

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: «Формування системи стратегічного управління діяльністю
гірничо-збагачувального підприємства»

Виконав:
здобувач 2 курсу,
групи МОБ-24м

_____ / Сергій ПРИБИЛЬСЬКИЙ
(підпис)

Керівник

_____ / Євген 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
Лариса БАРАБА

«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу

Прибильського Сергія Геннадійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування системи стратегічного управління діяльністю гірничо-збагачувального підприємства»

керівник роботи: Афансьєв Євген Вікторович, д.е.н., професор,

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «10» липня 2025 року № 509с

2. Строк подання здобувачем роботи: 08.12.2025

3. Вихідні дані до роботи:

фінансова і управлінська звітність підприємства ПрАТ «Центральний ГЗК»; наукові публікації; книги професійного спрямування стосовно теорії та методології стратегічного управління діяльністю промислового підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) теоретико-методичні засади стратегічного управління діяльністю підприємства;

2) аналіз економічного середовища та стану системи управління ПрАТ «ЦГЗК»;

3) Узагальнення результатів діагностики та визначення ключових загроз і можливостей для ПрАТ «ЦГЗК».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): за необхідністю висвітлення матеріалу у вигляді графічного подання.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 12.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2025 – 11.07.2025	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної магістерської роботи	12.07.2025 – 10.09.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної магістерської роботи	11.09.2025 – 29.09.2025	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	30.09.2025 – 28.10.2025	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	29.10.2025 – 25.11.2025	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його керівнику	26.11.2025 – 05.12.2025	
7	Підготовка вступної частини	06.12.2025 – 07.12.2025	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат 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	16.12.2025	

Здобувач

_____ Сергій ПРИБИЛЬСЬКИЙ
 (підпис) (власне ім'я прізвище)

Керівник роботи

_____ Євген АФАНАСЬЄВ
 (підпис) (власне ім'я прізвище)

РЕФЕРАТ

*на магістерську кваліфікаційну роботу здобувача спеціальності
073 Менеджмент освітньо-професійної програми:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування». Прибильський С.Г.
«Формування системи стратегічного управління діяльністю гірничо-
збагачувального підприємства». – КНУ, 2025 р.*

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 57 сторінках, містить 12 таблиць, – рисунків.

При підготовці роботи використано 50 літературних джерел.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи: формування системи стратегічного управління на ПРАТ «ЦГЗК»

Завдання дослідження:

- проаналізувати існуючу системи стратегічного управління на ПРАТ «ЦГЗК»;
- визначити основні недоліки та проблеми існуючого процесу формування системи стратегічного управління;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу формування системи стратегічного управління;
- оцінити ефективність запропонованих рекомендацій.

Об'єкт дослідження: процес формування системи стратегічного управління на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади стосовно формування системи стратегічного управління на підприємстві.

Одержаний економічний ефект (ефективність):

зростання економічної ефективності за рахунок використання преміальних ринкових ніш та мінімізації впливу критичних зовнішніх ризиків.

Ключові слова: стратегічне управління, система, діяльність підприємства, бізнес-середовище, діагностика.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та роль зовнішнього бізнес-середовища у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2. Теоретичні основи та методичні підходи формування системи стратегічного управління	11
1.3. Інформаційне забезпечення та критерії оцінки системи стратегічного управління.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ЦГЗК»	23
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ЦГЗК»	23
2.2. Аналіз макрооточення ПрАТ «ЦГЗК»	29
2.3. Діагностика мікрооточення ПрАТ «ЦГЗК»	32
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПрАТ «ЦГЗК»	42
3.1. Узагальнення результатів діагностики та визначення ключових загроз і можливостей для ПрАТ «ЦГЗК».....	42
3.2. Розробка стратегічних напрямків та заходів як елементів системи стратегічного управління	45
3.3. Обґрунтування економічної ефективності сформованої системи стратегічних заходів	49
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

У сучасних умовах економіки, а також жорсткої конкуренції на ринку підприємствам стає все більш важливо мати чітку та ефективну стратегію розвитку. Стратегічне управління, як ключовий інструмент, дозволяє підприємствам визначити свої цілі, пріоритети та шляхи їх досягнення.

