратегії, мінімізуючи суб'єктивні судження.
- Відповідність: Перевірити, наскільки розроблена стратегія відповідає встановленим внутрішнім стандартам та зовнішнім ринковим вимогам.
- Ефективність: Оцінити потенційну здатність стратегії досягати поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів.
- Якість: Визначити внутрішню узгодженість, реалістичність, гнучкість та повноту стратегічного плану.

Такий інструмент має відображати специфіку організації та її стратегічну спрямованість. Це дозволить керівництву візуалізувати ступінь узгодженості між цільовою стратегією та внутрішніми можливостями, а також зовнішнім середовищем. Таблиця повинна забезпечити систематизований та прозорий підхід до оцінки, що, у свою чергу, є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо коригування або фінального затвердження стратегії (табл. 1.2) . [18, с. 67].

Таблиця 1.2

Параметри оцінки ефективності системи стратегічного управління

№ п/п	Найменування критерію	Позитивна оцінка	Негативна оцінка
1	Системність	Структура стратегії складається з взаємозалежних частин, кожна з яких приносить щось конкретне в унікальну стратегію загалом.	Структура стратегії не складається із взаємозалежних частин (або не всі частини взаємозалежні), кожна з яких приносить щось конкретне в унікальну стратегію загалом.
2	Комплексність	Завдання стратегії та план розвитку підприємства охоплює всі бізнес-процеси підприємства.	Завдання стратегії та план розвитку підприємства охоплює в повному обсязі бізнес-процеси підприємства.
3	Послідовність	Послідовність плану розвитку у стратегії пов'язана та логічна.	Послідовність плану розвитку у стратегії плутана та нелогічна.
4	Об'єктивність	Заходи щодо розвитку підприємства та результати аналізу діяльності сформовані у стратегії неупереджено.	Простежується необ'єктивність у процесі формування заходів щодо розвитку підприємства та/або результатів аналізу діяльності сформованих у стратегії.
5	Об'єктивність	Заходи щодо розвитку підприємства та результати аналізу діяльності сформовані у стратегії неупереджено.	Простежується необ'єктивність у процесі формування заходів щодо розвитку підприємства та/або результатів аналізу діяльності сформованих у стратегії.
6	Отримання економічного ефекту	У процесі реалізації стратегії передбачено отримання щорічного економічного ефекту, який задовольняє керівництво підприємства.	У процесі реалізації стратегії не передбачено отримання щорічного економічного ефекту та/або розмір запланованого економічного ефекту не задовольняє керівництво підприємства.
7	Досягнення помірної ризику	У стратегії враховується ймовірність виникнення ризику та передбачені заходи щодо його мінімізації.	У стратегії не враховується ймовірність виникнення ризику та/або не передбачено заходів щодо його мінімізації.
8	Чіткість	Формулювання у стратегії та чіткі та зрозумілі.	Формулювання у стратегії нечіткі та/або незрозумілі.
9	Ясність	Структура стратегії та її опис ясний.	Структура стратегії та її опис має незрозумілість та неясність.
10	Гнучкість	Стратегія забезпечує гнучкість виробничих систем підприємства.	Стратегія не забезпечує гнучкість виробничих систем підприємства або забезпечує не повною мірою.
11	Точність формулювання завдань	Завдання у стратегії сформульовані точно та детально.	Завдання сформульовані неточно та / або відсутній докладний опис.

Проведення цього дослідження базується на інтегрованому підході, що дає змогу простежити організаційні процеси, бізнес-планування та управління в їхній сукупності, а також ідентифікувати етапи, на яких вирішується поставлена проблема. Фундаментом усіх дослідницьких робіт є, загалом, системний аналіз. Він дозволяє оцінити значущість та актуальність проблематики, сформулювати конкретні цілі й завдання, а також знайти оптимальніші рішення.

Методологічною основою даної роботи є теоретичні положення сучасної вітчизняної та світової науки, що стосуються стратегічного і поточного планування, а також питань управління підприємством [12, с. 35].

Після того, як буде визначено результат стратегії відповідно до кожного обраного критерію, необхідно обчислити частку позитивних та негативних оцінок (відгуків). На цій основі слід встановити підсумковий результат оцінки ефективності стратегії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Результати ефективності системи стратегічного управління
підприємства [16, с. 68]

Кількість оцінок	Результат ефективності
100% позитивних оцінок відповідності стратегії критеріям.	Ефективна стратегія. Рекомендується реалізовувати стратегію без поправок.
Понад 50% позитивних оцінок відповідності стратегії критеріям.	Задовільна стратегія. Необхідно скоригувати частини стратегії щодо невідповідних умов.
Менш ніж 50% позитивних оцінок відповідності стратегії критеріям.	Неефективна стратегія. Необхідно переформити та/або скоригувати стратегію відповідно до виділених критеріїв.

Таким чином, застосування пропонованої моделі для оцінювання ефективності системи стратегічного управління підприємством надає можливість керівнику всебічно проаналізувати стратегію, обрану для розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»

2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ЦГЗК»

Загальна характеристика ПрАТ «ЦГЗК» наведена на рис.2.1.

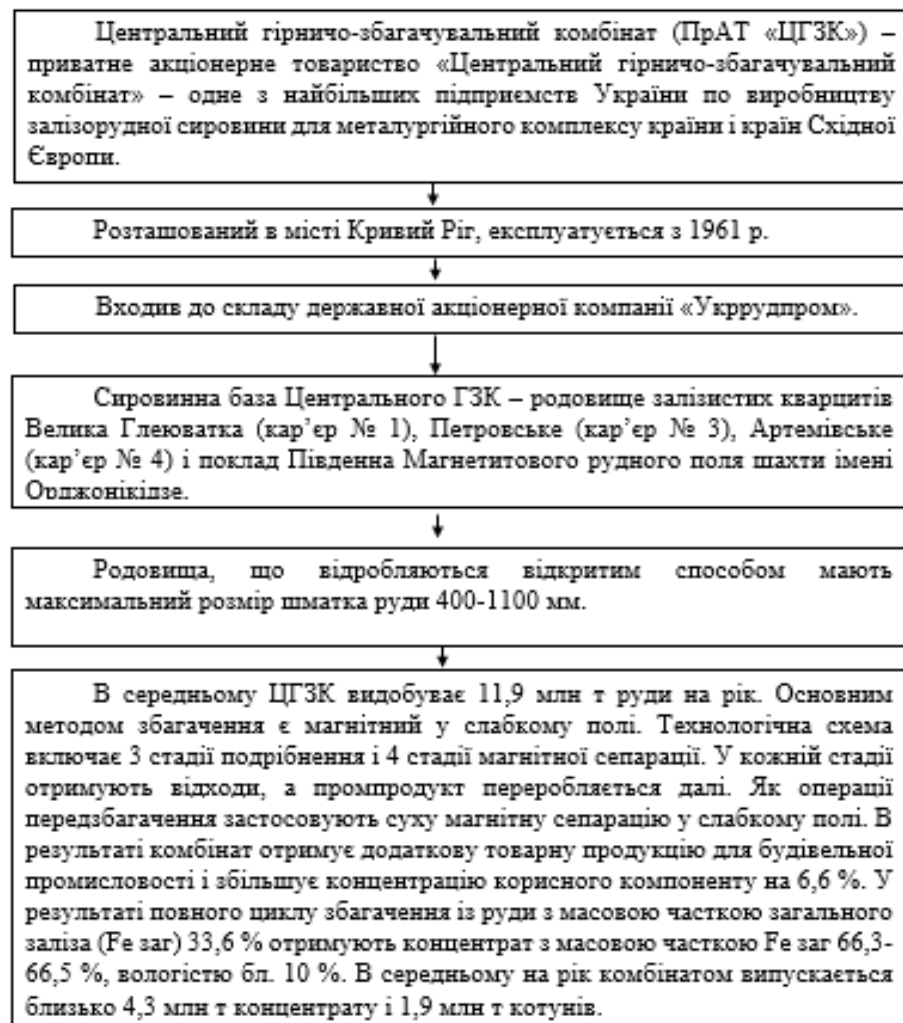


Рис. 2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» [42]

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників підприємства (табл. 2.1, дод. В, рис. 2.2).

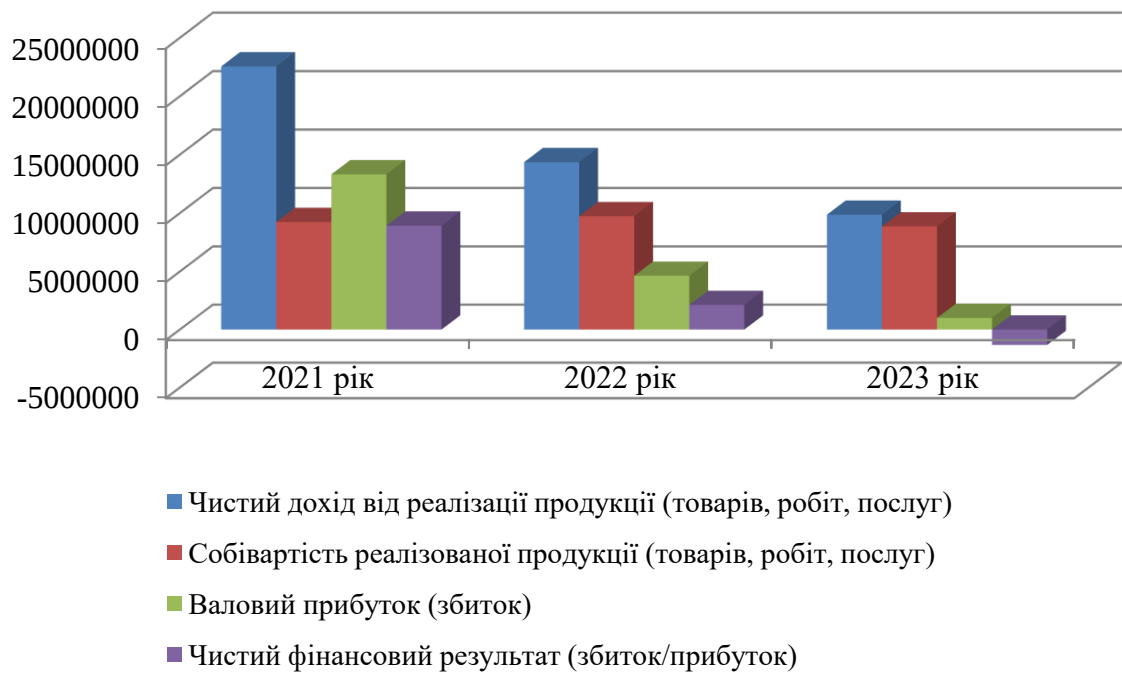


Рис. 2.2. Динаміка основних результатів діяльності підприємства, тис. грн.

Зробимо наступні висновки на основі результатів аналізу:

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році становив 14,354,012 тис. грн. Це на 36.3% менше, ніж у 2021 році. У 2023 році цей показник продовжив зниження, зменшившись ще на 4,501,184 тис. грн (або на 31.4%), і досяг 9,852,828 тис. грн. Основними чинниками такої несприятливої динаміки стали скорочення обсягів випуску продукції та падіння цін реалізації.

Щодо собівартості реалізованої продукції, то у 2022 році вона збільшилася на 493,682 тис. грн відносно 2021 року. Натомість, у 2023 році відбулося її зменшення на 9.0%), що склало 8,852,917 тис. грн. Зростання собівартості у 2022 році було обумовлене збільшенням витрат на сировину, тоді як її зниження у 2023 році пояснюється оптимізацією виробничих процесів.

Валовий прибуток зазнав значного скорочення у 2022 році — на 8,684,742 тис. грн (65.2%), склавши 4,627,294 тис. грн. У 2023 році підприємство зафіксувало ще різкіше падіння валового прибутку, втративши 3,627,383 тис. грн (78.4%), і досягло критичного рівня у 999,911 тис. грн.