ПРАТ «ЦГЗК» є одним з провідних виробників гірничодобувної промисловості України. Підприємство має великий досвід роботи та стійкі позиції на ринку. Однак, у зв'язку з постійно мінливими умовами зовнішнього середовища, ПРАТ «ЦГЗК» стикається з потужними викликами, які потребують формування системи стратегічного управління.

Задля успішного розвитку підприємства необхідні:

1. Чітка методологія формування системи стратегічного управління - стратегія повинна базуватися на глибокому аналізі стратегічної ситуації та відповідати реальним можливостям підприємства.
2. Активна участь персоналу в процесі формування стратегії, що дає працівникам розуміти цілі та завдання стратегії. Це в свою чергу підвищує їх мотивацію та зацікавленість у її реалізації.
3. Ефективна система моніторингу та контролю реалізації стратегії запобігає відхиленню від запланованих показників та вжити відповідні коригуючі дії за такої потреби.

Метою даного дослідження є формування системи стратегічного управління на ПРАТ «ЦГЗК».

Для досягнення сформульованої мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати існуючу систему стратегічного управління на ПРАТ «ЦГЗК»;
- визначити основні недоліки та проблеми існуючого процесу формування системи стратегічного управління;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу формування системи стратегічного управління;

- оцінити ефективність запропонованих рекомендацій.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано методи системного дослідження процесу стратегічного планування на підприємстві, зокрема, аналітичні методи для дослідження існуючого стану системи стратегічного управління, а також оцінки ефективності запропонованих рекомендацій.

Процесом дослідження є теоретико-методичні засади стосовно формування системи стратегічного управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування системи стратегічного управління на підприємстві.

При виконанні роботи проведено аналіз наукової літератури з питань формування системи стратегічного управління, а також здобутки світового досвіду в цій сфері.

Виявлення основних недоліків та проблем існуючого процесу формування системи стратегічного управління та розробка обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення процесу стратегічного планування дає можливість підвищити ефективність діяльності підприємства та оцінити результативність запропонованих рекомендацій.

Наукова значимість дослідження полягає в тому, що воно надає можливість розвинути теорію та методологію формування системи стратегічного управління. Стратегія має бути чіткою, зрозумілою та реальною. Підприємство буде розвиватиметься, стаючи більш конкурентоспроможним. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення процесу формування системи стратегічного управління можуть бути використані для формування системи стратегічного управління на ПРАТ «ЦГЗК».

Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків і літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль зовнішнього бізнес-середовища у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Успішна діяльність будь-якого суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки нерозривно пов'язана з його здатністю адаптуватися та ефективно взаємодіяти із зовнішнім оточенням. Зовнішнє бізнес-середовище підприємства - це сукупність економічних, політичних, соціальних, технологічних та ринкових умов і чинників, які знаходяться поза межами прямого впливу підприємства, але справляють значний вплив на його функціонування, результативність та стратегічний розвиток [1].

Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів, загроз і можливостей, і його детальна діагностика є першим і найважливішим етапом стратегічного управління. Без розуміння цих зовнішніх сил, будь-яка внутрішня стратегія приречена на провал або матиме значно нижчу ефективність [2].

Традиційно зовнішнє бізнес-середовище поділяють на дві ключові складові, що відрізняються за ступенем впливу та можливостями контролю з боку підприємства: макросередовище та мікросередовище.

Макросередовище складається з факторів, які мають опосередкований вплив на діяльність підприємства, але є спільними для всіх суб'єктів економічної системи. Підприємство не може змінити ці фактори, але повинне їх враховувати. До його основних компонентів відносять:

- Політико-правові фактори (законодавство, податкова політика, політична стабільність).
- Економічні фактори (рівень інфляції, динаміка ВВП, процентні ставки, доступність капіталу) [3].

- Соціально-культурні фактори (демографічна ситуація, суспільні цінності).
- Технологічні фактори (рівень розвитку науки і техніки, швидкість впровадження інновацій) [4].

Мікросередовище включає суб'єкти, з якими підприємство взаємодіє безпосередньо і на які може справляти певний вплив. Діагностика мікросередовища дозволяє визначити рівень конкуренції та привабливість галузі. Ключові елементи мікросередовища — це споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії [5].