Чистий фінансовий результат у 2022 році знизився на 6,802,147 тис. грн, досягнувши 2,117,831 тис. грн. У 2023 році підприємство зафіксувало чистий збиток у сумі 1,326,661 тис. грн, що є погіршенням порівняно з 2022 роком. Це обумовлено високими фінансовими витратами, зменшенням обсягів реалізації та зростанням виробничих витрат.

Загалом, у 2022 році фінансовий стан підприємства значно погіршився внаслідок падіння доходів, збільшення витрат та впливу несприятливих ринкових умов. У 2023 році негативна тенденція зберігалася, що проявилось у подальшому скороченні ключових фінансових показників. Така ситуація вимагає термінового перегляду управлінської стратегії для стабілізації фінансового становища та забезпечення стійкості діяльності підприємства.

При визначенні доходів, які отримує ПрАТ «Центральний ГЗК», особлива увага приділяється таким категоріям, як витрати на виробництво та собівартість продукції. Далі проведемо детальний аналіз структури витрат, що їх несло підприємство протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.2

Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Показник	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Фінансові витрати	Витрати (дохід) з податку на прибуток	Інші витрати
2022 рік, Сума, тис. грн.	9 726 718	162 309	2 013 251	884 946	295 412	-480 769	128 614
2022 рік, Питома вага, %	76.4%	1.3%	15.8%	7.0%	2.3%	-3.8%	1.0%
2023 рік, Сума, тис. грн.	8 852 917	169 514	1 860 415	1 250 311	235 698	171 886	49 518
2023 рік, Питома вага, %	70.3%	1.3%	14.8%	9.9%	1.9%	1.4%	0.4%
Відхилення 2023/2022, (+/-) (тис. грн.)	-873 801	7 205	-152 836	365 365	-59 714	652 655	-79 096
Відхилення 2023/2022, %	-9.0%	4.4%	-7.6%	41.3%	-20.2%	-135.8%	-61.5%
Відхилення 2023/2022, Пунктів структури	-6.1%	0.1%	-1.0%	3.0%	-0.4%	5.1%	-0.6%

За результатами аналізу витрат підприємства протягом **2022–2023** років виявлено наступні тенденції:

Собівартість реалізованої продукції залишається ключовою складовою в структурі витрат. У 2022 році вона становила 9 726 718 тис. грн, формуючи 76,4% від усіх витрат. Однак, у 2023 році відбулося її відчутне зниження на 873 801 тис. грн (-9,0%), довівши показник до 8 852 917 тис. грн. Це зменшило питому вагу собівартості до 70,3% (зниження на 6,1 відсоткових пункти). Причинами такої динаміки стали скорочення виробничих обсягів та оптимізація витрат, пов'язаних із ресурсами.

Адміністративні витрати у 2022 році фіксувалися на рівні 162 309 тис. грн, що дорівнювало 1,3% загальних витрат. У 2023 році цей показник демонстрував зростання на 7 205 тис. грн (+4,4%), сягнувши 169 514 тис. грн. Водночас, їхня частка в структурі витрат залишилася незмінною (1,3%). Збільшення витрат спричинене розширенням штату адміністративного персоналу та підвищенням витрат на управління.

Витрати на збут у 2022 році становили 2 013 251 тис. грн (15,8%). У 2023 році ці витрати зменшилися на 152 836 тис. грн (-7,6%), склавши 1 860 415 тис. грн, і їхня питома вага знизилася до 14,8% (на 1,0 в.п.). Основні фактори, що зумовили це, — зниження обсягів реалізації та подальше удосконалення процесів продажу.

Інші операційні витрати показали суттєве зростання: у 2023 році вони збільшилися на 365 365 тис. грн (+41,3%) і склали 1 250 311 тис. грн. Це призвело до підвищення їхньої частки з 7,0% до 9,9% (зростання на 3,0 в.п.). Збільшення обумовлене зростанням вартості ресурсів та модифікаціями у виробничих процесах.

Фінансові витрати у 2023 році були скорочені на 59 714 тис. грн (-20,2%) порівняно з попереднім роком, склавши 235 698 тис. грн. Їхня частка в загальній структурі також знизилася з 2,3% до 1,9% (на 0,4 в.п.), що вказує на оптимізацію фінансових зобов'язань підприємства.

Витрати (дохід) з податку на прибуток зазнали найбільш різючих змін: якщо у 2022 році підприємство зафіксувало дохід у розмірі 480 769 тис. грн (-3,8%), то у 2023 році виникли витрати — 171 886 тис. грн (1,4%). Це спричинило загальне зростання цього показника на 652 655 тис. грн (+135,8%) та збільшення питомої ваги на 5,1 в.п.

Інші витрати у 2023 році значно скоротилися на 79 096 тис. грн (-61,5%), становлячи лише 49 518 тис. грн. Відповідно, їхня частка в структурі витрат зменшилася з 1,0% до 0,4% (на 0,6 в.п.).

Загалом, у 2023 році сукупний обсяг витрат підприємства знизився на 140 222 тис. грн (-1,1%) відносно 2022 року, досягнувши 12 590 259 тис. грн. Зміни у структурі витрат демонструють пристосування підприємства до сучасних ринкових реалій, насамперед через оптимізацію витрат і перегляд операційної політики (рис. 2.3).

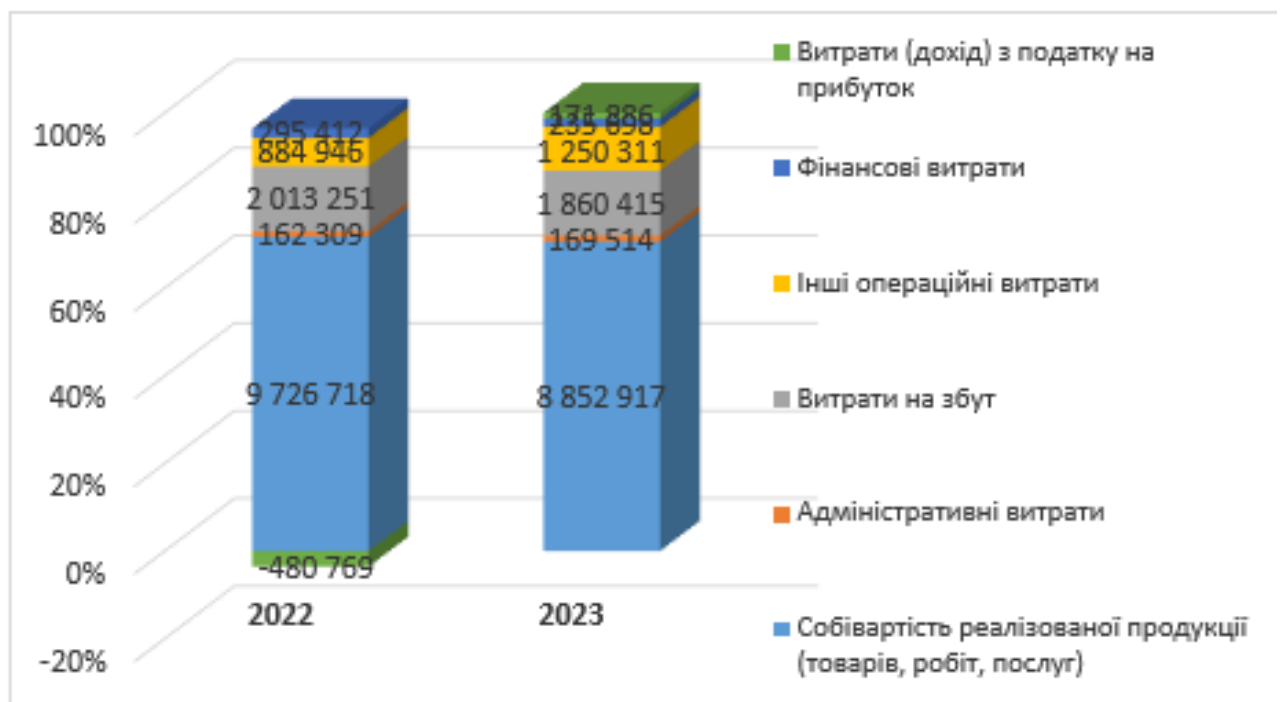


Рис. 2.3. Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Необхідно далі зробити оцінку операційних витрат підприємства, які є визначальними при формуванні величини собівартості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Показник	Матеріальні затрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Амортизація	Інші операційні витрати	Разом
2021	4 004 082	1 245 417	267 627	2 000 977	5 249 867	12 767 970
2022	4 782 778	1 020 186	219 502	1 755 686	7 274 218	15 052 370
2023	4 794 726	1 015 598	214 724	1 397 255	6 321 707	13 744 010
Абс. відх., тис. грн. (2022-2021)	778 696	-225 231	-48 125	-245 291	2 024 351	2 284 400
Абс. відх., тис. грн. (2023-2022)	11 948	-4 588	-4 778	-358 431	-952 511	-1 308 360
Відносне відх., % (2022-2021)	19.4%	-18.1%	-18.0%	-12.3%	38.6%	17.9%
Відносне відх., % (2023-2022)	0.2%	-0.4%	-2.2%	-20.4%	-13.1%	-8.7%

Аналіз ключових складових операційних витрат за 2022–2023 роки виявив наступні тенденції:

Матеріальні витрати (що охоплюють сировину, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергію, будівельні матеріали, запчастини та тару, використані у виробництві) продемонстрували значне збільшення у 2022 році на 19,4% порівняно з 2021 роком. Проте, у 2023 році темп зростання майже зупинився, підвищившись лише на 0,2% (на 11 948 тис. грн), і досягнув фінального показника у 4 794 726 тис. грн.

Витрати на оплату праці (до яких належать заробітні плати, премії, компенсаційні виплати, оплата відпусток та інші супутні витрати) у 2022 році скоротилися на 18,1% (на 225 231 тис. грн). У 2023 році тенденція до зменшення збереглася, але виявилася вже несуттєвою — лише на 0,4% (або на 4 588 тис. грн), склавши 1 015 598 тис. грн.

Відрахування на соціальні заходи (зокрема, пенсійне забезпечення, соціальне страхування, виплати безробітним) зазнали зменшення на 18,0% протягом 2022 року. У 2023 році їх скорочення продовжилося, становлячи додатково 2,2% (на 4 778 тис. грн), і досягло кінцевого обсягу 214 724 тис. грн.

Амортизація (нараховані суми на основні засоби та нематеріальні активи) у 2022 році знизилася на 12,3% (на 245 291 тис. грн). У 2023 році ця тенденція посилилася: витрати скоротилися ще на 20,4% (на 358 431 тис. грн), зафіксувавшись на рівні 1 397 255 тис. грн.

Інші операційні витрати продемонстрували значне зростання у 2022 році на 38,6% (на 2 024 351 тис. грн). Однак, у 2023 році відбулося їхнє помітне зниження на 13,1% (на 952 511 тис. грн), довівши показник до 6 321 707 тис. грн. (рис.2.4).