Зовнішнє бізнес-середовище характеризується низкою ознак, які вимагають від підприємства постійного моніторингу та діагностики:

1. Складність: Визначається кількістю та різноманітністю факторів, на які підприємство має реагувати. Для великих промислових підприємств, як-от ПрАТ "ЦГЗК", ця складність є надзвичайно високою через необхідність враховувати міжнародні ринки, геополітичні ризики та глобальні ціни на сировину [6].
2. Динамічність (Мінливість): Швидкість, з якою відбуваються зміни у зовнішньому оточенні. Висока динамічність, характерна для сучасної економіки, вимагає від підприємства гнучкості та швидкості у прийнятті рішень.
3. Невизначеність: Ступінь впевненості у знаннях про фактори зовнішнього середовища. Чим менше інформації має підприємство, тим вища невизначеність і тим вищий ризик прийняття помилкових рішень [7].

Враховуючи ці характеристики, економічна діагностика зовнішнього бізнес-середовища стає життєво необхідною функцією управління. Вона являє собою процес дослідження, аналізу та оцінки зовнішніх факторів з метою виявлення можливостей, які можна використати для розвитку, та загроз, яких слід уникати або мінімізувати їхній вплив.

Конкурентоспроможність підприємства - це його здатність пропонувати

ринку товари або послуги, які за якістю та ціною є більш привабливими, ніж пропозиції конкурентів [8]. Зовнішнє бізнес-середовище відіграє критичну роль у формуванні та підтримці цієї конкурентоспроможності:

Модель п'яти сил Портера наочно демонструє, як сили мікросередовища визначають рівень конкуренції та потенційну прибутковість галузі.

До цих сил належать: загроза появи нових гравців, сила впливу споживачів, сила впливу постачальників, загроза товарів-замінників та інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців [9].

Для гірничо-збагачувальних комбінатів, як-от ПрАТ "ЦГЗК", ключові зовнішні загрози включають: волатильність світових цін на залізорудну сировину, посилення екологічних стандартів, політичну нестабільність у регіоні та зростання вартості логістики [10].

Діагностика макросередовища дозволяє ідентифікувати нові технологічні прориви (наприклад, перехід на "зелене" виробництво), зміни в регуляторній політиці (наприклад, податкові пільги для експортерів) або нові ринкові ніші (наприклад, освоєння нових ринків збуту).

Вчасне виявлення таких зовнішніх можливостей є основою для формулювання наступальної стратегії та отримання стійкої конкурентної переваги.

Інформація, отримана в результаті діагностики зовнішнього середовища, є фундаментальною для стратегічного планування. Вона допомагає керівництву відповісти на питання: "Яка наша місія в цьому середовищі?" та "Які ресурси і компетенції нам потрібні, щоб вижити і процвітати?"

Таким чином, економічна діагностика зовнішнього середовища забезпечує релевантність стратегії підприємства та є найважливішим інструментом для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності [1].

1.2. Теоретичні основи та методичні підходи формування системи стратегічного управління

Формування системи стратегічного управління є фундаментальною складовою процесу стратегічного управління, що забезпечує підприємству не лише виживання, а й можливість формування стійкої конкурентної переваги.

Методологічна база ґрунтується на низці теоретичних концепцій і практичних інструментів, розроблених провідними економістами та стратегічними аналітиками [1]. Основне завдання цих підходів – перетворити масив зовнішньої інформації на структуровані дані, які дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів та формування стратегії.

Сучасна теорія стратегічного менеджменту виділяє три основні групи методів аналізу зовнішнього середовища:

1. Аналіз макросередовища (PEST/PESTEL-аналіз).
2. Аналіз галузевого (мікро) середовища (Модель п'яти сил конкуренції М. Портера).
3. Комплексний аналіз (SWOT-аналіз), що інтегрує зовнішні та внутрішні фактори.