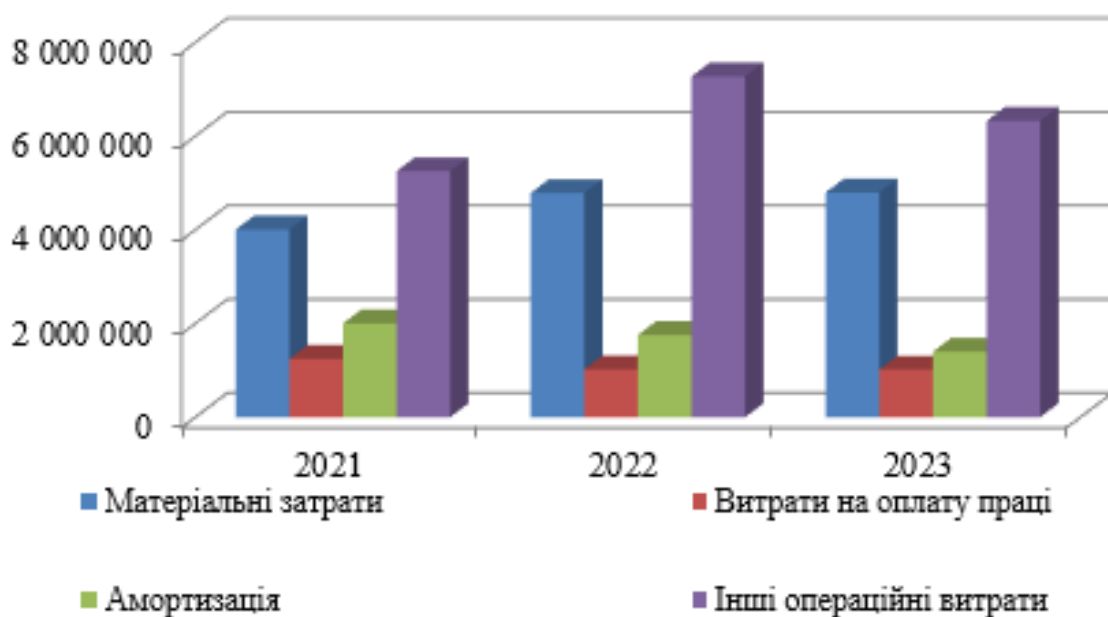


Рис. 2.4. Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Загалом, сукупний обсяг операційних витрат підприємства продемонстрував значне зростання у 2022 році, збільшившись на 17,9% (що становить 2 284 400 тис. грн), і досяг рівня 15 052 370 тис. грн. Проте, у наступному, 2023 році, ці витрати зазнали скорочення на 8,7% (або на 1 308 360 тис. грн), склавши кінцеву суму 13 744 010 тис. грн.

Важливо зазначити, що у структурі операційних витрат найбільшу частку постійно займають інші операційні витрати, які, таким чином, залишаються домінуючим елементом протягом усього аналізованого періоду (рис. 2.5).

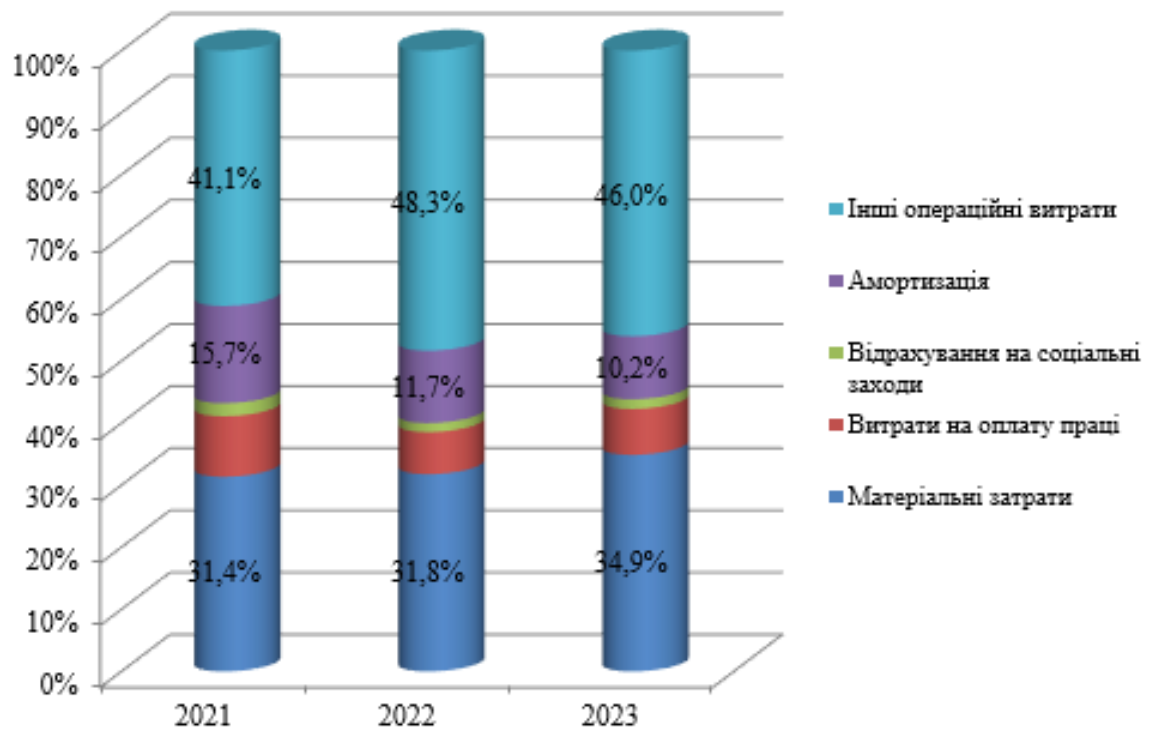


Рис. 2.5. Структура операційних витрат підприємства, %

На підприємстві "Центральний ГЗК" особлива увага приділяється ефективному управлінню грошовими коштами та матеріальними цінностями, які є критично важливими для забезпечення безперервності виробничого процесу. Фінансова робота охоплює широкий спектр завдань, а саме:

- Розробка фінансових планів;
- Щоденний моніторинг і контроль над грошовими потоками;
- Аналіз отриманих фінансових результатів;
- Організація взаємодії з діловими партнерами.

Якість фінансових взаємовідносин із контрагентами оцінюється насамперед за рівнем дебіторської та кредиторської заборгованості (рис. 2.6).

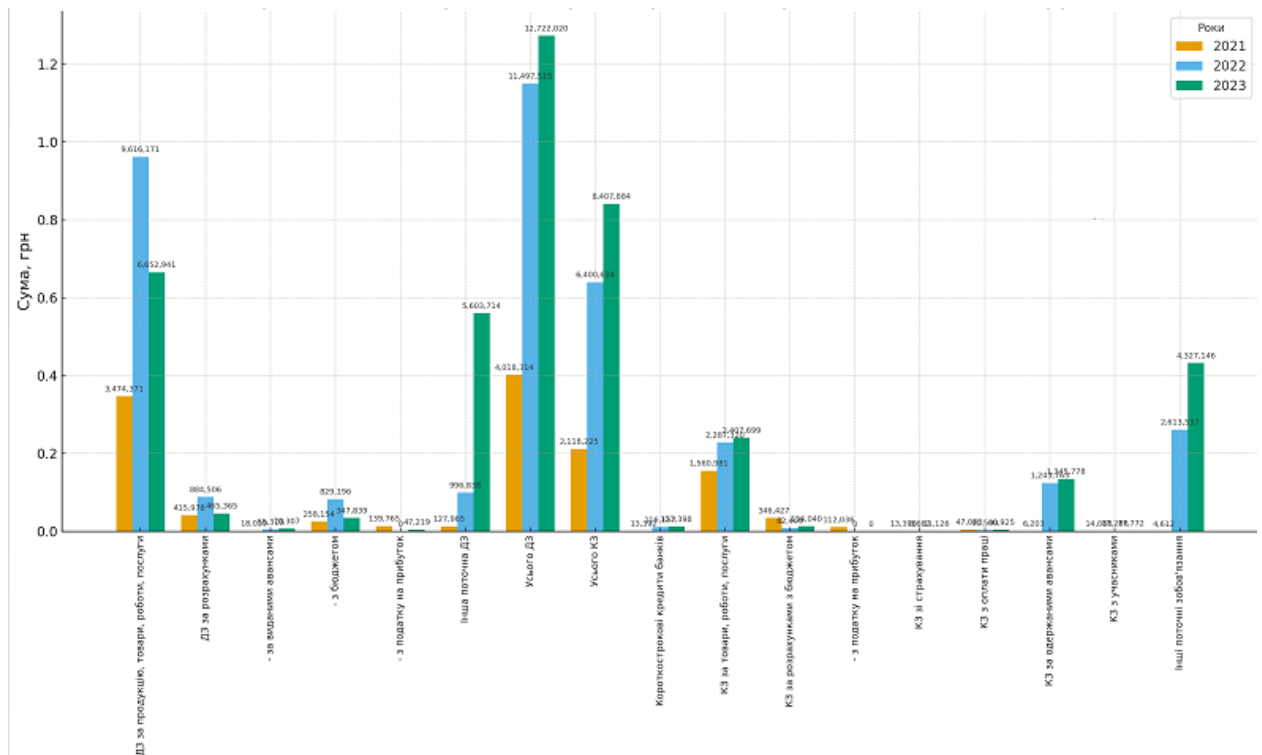


Рис. 2.6. Складові дебіторської та кредиторської заборгованості

ПрАТ «Центральний ГЗК», тис. грн

На основі зведених даних, загальна сума дебіторської заборгованості підприємства у 2023 році збільшилася на 10,7% (на 1 224 505 тис. грн) порівняно з попереднім, 2022 роком, і досягла позначки 12 722 020 тис. грн. Ключовим чинником цього зростання стало нарощення позиції "Інша поточна дебіторська заборгованість" на 4 606 876 тис. грн (+462,1%). Це є найбільш значним приростом серед усіх елементів заборгованості (рис. 2.7).

Водночас, необхідно підкреслити, що деякі складові дебіторської заборгованості продемонстрували суттєве зниження:

- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги скоротилася на 2 963 230 тис. грн (-30,8%) і склала 6 652 941 тис. грн.
- Зобов'язання з бюджетом зменшилися на 481 357 тис. грн (-58,1%).

Інші компоненти демонструють помірну позитивну динаміку. Зокрема, дебіторська заборгованість за виданими авансами зросла на 14 997 тис. грн

(+27,1%) (рис.2.8). Таке зростання може вказувати на збільшення обсягів передоплат (авансових платежів) контрагентам.

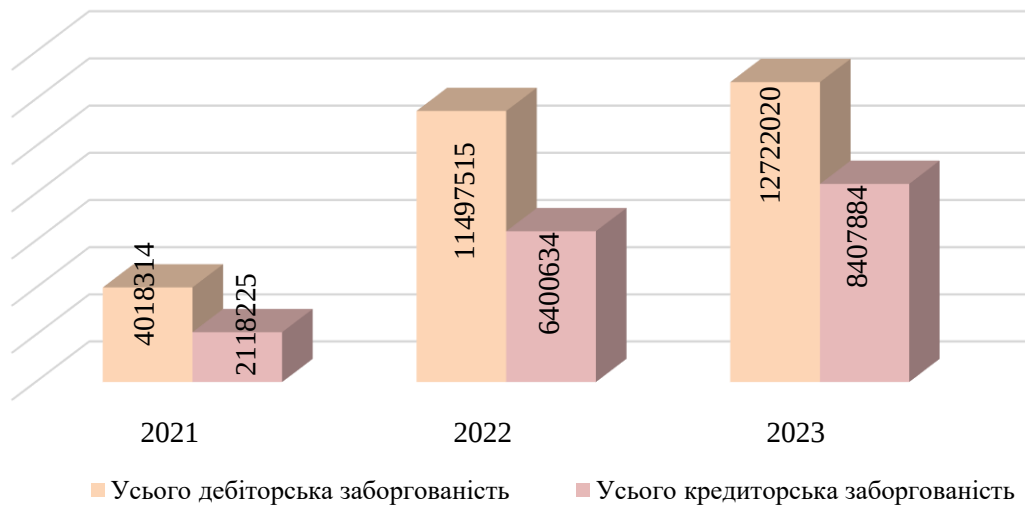


Рис. 2.7. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості, тис. грн.

Загальна сума кредиторської заборгованості підприємства у 2023 році зросла на 31,4% (або на 2 007 250 тис. грн), досягнувши підсумкового показника у 8 407 884 тис. грн.

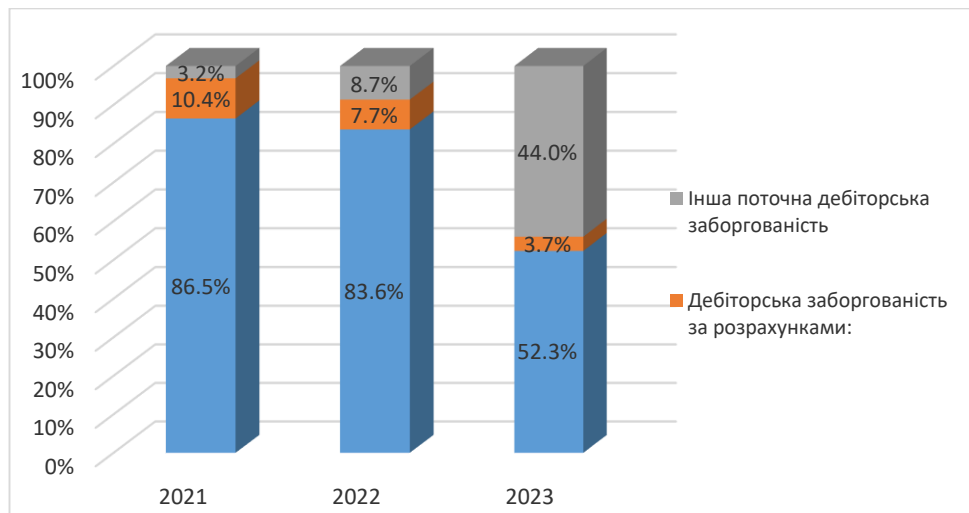


Рис. 2.8. Структура дебіторської заборгованості, %

Загальна структура кредиторської заборгованості підприємства чітко відображає адаптацію до мінливих умов його діяльності. Це особливо помітно у зміні пріоритетів щодо розрахунків за отримані послуги, а також у виконанні бюджетних зобов'язань (рис.2.9).

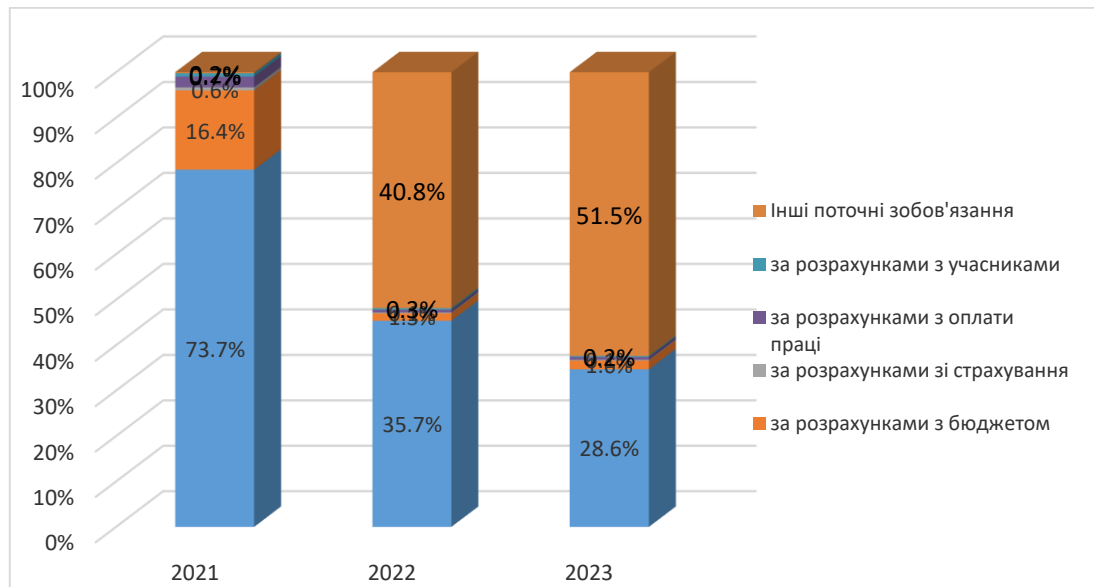


Рис. 2.9. Структура поточної кредиторської заборгованості, %

Так, виконаємо ще аналіз показників рентабельності ПрАТ «Центральний ГЗК» (рис. 2.10).

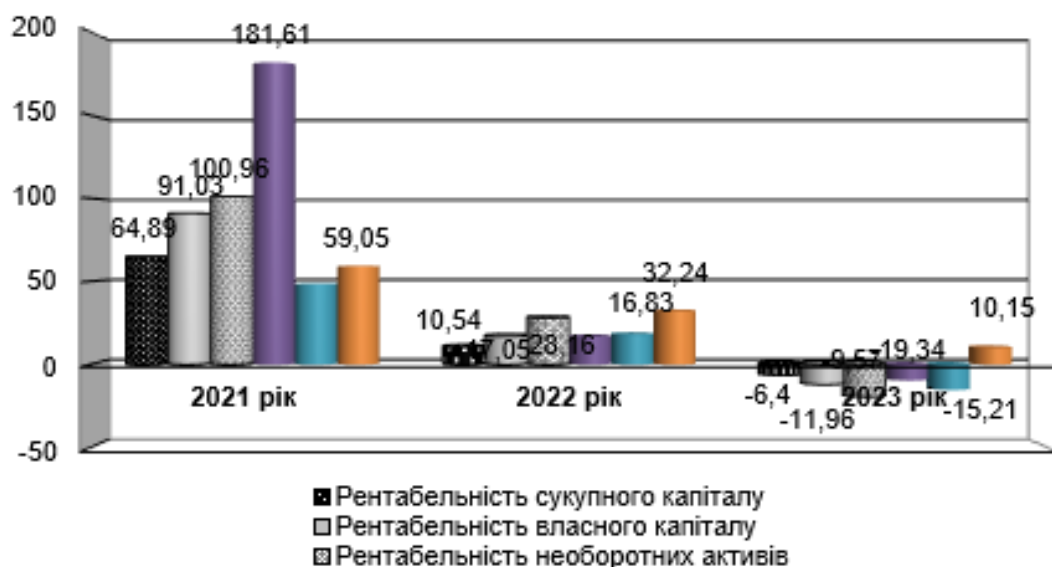


Рис. 2.10. Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Центральний ГЗК», %

Так, рентабельність сукупного капіталу становила 64,89% у 2021 році, але у 2022 році вона обвалилася до 10,54% (абсолютне відхилення -54,35 відсоткових пункти). У 2023 році показник досяг негативного значення у -6,4% (відхилення -16,94 в.п.). Така динаміка свідчить про зниження ефективності використання всього залученого капіталу.

Рентабельність власного капіталу зазнала схожої динаміки. У 2021 році показник фіксувався на рівні 91,03%, однак у 2022 році він різко впав до 17,05% (відхилення -73,98\$ в.п.). У 2023 році було зафіксовано від'ємне значення у -11,96%. Це наочно демонструє падіння дохідності для власників підприємства.

Рентабельність необоротних активів скоротилася зі 100,96% у 2021 році до 28,16% у 2022 році (відхилення -72,80 в.п.), а потім до -19,34% у 2023 році (відхилення у -47,50\$ в.п.). Це є прямим свідченням неефективного використання основних засобів та інших необоротних активів.

Усі основні показники рентабельності демонструють негативну динаміку, що є чітким свідченням загального погіршення фінансового стану підприємства.

Серед головних причин такого стану можуть бути внутрішні проблеми в системі управління, низька ефективність використання наявних активів, падіння попиту на виготовлену продукцію, або ж несприятливі ринкові умови.

Для досягнення покращення фінансової ситуації підприємству необхідно переглянути власну стратегію, а також зосередити зусилля на оптимізації витрат та підвищенні ефективності використання всіх наявних ресурсів.

2.2. Оцінка поточного стану стратегічного управління ПрАТ «Центральний ГЗК»

ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» є частиною Групи Метінвест і являє собою виробничо-збутовий конгломерат з повним циклом, що охоплює всі етапи — від видобутку (як наземного, так і підземного) до реалізації продукції.

Комбінат включає:

- Три кар'єри та шахту ім. Орджонікідзе із сукупною фактичною виробничою потужністю 14,2 млн тонн сирої руди на рік.
- Дробильну фабрику та збагачувальну фабрику з фактичною річною потужністю виробництва 5 млн тонн залізного концентрату.
- Згусткову фабрику з фактичною виробничою потужністю понад 2,2 млн тонн на рік.
- Допоміжний цех.

Організаційна структура підприємства налічує 21 цех: 9 основних та 12 допоміжних. До основних цехів належать гірничо-збагачувальний і транспортний комплекси. Існуюча структура є оптимальною для забезпечення нормальної та ефективної діяльності компанії [42].

Виробництво на підприємстві переважно обслуговується допоміжними цехами, до яких належать: цехи мереж і підстанцій, цехи технічного енергозабезпечення, цехи технічного диспетчеризування, а також цехи зберігання і розподілу матеріалів.

Станом на 31.12.2023 до адміністративно-управлінської структури ПрАТ «ЦГЗК» входять:

- Виробничо-планове бюро, Фінансове бюро.
- Бюро аналізу та управління ризиками безпеки, охорони праці, промислової безпеки та екології.
- Управління кадрів, Управління персоналу, Управління у справах сім'ї та соціальних питань, Управління закупівель.

- Служба головних спеціалістів з інформаційних технологій, Управління юридичної роботи.
- Управління вдосконалення виробничої діяльності, Управління матеріально-технічного забезпечення.
- Діловодство та спеціальні відділи.

Управління конгломератом здійснюється у формі приватного акціонерного товариства. Відповідно до статуту ПрАТ «ЦГЗК», органами управління є:

1. Загальні збори акціонерів — визначені як вищий орган товариства.
2. Наглядова рада — виконує функції наглядового органу, представляє інтереси акціонерів та захищає їхні права у період між сесіями Загальних зборів.
3. Генеральний директор — є єдиним виконавчим органом товариства, відповідальним за керівництво його поточною діяльністю [42].

Генеральний директор, як виконавчий орган повсякденного управління, обирається та звільняється з посади рішенням Загальних зборів акціонерів. Термін його повноважень становить 4 роки. Після закінчення цього терміну, директор продовжує виконувати свої обов'язки до моменту обрання нового Генерального директора або призначення виконуючого його обов'язки.

Наглядова рада має право тимчасово звільнити Генерального директора за наявності вагомих причин та призначити особу, яка виконуватиме його обов'язки протягом цього періоду, але терміном не довше, ніж до наступних Загальних зборів акціонерів. Термін виконання обов'язків такою особою становить 35 днів. Загальні збори акціонерів також можуть достроково звільнити Генерального директора з посади [42].

Інтеграція підприємства до Групи Метінвест обумовлює підзвітність органів управління самого комбінату перед керівництвом Групи.