PEST-аналіз (або його розширена версія PESTEL, що включає екологічні (Environmental) та правові (Legal) фактори) є ключовим інструментом для оцінки макрооточення, яке має опосередкований, але всеохоплюючий вплив на діяльність суб'єкта господарювання. Цей метод дозволяє ідентифікувати ключові зовнішні сили, які створюють загальний контекст для функціонування підприємства. Аналіз будується на вивченні чотирьох (або більше) груп факторів:

Політико-правові (Political & Legal)

Ця група факторів охоплює державне регулювання бізнесу, політичну стабільність, рівень корупції, податкову та митну політику, а також антимонопольне законодавство. Для підприємств-експортерів, як-от

ПрАТ «ЦГЗК», критично важливими є міжнародні торговельні угоди, санкційні режими та геополітичні ризики [6]. Наприклад, зміни в законодавстві, що стосуються ліцензування видобутку або експортних квот, можуть радикально змінити операційні витрати і прибутковість компанії.

Економічні (Economic)

Економічні фактори визначають загальну купівельну спроможність на ринку та доступність фінансових ресурсів. Сюди відносяться динаміка валового внутрішнього продукту, рівень інфляції та дефляції, процентні ставки, курс національної валюти, рівень безробіття та тенденції світових цін на сировинні товари. Коливання світових цін на залізорудну сировину та енергоносії є найпотужнішим зовнішнім економічним чинником для гірничо-збагачувальних комбінатів. Глибока економічна діагностика дозволяє спрогнозувати фінансові ризики та своєчасно хеджувати їх [11].

Соціально-культурні (Sociocultural)

Ці фактори відображають суспільні цінності, демографічні зміни, освітній рівень населення, ставлення до праці, а також споживчі переваги. Зміна демографічної структури (старіння населення) може вплинути на доступність кваліфікованої робочої сили. Водночас, зростання суспільної свідомості щодо соціальної відповідальності бізнесу (CSR) змушує компанії інвестувати у місцеві громади та покращувати умови праці. Нехтування соціальними факторами може призвести до репутаційних втрат.

Технологічні (Technological)

Технологічні фактори включають рівень науково-технічного прогресу, швидкість інновацій у галузі, державну підтримку досліджень та розробок, а також доступність нових виробничих технологій. Для ПрАТ «ЦГЗК» це стосується впровадження високотехнологічних методів збагачення руди, використання автоматизованих систем управління виробництвом та впровадження цифрових рішень для оптимізації логістики. Своєчасна технологічна діагностика є запорукою підтримки високої ефективності та зниження собівартості продукції [4].

Результати PEST-аналізу формують загальний стратегічний фон і використовуються для ідентифікації макро-можливостей і макро-загроз у рамках наступних етапів діагностики.

У той час як PEST-аналіз фокусується на макрорівні, Модель п'яти сил Майкла Портера є найбільш визнаним інструментом для глибокої діагностики мікросередовища, або галузевої структури. Ця модель дозволяє оцінити рівень конкуренції, привабливість галузі та визначити джерела отримання надприбутків. Згідно з Портером, конкурентоспроможність підприємства визначається не лише діями прямих конкурентів, а й впливом п'яти ключових сил:

1. Загроза появи нових гравців. Нові компанії, що входять на ринок, приносять нові виробничі потужності та ресурси, знижуючи прибутковість для існуючих гравців. Чим вищі бар'єри входу в галузь, тим нижча ця загроза. Бар'єри можуть включати необхідність великих капіталовкладень (що характерно для ГЗК), ефект масштабу, сильна лояльність споживачів до існуючих брендів, державне регулювання та доступ до каналів розподілу [9]. Для ПрАТ «ЦГЗК» капіталоємність галузі є високим бар'єром, але наявність вільної сировинної бази може знижувати цей захист.

2. Ринкова влада постачальників. Постачальники є потужною силою, коли вони можуть диктувати умови або підвищувати ціни на ключові ресурси (сировину, енергію, обладнання). Сила постачальників висока, якщо: їхня кількість обмежена; вони пропонують унікальний або диференційований продукт; перехід до іншого постачальника є дорогим. Діагностика цієї сили необхідна для оцінки операційних ризиків та формування гнучкої закупівельної стратегії.

3. Ринкова влада споживачів. Споживачі впливають на галузь, вимагаючи зниження цін, підвищення якості або більшого обсягу послуг, що змушує компанії конкурувати одна з одною. Влада споживачів зростає, коли: вони закупають великі обсяги продукції (наприклад, великі металургійні холдинги-споживачі залізородного концентрату); існує багато альтернативних

постачальників; продукція є стандартизованою.

4. Загроза товарів-замінників. Товари-замінники — це продукти з інших галузей, які задовольняють ту саму потребу, що й основний продукт. Якщо замінники привабливі за ціною та/або якістю, вони обмежують цінові можливості галузі. Для залізорудної сировини це можуть бути нові технології виробництва сталі, які вимагають меншої кількості руди, або переробка металобрухту. Вчасна діагностика технологій-замінників дозволяє підприємству інвестувати у диференціацію та інновації [12].

5. Інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями. Ця сила відображає ступінь суперництва в самій галузі. Висока інтенсивність спостерігається, коли: конкуренти численні та приблизно рівні за розміром; зростання ринку повільне; бар'єри виходу з галузі високі; продукція є недиференційованою. Жорстка цінова конкуренція в гірничо-металургійному секторі, особливо на міжнародних ринках, змушує ПрАТ «ЦГЗК» постійно шукати шляхи зниження собівартості та підвищення якості концентрату.

Модель Портера дозволяє оцінити прибутковість галузі в цілому і сформулювати позицію підприємства, яка забезпечить йому максимальний захист від цих п'яти сил.

Після проведення детальної діагностики зовнішнього середовища (за допомогою PEST та Моделі Портера) необхідно перейти до інтеграції отриманих даних з внутрішніми можливостями підприємства. З цією метою використовується SWOT-аналіз, який є універсальним інструментом стратегічного планування. SWOT-аналіз поєднує чотири ключові компоненти:

Внутрішнє середовище (Об'єкт діагностики – підприємство). Зовнішнє середовище (Об'єкт діагностики – ринок, галузь).

S (Strengths) – Сильні сторони: Внутрішні переваги, які підприємство може використовувати (наприклад, унікальні технології, висококваліфікований персонал, низька собівартість).

O (Opportunities) – Можливості: Сприятливі зовнішні умови, які підприємство може використати для розвитку (наприклад, вихід на нові ринки,

технологічні інновації, державна підтримка)

W (Weaknesses) – Слабкі сторони: Внутрішні недоліки, які обмежують діяльність (наприклад, застаріле обладнання, висока енергоємність, неефективна організаційна структура). T (Threats) – Загрози: Неприятливі зовнішні фактори, які можуть завдати шкоди діяльності (наприклад, посилення конкуренції, економічна криза, зміна законодавства).

SWOT-аналіз слугує не лише для переліку факторів, а й для розробки стратегічних альтернатив на основі їхнього комбінування:

1. Стратегії SO (Сила-Можливість): Використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей (наприклад, використання високої якості концентрату ПрАТ «ЦГЗК» для виходу на преміальні європейські ринки).
2. Стратегії WO (Слабкість-Можливість): Подолання слабких сторін за рахунок зовнішніх можливостей (наприклад, залучення зовнішніх інвестицій (можливість) для модернізації застарілого обладнання (слабкість)).
3. Стратегії ST (Сила-Загроза): Використання сильних сторін для уникнення або мінімізації зовнішніх загроз (наприклад, використання високої фінансової стійкості (сила) для протистояння ціновій війні на світовому ринку (загроза)).
4. Стратегії WT (Слабкість-Загроза): Мінімізація слабких сторін та уникнення загроз (стратегія виживання). Ця комбінація вказує на найбільш ризиковані аспекти діяльності.

Ефективна економічна діагностика, використовуючи ці методичні підходи, дозволяє ПрАТ «ЦГЗК» перейти від реактивного управління до проактивного стратегічного планування, забезпечуючи постійну адаптацію та підвищення конкурентоспроможності в умовах високої динаміки зовнішнього середовища [13].

1.3. Інформаційне забезпечення та критерії оцінки системи стратегічного управління

Якість формування системи стратегічного управління безпосередньо залежить від двох ключових факторів: надійності інформаційного забезпечення та релевантності критеріїв, за якими оцінюється ефективність самого процесу діагностики. У сучасних умовах високої динаміки та невизначеності, характерних для гірничо-металургійної галузі, ці аспекти набувають стратегічного значення, оскільки є основою для мінімізації ризиків та своєчасного використання зовнішніх можливостей.