Визначення сильних та слабких сторін підприємства

Для узагальнення та визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «ЦГЗК» доцільно скористатися наступною таблицею, яка також містить паралельне рангування факторів внутрішнього середовища (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка сильних та слабких сторін ПрАТ «ЦГЗК»

Фактори внутрішнього середовища	Зміст фактора	Ранг	Вагомість (Оцінка впливу)
СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)			
Виробничий потенціал та інфраструктура	Повний виробничий цикл (від видобутку до збуту). Наявність ключових активів (кар'єри, шахта, збагачувальні фабрики).	1	Висока
Інтеграція у Групу Метінвест	Доступ до фінансових ресурсів, єдиної збутової мережі, корпоративного управління та технологій Групи Метінвест.	2	Висока
Організаційна структура	Чітка, сформована структура (21 цех, спеціалізовані бюро), що є оптимальною для поточної діяльності.	3	Помірна
Управління матеріальними цінностями	Приділення значної уваги контролю грошових коштів, матеріалів та логістики.	4	Помірна
Ефективне використання ресурсів	Скорочення матеріальних витрат, витрат на оплату праці та амортизації у 2023 році (порівняно з 2022 р.).	5	Помірна
СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)			
Різне погіршення показників рентабельності	Обвал рентабельності капіталу, власного капіталу та необоротних активів до негативних значень.	1	Критична
Зростання кредиторської заборгованості	Значне збільшення загальної суми кредиторської заборгованості (+31,4% у 2023 р.).	2	Висока
Незбалансоване зростання дебіторської заборгованості	Зростання загальної дебіторської заборгованості, спричинене неконтрольованим збільшенням "Іншої поточної дебіторської заборгованості" (+462,1%).	3	Висока
Негативна динаміка адміністративних витрат	Зростання адміністративних витрат у 2023 році (+4,4%) на фоні загального скорочення виробництва.	4	Помірна
Скорочення ключових обсягів	Зменшення собівартості та витрат на збут через скорочення обсягів виробництва та реалізації.	5	

Побудова SWOT-матриці

На основі аналізу внутрішніх факторів, а також визначення типових зовнішніх загроз та можливостей для гірничо-збагачувальних комбінатів в умовах економічної нестабільності, можна скласти наступну SWOT-матрицю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фактори аналізу зовнішнього середовища

Категорія	Фактор (Ключові Загрози та Можливості)	Вагомість
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)		
O1: Зростання світового попиту на залізну руду	Відновлення світової металургії після криз та зростання інфраструктурних проєктів.	Висока
O2: Державні програми підтримки ВПК	Можливість отримання державних замовлень або фінансування на модернізацію в рамках оборонно-промислового комплексу.	Помірна
O3: Диверсифікація ринків збуту	Переорієнтація експорту з традиційних на нові, більш стійкі ринки (наприклад, Азія, Африка).	Висока
O4: Доступ до інвестицій Групи Метінвест	Можливість залучення фінансування від Групи на модернізацію та підвищення ефективності.	Висока
ЗАГРОЗИ (Threats)		
T1: Посилення військової агресії / Безпекові ризики	Загроза пошкодження активів, логістичних ланцюгів та призупинення виробництва.	Критична
T2: Нестабільність цін на енергоносії та логістику	Різкі коливання цін на паливо, електроенергію та підвищення тарифів на перевезення.	Висока
T3: Зниження світових цін на ЗРС	Падіння попиту або надлишок пропозиції на ринку залізорудної сировини.	Висока
T4: Дефіцит кваліфікованого персоналу	Відтік кадрів через міграцію або мобілізацію.	Помірна

Виходячи з наданого аналізу та припускаючи, що імпакт-фактор (або ж оцінка впливу) виражений у балах, де "Висока" оцінка відповідає діапазону >50 (умовно, 70-100 балів), а "Помірна" — 50 (умовно, 30-70 балів), ми відбираємо фактори з оцінкою "Висока" та рангом від 1 до 3 для розрахунку середнього балу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рангування факторів внутрішнього середовища

Категорія	Фактор (Ранг)	Ранг	Оцінка впливу
Сильні Сторони	Виробничий потенціал та інфраструктура	1	Висока
	Інтеграція у Групу Метінвест	2	Висока
	Організаційна структура	3	Помірна
Слабкі Сторони	Різке погіршення показників рентабельності	1	Критична
	Зростання кредиторської заборгованості	2	Висока
	Незбалансоване зростання дебіторської заборгованості	3	Висока

Для розрахунку середнього балу найвпливовіших факторів за рангом 1-3 ми включаємо всі фактори з рангом 1, 2 та 3 (всього 6 факторів), оскільки ці фактори є найбільш критичними для внутрішнього середовища.

Необхідно присвоїти числові значення категоріям оцінки впливу:

- Висока / Критична = 90 балів (як імпакт-фактор >50).
- Помірна = 50 балів.

Таблиця 2.7

Присвоєння умовних балів

Категорія	Фактор	Ранг	Умовний Бал (Ві)
Сильна	Виробничий потенціал	1	90
Сильна	Інтеграція у Групу	2	90
Сильна	Організаційна структура	3	50
Слабка	Погіршення рентабельності	1	90
Слабка	Зростання кредиторки	2	90
Слабка	Зростання дебіторки	3	90
Всього:	6 факторів		500

Середній бал (оцінка) найвпливовіших факторів розраховується як сума балів, поділена на кількість факторів (N=6):

$$\text{Середній бал} = \frac{\sum B_i}{N}$$

$$\text{Середній бал} = \frac{90 + 90 + 50 + 90 + 90 + 90}{6} = \frac{500}{6} \approx 83.33$$

Середній бал (оцінка) найвпливовіших внутрішніх факторів ПрАТ «ЦГЗК» становить приблизно 83,33 бали. Це свідчить про високий загальний вплив цих факторів (як переваг, так і недоліків) на діяльність підприємства.

При цьому зведемо узагальнену SWOT-матрицю (рис. 2.11).

	<i>Сильні Сторони (S)</i>	<i>Слабкі Сторони (W)</i>
<i>Можливості (O)</i>	Стратегії SO (Використання S для реалізації O)	Стратегії WO (Подолання W через використання O)
O1, O3, O4 (та інші)	SO1: Масштабування виробництва та експорту. Використовувати потужний потенціал (S1) та підтримку Групи (S2) для нарощування обсягів та виходу на нові ринки (O1, O3).	WO1: Фінансова стабілізація. Використати доступ до інвестицій Групи (O4) для покриття критичного зростання кредиторської (W2) та незбалансованої дебіторської (W3) заборгованості.
O4 (та інші)	SO2: Інвестиції в ефективність. Залучити фінансування Групи (O4) для усунення неефективності використання активів (S5) та зниження операційних витрат.	
<i>Загрози (T)</i>	Стратегії ST (Використання S для нейтралізації T)	Стратегії WT (Мінімізація W та уникнення T)
T1, T2 (та інші)	ST1: Підвищення стійкості ланцюга постачання. Завдяки інтеграції у Метінвест (S2) та потужній логістиці (S1) диверсифікувати логістичні шляхи та зменшувати зменшувати ризики (T1, T2).	WT1: Антикризисне управління. В умовах військових (T1) та ринкових (T3) загроз критично переглянути стратегію для подолання негативної рентабельності (W1) та уникнення банкрутства.
T4 (та інші)	ST2: Збереження ключового персоналу. Використовувати стабільність Групи (S2) для надання додаткових соціальних гарантій та утримання кадрів (T4).	

Рис.2.11. Узагальнена SWOT-матриця ПрАТ «ЦГЗК»

Так, підприємству доцільно обирати стратегію OS-напрямку, (можливості-сильні сторони). Цей підхід передбачає найповніше використання сприятливих умов зовнішнього середовища, спираючись при цьому на ключові переваги та сильні сторони самого підприємства.

Таким чином, результати SWOT-аналізу, оформлені у вигляді SWOT-матриці, можуть бути застосовані для оцінки поточної стратегії та визначення подальшого стратегічного курсу ПрАТ «ЦГЗК». При цьому вкрай важливо пам'ятати про два суттєві моменти:

По-перше, конкретні зовнішні фактори (можливості та загрози) здатні змінювати свою полярність: раніше виявлена загроза може перетворитися на перевагу, якщо конкурент не встигне її нейтралізувати. І навпаки, невикористана можливість може обернутися загрозою, якщо нею скористається конкурент.

По-друге, в процесі проведення SWOT-аналізу переважно застосовується інформація, отримана шляхом експертного оцінювання, використання якої несе ризик значних похибок. З огляду на це, загальний напрямок розвитку ПрАТ «ЦГЗК» буде обиратися, ґрунтуючись на розробленій матриці SWOT-аналізу.

.

2.3. Дослідження ефективності системи стратегічного управління підприємства

Для оцінки ефективності поточної системи стратегічного управління ПрАТ «ЦГЗК» проведемо SPACE-аналіз.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) — це потужний інструмент для оцінки стратегічного положення підприємства та вибору відповідної стратегії.

Використовуємо дані за рахунок впливу таких факторів як:

1. Фінансова сила підприємства (ФС) (Financial Strength, FS): Внутрішній фактор, що характеризує фінансовий стан ПрАТ «ЦГЗК».
2. Конкурентоспроможність підприємства (КП) (Competitive Advantage, CA): Внутрішній фактор, що відображає переваги ПрАТ «ЦГЗК» на ринку.
3. Привабливість економіки країни (ПЕ) (Industry Strength/Environmental Stability, IS/ES): Зовнішній фактор, що характеризує потенціал ринку, на якому працює комбінат.
4. Стабільність економіки країни (СЕ) (Environmental Stability, ES/IS): Зовнішній фактор, що відображає ризики та передбачуваність зовнішнього середовища (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка критеріїв для ПрАТ «ЦГЗК» за методом SPACE

Критерії	Показник	Вага	Зважена оцінка
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій, %	-2,85	0,3	-8,55
Динаміка прибутку, %	-12,2	0,3	-36,6
Рівень фінансової стійкості	1,44	0,4	0,56
Загальна оцінка критерію			-44,59
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємств в економіці (% ВВП)	1,5	0,2	0,3
Конкурентоспроможність товарів (експертна оцінка)	20	0,4	8
Рентабельність реалізації продукції (послуг), %	-6,83	0,4	-2,73
Загальна оцінка критерію			5,57
Привабливість економіки (ПЕ)			
Рівень прибутковості економіки, %	-0,48	0,4	-1,92
Ступінь впливу політичних факторів (експертна оцінка)	80	0,3	24
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури (експертна оцінка)	30	0,3	9
Загальна оцінка критерію			31,08
Стабільність економіки (СЕ)			
Стабільність економіки (Грошова база / Кредитні зобов'язання)	19,1	0,5	9,55
Рівень розвитку господарської діяльності в економіці (місце у світовому рейтингу)	63	0,3	18,9
Маркетингові та рекламні можливості (експертна оцінка)	30	0,2	6
Загальна оцінка критерію			34,45

Спираючись на аналіз ключових критеріїв для кожної з груп, було розроблено матрицю орієнтаційних базових стратегій (зокрема, стратегій проникнення на нові ринки) та визначено вектор позиції ПрАТ «ЦГЗК» у системі координат SPACE-аналізу. Місце розташування цього вектора вказує на рекомендований тип стратегії.

Оцінювання показників, отримане методом експертної оцінки, проводиться згідно з встановленими ключовими стандартами, де найвищий рівень оцінки відповідає 100 балам, а найнижчий — 1 балу.

Початок вектора знаходиться у точці початку координат, а його кінець розташований у точці з координатами... (далі слідує інформація про координати) (ф. 2.1, ф. 2.2):

$$\chi = \text{ПЕ} - \text{КП} \quad (2.1)$$

де ПЕ – привабливість економіки,

КП – конкурентоспроможність підприємств.

$$Y = \text{ФС} - \text{СЕ} \quad (2.2)$$

де ФС – фінансова сила,

СЕ – стабільність економіки

Відповідно для ПрАТ «ЦГЗК» координати дорівнюють:

$$X = 31,08 - 5,57 = +25,51; Y = -44,59 - 34,45 = -79,04.$$

Розвиток сектора, що займається виробництвом залізорудної продукції, має тісний і безпосередній зв'язок із внутрішнім ринком прямих продажів (збутів). Отже, для підприємства, яке реалізує свою продукцію, координати становлять:

$$X = 31,08 - 5,34 = +25,74; Y = 36,36 - 34,45 = +1,91.$$

Отже, вектор рекомендованої базової стратегії для ПрАТ «ЦГЗК» знаходиться у правому нижньому квадранті системи координат аналізу SPACE, що відповідає базовій стратегії диверсифікації і позначається як стратегія «Тигр». Водночас, у галузі реалізації залізорудної продукції ключовою є

стратегія «Дракон», що означає інтегровану стратегію розвитку. В умовах обмеженості ресурсів та стрімкого зростання їхньої вартості, одним із визначальних чинників для досягнення максимальної окупності інвестицій, а також забезпечення необхідних темпів зростання обсягів і стабільності продажів продукції ПрАТ «ЦГЗК», є вдосконалення процесів виробництва та реалізації (збуту)

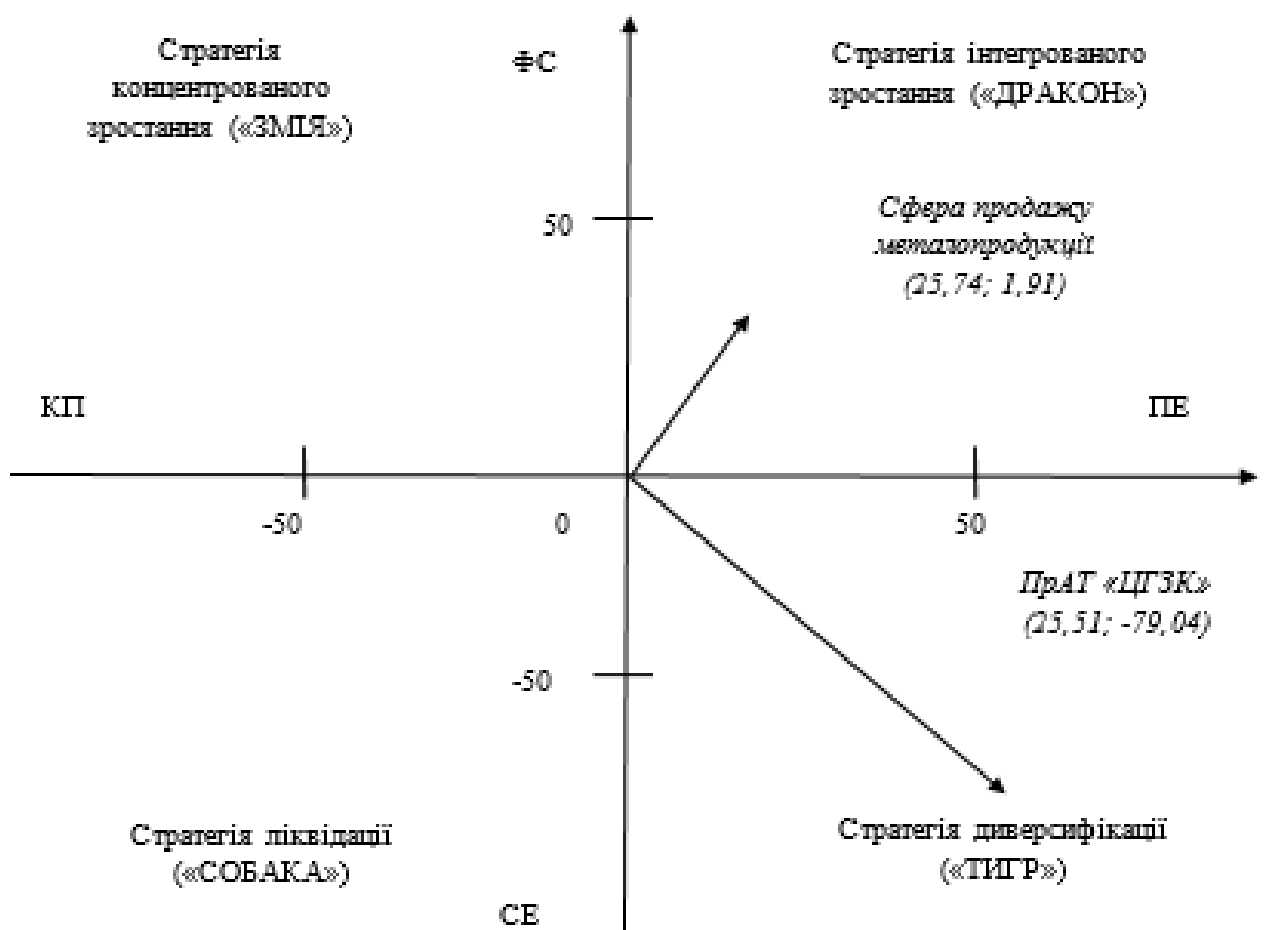


Рис. 2.12. Базові Стратегії в системі координат SPACE-аналізу ПрАТ «ЦГЗК»

Гірничо-металургійний комплекс (ГМК) є фундаментальним сектором національної економіки, що забезпечує замовленнями підприємств машинобудування, безпосередньо гірничо-металургійної промисловості, та інші, які використовують сталtd ghjlerws.

Виробники сировини для металургії теоретично мають можливість орієнтувати постачання продукції виключно на зовнішні ринки. Однак, експорт продукції з вищою доданою вартістю є більш економічно доцільним: це дозволяє не лише отримати значніші прибутки, а й створити додаткові робочі місця у країнах-експортерах.

Так, на основі проведених досліджень середовища ПрАТ «ЦГЗК» необхідно визначити проблеми, що впливають на погіршення ефективності підприємства: низький природний приріст внутрішнього ринку збуту залізорудної продукції, висока собівартість. продажів однієї умовної одиниці залізорудної продукції Темп зростання, місткість внутрішнього ринку збуту продукції є відносно низькою. Категорійна політика має важливий вплив на конкурентоспроможність підприємств. Отже, для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством необхідно посилити продуктову стратегію.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «ЦГЗК» на основі деталізації стратегічних напрямків

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «ЦГЗК» (п.2.3, рис.2.10), де внутрішні слабкості домінують, а зовнішнє середовище є нейтрально-критичним, деталізуємо конкретні плани дій для кожного стратегічного напрямку (рис.3.1, табл.3.1-3.4) .

WT (Слабкі сторони + Загрози) WT-1: Фінансова Антикриза та Безпека • Скорочення некритичних витрат • Списання збиткових активів • Посилення фізичного захисту інфраструктури WT-2: Управління Фінансовими Потоками • Реструктуризація кредиторки • Створення резервного фонду WT-3: Посилення Контролю Розрахунків • Жорстка політика стягнення дебіторки • Передоплата для ризикових клієнтів	ST (Сильні сторони + Загрози) ST-1: Кадрова Стабільність • Соціальні пакети та гарантії для персоналу ST-2: Хеджування Логістичних Ризиків • Диверсифікація маршрутів постачання ST-3: Адаптивне Управління • Швидке прийняття рішень у кризових ситуаціях
WO (Слабкі сторони + Можливості) WO-1: Модернізація Енергоефективності • Технічне переоснащення • Зниження енерговитрат WO-2: Оптимізація Управління • Аудит адмін. процесів • Участь у держпрограмах WO-3: Нові Клієнти з Жорсткими Умовами • Суворіші умови оплати • Зменшення дебіторських ризиків	SO (Сильні сторони + Можливості) SO-1: Агресивне Нарощування Обсягів • Використання виробничого циклу та збутової мережі SO-2: Експансія на Альтернативні Ринки • Просування на нові ринки SO-3: Капітальні Інвестиції у Якість • Підвищення якості продукції

Рис. 3.1. Деталізація стратегічних напрямків SWOT для ПрАТ «ЦГЗК»

1. Стратегія WT (Оборонна/Реструктуризаційна)
(Виживальна: Мінімізація слабких сторін (W) та уникнення загроз (T))

Цей напрямок є **пріоритетним**. Він сфокусований на усуненні критичних внутрішніх проблем на тлі високих зовнішніх ризиків.

Таблиця 3.1.

Стратегія WT (Оборонна/Реструктуризаційна)

Слабкі Сторони (W)	Загрози (T)	Конкретні Заходи WT
W1: Погіршення рентабельності	T1: Військова агресія	WT-1. Фінансова Антикриза та Безпека: Негайне скорочення некритичних витрат (оптимізація W4, W5). Прискорення списання збиткових активів. Посилення фізичного захисту ключової інфраструктури (T1) для забезпечення безперервності виробництва.
W2: Зростання кредиторки	T2: Нестабільність логістики	WT-2. Управління Фінансовими Потоками: Проведення переговорів з ключовими кредиторами для реструктуризації заборгованості (W2) . Створення резервного фонду для покриття ризиків, пов'язаних з коливанням цін на енергоносії (T2).
W3: Незбалансоване зростання дебіторки	T3: Зниження світових цін	WT-3. Посилення Контролю Розрахунків: Введення жорсткої політики стягнення дебіторської заборгованості (W3) . Запровадження 100% передоплати для нових або високоризикових клієнтів (T3).

Аналіз поєднання слабких сторін підприємства зі зовнішніми загрозами показує необхідність негайної стабілізації фінансового стану та посилення операційної стійкості. Основний акцент має бути спрямований на подолання внутрішніх фінансових дисбалансів — погіршення рентабельності, зростання кредиторської та дебіторської заборгованості — оскільки саме вони роблять компанію більш вразливою до зовнішніх шоків.

Запропоновані заходи WT спрямовані на мінімізацію негативного впливу загроз за рахунок:

- антикризових фінансових рішень і захисту ключових активів, що зменшує ризики, пов'язані з військовою агресією;
- реструктуризації боргових зобов'язань і формування резервів, що дозволяє витримати нестабільність логістики та коливання енергетичних витрат;
- жорсткої політики контролю розрахунків, що дає змогу пом'якшити наслідки падіння світових цін та уникнути дефіциту обігових коштів.

Загалом комплекс WT-заходів забезпечує підвищення фінансової керованості, стійкості до кризових явищ та здатності підприємства підтримувати безперервність діяльності навіть у високоризикових умовах.

2. Стратегія ST (Консервативна)

(Використання сильних сторін **(S)** для нейтралізації загроз **(T)**)

Цей напрямок служить для захисту позицій підприємства на критично важливому ринку.

Таблиця 3.2

Стратегія ST (Консервативна)

Сильні Сторони (S)	Загрози (T)	Конкретні Заходи ST
S2: Інтеграція у Групу Метінвест	T4: Дефіцит кваліфікованого персоналу	ST-1. Кадрова Стабільність: Використання соціальних пакетів та фінансової стабільності (S2) для утримання ключових спеціалістів (T4), надання додаткових гарантій (бронювання).
S1: Виробничий потенціал	T2: Нестабільність логістики	ST-2. Хеджування Логістичних Ризиків: Завдяки налагодженій інфраструктурі (S1) диверсифікувати шляхи постачання сировини та відвантаження продукції, мінімізуючи залежність від одного маршруту (T2).
S3: Організаційна структура	T1: Військова агресія	ST-3. Адаптивне Управління: Застосування чіткої структури (S3) для швидкого перерозподілу ресурсів та оперативного прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях (T1).

Аналіз поєднання сильних сторін підприємства із зовнішніми загрозами засвідчує, що наявні конкурентні переваги дають можливість ефективно протидіяти ризикам та підтримувати стійкість бізнесу в умовах високої турбулентності. Інтеграція до великої корпорації, потужний виробничий потенціал та ефективна організаційна структура створюють основу для реалізації стратегічних рішень, спрямованих на зниження впливу зовнішніх загроз.

Запропоновані заходи ST дозволяють максимально використати сильні сторони підприємства:

- корпоративна підтримка та соціальна стабільність допомагають утримувати кваліфікований персонал у період дефіциту кадрів;
- розвинена виробнича інфраструктура підсилює можливості для диверсифікації логістики та зменшує залежність від нестабільних маршрутів;
- ефективна організаційна структура забезпечує швидке реагування та адаптивність у воєнних умовах.