Інформаційне забезпечення (ІЗ) являє собою сукупність даних, методів їх збору, обробки, зберігання та передачі, необхідних для прийняття стратегічних управлінських рішень. Для економічної діагностики зовнішнього середовища ПрАТ «ЦГЗК» ІЗ повинно охоплювати як макроекономічні показники, так і вузькогалузеві дані.

Джерела інформації для діагностики зовнішнього середовища можна класифікувати за ступенем доступності та регулярності:

1. Первинні (неофіційні) джерела: Це інформація, отримана безпосередньо в процесі дослідження:
 - Дані, зібрані шляхом маркетингових досліджень, опитувань споживачів, фокус-груп.
 - Інформація від торгових представників, посередників та дистриб'юторів, які знаходяться на передовій ринку.
 - "Бізнес-розвідка" (конкурентний моніторинг) — збір даних про стратегії, технології та інвестиційні плани прямих конкурентів. Цей канал є критично важливим для великих експортно-орієнтованих компаній.
2. Вторинні (офіційні) джерела: Це вже існуюча та структурована інформація:
 - Державні та міжнародні органи: Звіти Світового банку, МВФ,

Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Державної служби статистики, НБУ. Ці дані необхідні для PEST-аналізу макроекономічних факторів (інфляція, ВВП, процентні ставки).

- Галузеві та наукові видання: Спеціалізовані журнали, аналітичні звіти консалтингових компаній (наприклад, McKinsey, PwC), що містять прогнози цін на залізорудну сировину, вугілля, а також технологічні тренди в металургії [14].
- Фінансова звітність та публікації конкурентів: Річні звіти, прес-релізи, розкриття інформації про власність та інвестиційні проєкти. Це життєво важливо для аналізу конкуренції за Портером [9].
- Бази даних та інформаційні системи: Електронні бази даних промислової інформації, платні підписки на аналітичні платформи, які надають оперативні дані про світові сировинні ринки.

Ефективна система інформаційного забезпечення діагностики зовнішнього середовища повинна відповідати наступним критеріям:

- Комплексність та повнота: Інформація має охоплювати всі ключові аспекти макро- та мікросередовища, а не лише ті, які зручно отримати.
- Релевантність: Дані мають бути безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями ПрАТ «ЦГЗК». Інформація про тенденції у виробництві високоякісного окатишу важливіша, ніж загальна інформація про ринок споживчих товарів.
- Своєчасність та оперативність: В умовах швидких змін на світових ринках сировини дані повинні надходити та оброблятися практично в режимі реального часу, щоб забезпечити можливість швидкої реакції на коливання цін або зміни попиту.
- Достовірність та точність: Інформація повинна походити з надійних джерел і бути перевіреною. Помилкові або неточні дані можуть призвести до серйозних стратегічних прорахунків.

Процес збору та аналізу інформації для діагностики зовнішнього середовища включає кілька послідовних етапів:

1. Визначення потреб у інформації: На цьому етапі менеджери з діагностики спільно зі стратегічним відділом визначають, які саме зовнішні фактори є найбільш критичними для підприємства. Наприклад, для ПрАТ «ЦГЗК» це, насамперед, динаміка цін на залізо на Лондонській біржі металів (LME), обсяги виробництва ключових конкурентів у Бразилії та Австралії, а також вартість фрахту.
2. Збір інформації: Безпосереднє отримання даних із визначених первинних і вторинних джерел. На цьому етапі використовується інструментарій інформаційно-аналітичних систем (IAS), які можуть автоматично збирати та фільтрувати дані з відкритих джерел (веб-моніторинг, новинні стрічки).
3. Аналіз та систематизація: Зібрані дані підлягають обробці. Це включає перевірку достовірності, порівняння даних з різних джерел та їх структурування відповідно до обраних методик діагностики (PEST, Портер). Наприклад, економічні показники групуються для PEST-аналізу, а дані про конкурентів - для оцінки інтенсивності конкуренції.
4. Синтез та інтерпретація: Це найбільш критичний етап. Тут кількісні дані перетворюються на якісні стратегічні висновки. Метою є ідентифікація конкретних загроз, які можуть знизити прибутковість, та можливостей, які можуть відкрити нові ринки. Інтерпретація включає оцінку імовірності та ступеня впливу кожного фактора на ПрАТ «ЦГЗК» [15].