У сукупності ці заходи формують здатність підприємства зберігати керованість, підвищувати операційну гнучкість і мінімізувати вплив критичних загроз, використовуючи власні стратегічні переваги.

3. Стратегія WO (Виживальна/Перебудовна)

(Подолання слабких сторін (W) через використання можливостей (O))

Цей напрямок дозволяє вирішити внутрішні проблеми, використовуючи зовнішні сприятливі фактори.

Таблиця 3.3

Стратегія WO (Виживальна/Перебудовна)

Слабкі Сторони (W)	Можливості (O)	Конкретні Заходи WO
W1, W5: Погіршення рентабельності	O4: Доступ до інвестицій Групи Метінвест	WO-1. Модернізація Енергоефективності: Залучення інвестицій від Групи Метінвест (O4) для технічного переоснащення з метою зниження питомих витрат на енергоносії та підвищення ефективності використання ресурсів (W1, W5).
W4: Зростання адмін. витрат	O2: Держ. програми підтримки	WO-2. Оптимізація Управління: Проведення аудиту адміністративних процесів з метою скорочення нераціональних витрат (W4). Вивчення можливості участі у держпрограмах для покриття витрат на безпеку чи екологію (O2).
W3: Зростання дебіторки	O3: Диверсифікація ринків	WO-3. Нові Клієнти з Жорсткими Умовами: Залучення нових ринків збуту (O3), де можна вимагати більш суворих умов оплати (коротші терміни, передоплата) для зниження ризиків незбалансованої дебіторки (W3).

Аналіз поєднання слабких сторін підприємства з наявними можливостями свідчить, що стратегічний розвиток може бути забезпечений завдяки цілеспрямованому використанню зовнішніх ресурсів для подолання внутрішніх обмежень. Основні проблеми — низька рентабельність, зростання адміністративних витрат і дисбаланс дебіторської заборгованості — можуть бути ефективно компенсовані за рахунок інвестиційної підтримки Групи Метінвест, державних програм та відкриття нових ринків.

Запропоновані заходи WO дозволяють не лише мінімізувати слабкі місця, але й перетворити їх на точки зростання:

- інвестиції у модернізацію та енергоефективність забезпечують зниження собівартості та підвищують рентабельність;

- оптимізація управлінських процесів та використання держпідтримки сприяють зменшенню адміністративних витрат і покриттю критично важливих потреб;
- вихід на нові ринки з жорсткішою платіжною дисципліною дозволяє зменшити ризики, пов'язані з дебіторською заборгованістю.

У підсумку комплекс WO-заходів формує основу для фінансового оздоровлення, підвищення ефективності та довгострокової стійкості підприємства, використовуючи зовнішні можливості як важіль для подолання внутрішніх слабкостей.

4. Стратегія SO (Агресивного зростання)

(Використання сильних сторін (S) для реалізації можливостей (O))

Цей напрямок є **перспективним**, але має бути реалізований **після стабілізації** фінансового стану (успішне виконання WT-стратегії).

Таблиця 3.4

Стратегія SO (Агресивна/Розвитку)

Сильні Сторони (S)	Можливості (O)	Конкретні Заходи SO
S1, S2	O1: Зростання світового попиту	SO-1. Агресивне Нарощування Обсягів: Використання повного виробничого циклу (S1) та збутової мережі Групи Метінвест (S2) для максимального збільшення виробництва у відповідь на зростання світового попиту (O1).
S2, S1	O3: Диверсифікація ринків	SO-2. Експансія на Альтернативні Ринки: Активне просування продукції на нові, нетрадиційні ринки (O3), використовуючи потужності (S1) та фінансові/логістичні можливості (S2).
S4, S5	O4: Доступ до інвестицій	SO-3. Капітальні Інвестиції у Якість: Залучення інвестицій (O4) для підвищення якості кінцевого продукту, що дозволить отримати премію до ціни та покращити ефективність використання матеріалів (S4, S5).

Поєднання сильних сторін підприємства з наявними можливостями відкриває значний потенціал для активного зростання та розширення ринкової присутності. Потужний виробничий комплекс, інтеграція в Групу та наявні компетенції у сфері якості та матеріалоефективності дозволяють підприємству не лише реагувати на сприятливі зовнішні умови, а й проактивно формувати власну стратегію розвитку.

Запропоновані заходи SO демонструють, як сильні сторони можуть бути використані як важіль для реалізації можливостей:

- **нарощування виробництва**, що ґрунтується на технологічній базі та збутовому потенціалі та дає змогу отримати максимальну вигоду від зростання світового попиту;
- **вихід на нові ринки**, підтриманий потужностями та логістичною інфраструктурою, посилює географічну диверсифікацію та зменшує залежність від традиційних напрямків;
- **інвестиції у якість та модернізацію**, забезпечені ресурсами Групи Метінвест, підвищують конкурентоспроможність продукції та формують додану вартість.

У підсумку комплекс SO-заходів створює основу для динамічного розвитку, збільшення ринкової частки та зміцнення позицій підприємства на міжнародних ринках, використовуючи його природні конкурентні переваги у поєднанні зі зовнішніми можливостями.

3.2. Розробка моделі стратегічного розвитку ПрАТ «ЦГЗК»

Розробимо модель стратегічного розвитку ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» («ЦГЗК») на 2025 рік, на основі антикризового підходу та чотирифазної матриці SWOT-стратегії (WT → WO → ST → SO) (табл. 3.5). Основною метою є виведення підприємства зі збиткової діяльності (збиток у 2023 році склав –1,327 млрд грн) на траєкторію сталого прибутку в прогностному році (Q_n – квартали прогностного року) .

Розрахунок прогностного чистого прибутку на 2025 рік ґрунтується на реалістичних та економічно обґрунтованих припущеннях, які логічно впливають з імплементації запропонованих SWOT-стратегій, аналізу фінансової звітності та очікуваного ефекту від антикризових заходів.

Запропонована стратегічна модель має антикризовий вектор, починаючи з фази мінімізації негативних факторів (WT), і поступово переходить до фаз використання потенціалу та агресивного зростання (SO) .

Таблиця 3.5

Пофазова стратегія розвитку ПрАТ «ЦГЗК» на прогностний рік

Етап (Період)	Стратегія	Основна цілісна установка	Ключові заходи та очікуваний ефект
Етап 1 (Q1–Q2)	WT (Мінімізація слабких сторін (W) та уникнення загроз (T))	Антикризова стабілізація витрат, покращення ліквідності, захист від зовнішніх загроз.	1. Скорочення некритичних витрат (адмін., збут., енерг.) на 10% - Економія = 200–250 млн грн/рік. 2. Жорстка політика управління ДЗ - Зниження ДЗ на 15% - Зростання грошового потоку на +1 млрд грн. 3. Реструктуризація кредиторки - Зниження фінансових витрат.
Етап 2 (Q2–Q3)	WO (Подолання слабких сторін (W) через використання можливостей (O))	Підвищення рентабельності шляхом використання внутрішніх можливостей.	1. Інвестиції в енергоефективність - Скорочення енерговитрат на 8% - Економія = 300 млн грн. 2. Оптимізація управління та цифровізація - Економія +70 млн грн. 3. Диверсифікація ринків (новий експорт +5%) та контракти з передоплатою.

Продовження табл.3.5

Етап 3 (Q3–Q4)	ST (Використання сильних сторін (S) для нейтралізації загроз (T))	Закріплення досягнутої стабільності та використання сильних сторін для нейтралізації загроз.	1. Утримання кваліфікованого персоналу (через програми Групи Метінвест). 2. Диверсифікація логістичних маршрутів (зниження ризику простоїв). 3. Оперативність управління в умовах непередбачуваності.
Етап 4 (Q4 → 2026)	SO (Використання сильних сторін (S) для реалізації можливостей (O))	Агресивне зростання; Нарощення виробництва та прибутковості шляхом використання сильних сторін та можливостей.	1. Зростання обсягів виробництва на 5–7%. 2. Розширення ринків збуту через канали Групи Метінвест. 3. Підвищення якості продукції - Премія до ціни 3–5%.

Проведемо фінансові розрахунки прогнозного чистого прибутку ПрАТ «ЦГЗК» на 2025 Рік. Вихідна фінансова база (2023 Рік): Чистий дохід: 9 852 828 тис. грн, Чистий фінансовий результат: –1 326 661 тис. грн (Збиток).

Завдання полягає в досягненні позитивного чистого фінансового результату (прибутку) підприємства у 2025 році з урахуванням впровадження розроблених пропозицій (Табл. 3.6).

Таблиця 3.6

. Прогноз Фінансових Результатів ПрАТ «ЦГЗК» з урахуванням впровадження розроблених пропозицій (млн. грн)

Стаття фінансової звітності	2023 рік (Факт)	Стратегічні припущення 2025	Розрахунок 2025 Рік (Прогноз)	Обґрунтування (Зв'язок зі Стратегією)
1. Чистий Дохід	9 852 828	Зростання обсягів +10% (SO), Премія до ціни +3% (SO)	11 163 254	Збільшення експорту (WO-3) та зростання обсягів/якості (SO-1, SO-3). $9852828 \times 1.10 \times 1.03$.
2. Собівартість	8 852 917	Зниження на 13% (WO-1, WO-2, ST)	7 707 036	Енергоефективність (-8%), Оптимізація персоналу/матеріалів (-3%), Оптимізація логістики (-2%). $8852917 \times (1 - 0.13)$.
3. Валовий Прибуток	999 911	(1) - (2)	3 456 218	Ключовий фактор зростання: понад трикратне збільшення ВП.
4. Операційні Витрати (ОПЕКС):			3 045 236	

Продовження табл.3.6

— Адміністративні	169 514	Зниження на 10% (WT-1, WO-2)	152 562	Скорочення некритичних витрат та цифровізацію. 169514×0.90 .
— На збут	1 860 415	Зниження на 5% (WT-1, ST-2)	1 767 394	Оптимізація логістики та збуту 1860415×0.95 .
— Інші операційні	1 250 311	Зниження на 10% (WT-1)	1 125 280	Загальна економія витрат = 1250311×0.90 .
5. Операційний Прибуток	-2 270 329	(3) - (4)	410 982	Повна стабілізація операційної діяльності (перехід від збитку до прибутку).
6. Фінансові Доходи	10 000	Без змін	10 000	Консервативне припущення.
7. Фінансові Витрати	235 698	Зниження на 15% (WT-3)	200 343	Ефект від реструктуризації кредиторської заборгованості 235698×0.85 .
8. Прибуток до Оподаткування	-2 500 027	(5) + (6) - (7)	220 639	Позитивний результат, що дозволяє сплатити податок на прибуток.
9. Податок на Прибуток (18%)	0	18% від ПДО	39 715	220639×0.18 .
10. ЧИСТИЙ ПРИБУТОК	-1 326 661	(8) - (9)	180 924	Ціль досягнута. Вихід на прибутковість 181 млн грн.

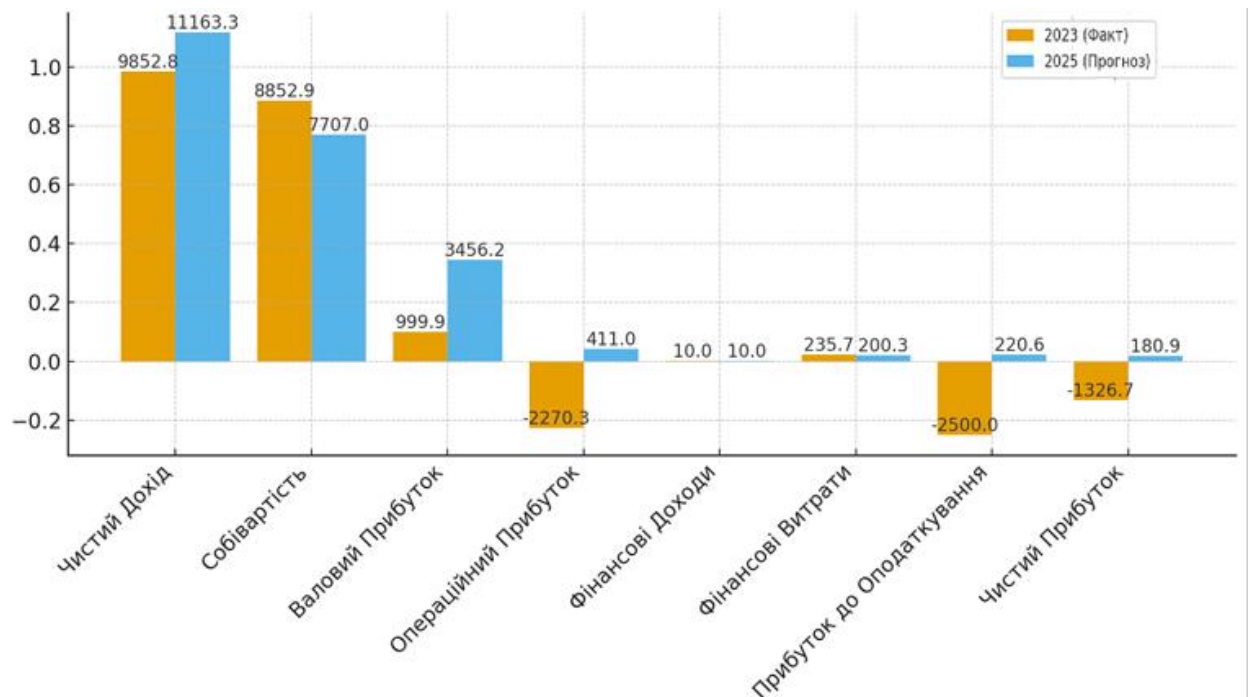


Рис. 3.1. Прогноз фінансових результатів ПрАТ «ЦГЗК»

Так, на основі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

Ефект від Стратегії WT (Антикризові заходи):

Ключовий вплив WT-стратегії полягає у збільшенні ліквідності та зниженні ризиків. Жорстка політика управління дебіторською заборгованістю (ДЗ) дозволить вивільнити до 1 млрд грн грошового потоку. Це критично важливо для стабілізації операційної діяльності та фінансування невеликих інвестицій. Крім того, зниження некритичних витрат (адмін., збут, інші опер.) мінімізує операційний збиток ще на етапі Q1-Q2, закладаючи основу для прибутковості.

Ефект від Стратегії WO (Використання Можливостей):

Найбільш суттєвий ефект приносить Інвестиція в енергоефективність (WO-1), що є ключовим фактором зниження собівартості на 8%, або 300 млн грн. Це прямо підвищує Валову Маржу, роблячи продукцію комбінату більш конкурентоспроможною. Оптимізація управління та цифровізація (WO-2) забезпечує додаткову економію на адміністративних витратах.

Ефект від Стратегії SO (Агресивне Зростання):

Стратегія SO безпосередньо впливає на Чистий Дохід через два канали:

1. Зростання обсягів на 10% (обсяги +5-7% та вихід на нові ринки +3-5%).
2. Премія до ціни (+3-5%) за рахунок підвищення якості продукції та ефективного збуту.

Сукупний приріст доходу складає 13,3% (1.10×1.03), що є обов'язковою умовою для перекриття високих операційних витрат та виходу на прибуток.

На основі детального аналізу та прогнозу фінансових результатів, можна зробити наступні ключові висновки:

1. Досягнення фінансової стабілізації: Запропонована комплексна стратегія дозволяє ПрАТ «ЦГЗК» здійснити повний перехід від значного збитку в 2023 році (–1,327 млрд грн) до прогнозного чистого прибутку в розмірі 180,924 млн грн у 2025 році. Це є свідченням ефективності антикризового плану.
2. Чинники прибутковості: Основними факторами, що забезпечують цей результат, є:
 - Зниження собівартості на 13% завдяки інвестиціям в енергоефективність та оптимізацію.
 - Зростання доходу на 13,3% за рахунок збільшення обсягів та якісної премії.
 - Покращення ліквідності завдяки скороченню дебіторської заборгованості.
3. Структура Стратегії: Модель розвитку $WT \rightarrow WO \rightarrow ST \rightarrow SO$ підтверджує свою логічну послідовність, забезпечуючи спершу виживання (WT), потім ефективність (WO/ST), а насамкінець розвиток (SO).
4. Перспективи: За умови успішної та своєчасної реалізації всіх етапів стратегії, особливо інвестиційних (WO) та зростаючих (SO), у 2026 році очікується подальше зростання чистого прибутку до рівня 350–450 млн грн, що забезпечить сталий розвиток підприємства.

Для мінімізації ризиків та забезпечення досягнення цільових показників, необхідно забезпечити жорсткий моніторинг виконання ключових заходів Етапу 1 (WT) та Етапу 2 (WO), особливо в частині управління дебіторською заборгованістю та енергоефективності, оскільки ці заходи формують фундамент для подальшого росту.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі результатів дослідження варто зробити такі висновки:

У першому розділі визначено сутність і особливості стратегічного управління, яке є багатоаспектною концепцією, що виступає визначальним чинником успіху будь-якої організації в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку.

Встановлено, що стратегічний підхід є актуальним інструментом управління організаційним розвитком, який гармонізує три ключові складові діяльності: довгострокові цілі, внутрішні процеси та зовнішнє середовище.

Обґрунтовано, що для підтримки корпоративної стратегії формуються функціональні стратегії.

Визначено, що ефективна концепція стратегічного управління вимагає активних дій у трьох ключових площинах: управління персоналом, організаційна структура та інформаційне забезпечення.

Розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності системи стратегічного управління, при цьому наголошено на необхідності застосування універсальної матриці та інтегрованого підходу для всебічного аналізу обраної стратегії.

У другому розділі проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінку ефективності стратегічного управління ПрАТ «Центральний ГЗК» за період 2021–2023 років, що показав суттєве погіршення економічних показників.

Виявлено різке зниження ключових фінансових показників: чистий дохід від реалізації знизився з 22 545 072 тис. грн. (2021 р.) до 9 852 828 тис. грн. (2023 р.), а валовий прибуток скоротився майже в 13 разів — з 13 312 036 тис. грн. до 999 911 тис. грн. відповідно.

На основі інтегральної оцінки (зокрема, SWOT-аналізу) встановлено, що підприємству доцільно обирати стратегію OS-напрямку (Можливості – Сильні сторони), що передбачає максимальне використання сприятливих зовнішніх умов, спираючись на ключові внутрішні переваги.

Загальний вплив найвпливовіших внутрішніх факторів оцінено експертним методом на рівні 83,33 бали, що свідчить про високий потенціал, який слід використовувати для протидії зовнішнім загрозам.

Третій розділ містить розробку заходів, спрямованих на відновлення фінансової стійкості та забезпечення подальшого розвитку підприємства, з акцентом на триетапну стратегічну модель.

- Етап 1 (WT-стратегія): Передбачає антикризову стабілізацію витрат, включаючи скорочення некритичних витрат на 10% (адміністративні, збут, енергетика), а також впровадження жорсткої політики управління дебіторською заборгованістю для збільшення грошового потоку.
- Етап 2-3 (WO, ST -стратегія): Фокусується на підвищенні рентабельності шляхом використання внутрішніх можливостей та закріпленні досягнутої стабільності.
- Етап 4 (SO-стратегія): Спрямований на агресивне зростання і розширення ринку за рахунок максимального збільшення обсягів виробництва та випуску якіснішої, преміальної продукції.
- Прогнозується, що реалізація запропонованих заходів до 2025 року призведе до зростання Чистого доходу до 11 163 254 тис. грн. та збільшення Валового прибутку до 3 456 218 тис. грн., що є ключовим фактором зростання прибутковості.
- Для мінімізації ризиків та досягнення цільових показників критично важливим є жорсткий моніторинг виконання ключових заходів Етапу 1 та Етапу 2, особливо в частині управління дебіторською заборгованістю та енергоефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий Кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI зі змінами та доповненнями. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. Ст. 112.
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Урядовий кур'єр, 21 березня 2001 р.
3. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 26.10.2014. Відомості Верховної Ради (ВВР). 1991. № 29. Ст. 377.
4. Авдєєва У.В. Міжнародна маркетингова стратегія підприємства: умови її сучасного формування. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації. матеріали наук. кофн. студ. та молодих учених спеціальності. Полтава, 2019. С. 4-8.
5. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі «підприємство – галузь – регіон – держава» (європейський аспект). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 2. С. 6–17.
6. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 122-125.
7. Васюткіна Н. В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. *Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту; матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф.*, Львів, економ. фундація, 2013. С. 27-30.
8. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
9. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96.
10. Дем'яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 185-188.

11. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро: Дріант, 2017. 79 с.
12. Захарченко О. Наукові основи сталого розвитку. *Наукові праці національного університету харчових технологій*. 2015. № 4. С. 68–75.
13. Ілляшенко Н. С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.
14. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294.
15. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інвестиційно-інноваційна діяльність*. 2021. XXI. № 1. С. 82-86.
16. Малик І. П., Вецко Т. М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. *Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукраїнської наук.-практ.конф.*, м. Київ, 12 квіт. 2017 р. Київ, 2017. С. 64-69.
17. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>
18. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів: монографія. К.: Видавництво Ліра-К, 2018. 302 с.
19. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81.
20. Шіковець К. О. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 162-168.
21. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегії розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 222-229.

22. Офіційний сайт ПрАТ «ЦГЗК». URL:
<https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info>

23. Ковальська Ю.Г. Методичні аспекти сучасних підходів щодо формування конкурентних стратегій / Ю.Г. Ковальська // Вісник ХНУ ім. В.Н.Каразіна. Серія економічна. Вип. № 613. Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна, 2017. С. 61–67.

24. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник /О. І. Ковтун. - 3-тє вид., доп. Львів: Новий світ-2000, 2017. 324 с

25. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>.

26. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1–2. С. 114–118.

27. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 1(1). С. 369–373.

28. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент [Текст]: Навч. посібник. – К.: 2015. С. 478-534.

29. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг : Навч.-метод. Посіб. Для самост. вивчення дисципліни. Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2016. 185 с.

30. Омеляненко Т. Методологічні засади диференціювання виробничих стратегій / Т. Омеляненко // Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3. – Т. 1. С. 132–138.

31. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 1. С. 76–84.

32. Рибак М. Види виробничих стратегій підприємств. *Економіка та держава*. 2018. № 6. С. 114–119.

33. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: «ТАЙП». 2016. С.153-169.

34. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
35. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2018. № 4. С. 38–45.
36. Фоміченко І. П., Кондратенко О. О. Формування стратегії розвитку великого промислового підприємства [Електронний ресурс].–Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/vddma/2017_2/article%5C09FIPLIE.pdf
37. Шершньова З. Стратегічне управління : [підручник] / З. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2018. 699 с.
38. Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 422 p.
39. Quinn J., Mintzberg H. The strategy process: concepts, contexts, cases. 5th ed. London: Pearson Education, 2014. 722 p.
40. Stainer G., Mayer J. Strategic management: principles and international practice. New York: The Macmillian Company, 1998. 352 p.
41. Thompson A., Strickland A. Strategic management: concepts and cases. Pennsylvania: McGraw-Hill, 2001. 1079 p.
42. Офіційний сайт ПрАТ «ЦГЗК». URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info>
43. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «ЦГЗК». URL: https://clarity-project.info/edr/00190977/finances?current_year=2022

ДОДАТКИ

Додаток А