Економічна діагностика є не самоціллю, а інструментом управління. Відповідно, її ефективність повинна оцінюватися за тим, наскільки якісно вона сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Оцінка ефективності діагностики здійснюється за двома групами критеріїв: процесуальні та результативні.

1. Процесуальні критерії (Оцінка якості самого процесу діагностики)

Ці критерії відображають, наскільки раціонально, своєчасно та якісно був організований сам процес дослідження зовнішнього середовища:

- Повнота охоплення факторів: Вимірюється відсотком критичних

зовнішніх факторів, які були своєчасно включені в аналіз (наприклад, чи було враховано ризик введення нових екологічних податків задовго до їх прийняття).

- Оперативність діагностики: Час, витрачений на збір, обробку та надання фінального звіту про зовнішнє середовище. У динамічних умовах занадто повільна діагностика є неефективною, оскільки інформація швидко застаріває.
- Ступінь достовірності даних: Оцінка точності прогнозів, сформульованих на основі зібраних даних, у порівнянні з фактично реалізованими показниками (наприклад, точність прогнозу цін на готову продукцію).
- Вартість діагностики: Співвідношення витрат на функціонування аналітичних відділів та придбання зовнішніх аналітичних звітів до економічного ефекту від прийнятих на основі цієї інформації рішень [16].

2. Результативні критерії (Оцінка впливу діагностики на стратегію)

Ці критерії є більш вагомими, оскільки вони вимірюють кінцевий економічний ефект, отриманий завдяки використанню результатів діагностики:

- Ступінь зменшення зовнішніх загроз: Вимірюється через зниження розміру потенційних збитків, яких вдалося уникнути завдяки завчасному виявленню критичних загроз. Наприклад, завдяки прогнозу падіння цін, ПрАТ «ЦГЗК» могло укласти ф'ючерсні контракти (хеджування), мінімізувавши втрати.
- Ефективність використання можливостей: Оцінюється через приріст прибутку, отриманого завдяки реалізації стратегічних можливостей, виявлених у процесі діагностики. Це може бути збільшення частки ринку, освоєння нових сегментів або впровадження прибуткових інновацій.
- Підвищення адаптивності та гнучкості підприємства: Оцінюється через

здатність ПрАТ «ЦГЗК» швидко коригувати свої стратегічні плани та операційні процеси у відповідь на непередбачувані зовнішні зміни. Ефективна діагностика створює "буфер" стратегічного часу [17].

- Покращення якості стратегічних рішень: Це найбільш інтегральний показник. Він оцінює, наскільки часто і наскільки успішно стратегічні рішення, засновані на діагностиці, призводили до позитивних економічних результатів (зростання рентабельності, підвищення інвестиційної привабливості).

Таким чином, ефективна економічна діагностика зовнішнього бізнес-середовища для ПрАТ «ЦГЗК» вимагає не тільки використання передових методів аналізу (PEST, Портер), а й надійної системи збору та обробки інформації, а також регулярної оцінки якості самого діагностичного процесу за чіткими процесуальними та результативними критеріями.

Висновки до розділу

В умовах високої динаміки, складності та невизначеності сучасних ринків, характерних для гірничо-металургійної галузі, формування системи стратегічного управління є не просто бажаною, а життєво необхідною функцією стратегічного управління. Здатність підприємства, зокрема ПрАТ «ЦГЗК», своєчасно ідентифікувати зовнішні загрози та можливості прямо визначає його конкурентоспроможність та фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Зовнішнє бізнес-середовище має подвійну структуру, що вимагає застосування різних методів аналізу:

Макросередовище: Фактори, що мають опосередкований вплив і не піддаються контролю з боку підприємства. До них належать глобальні економічні тенденції (інфляція, динаміка ВВП), політична стабільність та правове регулювання, соціальні зміни та технологічний прогрес. Для великого промислового експортера, яким є ПрАТ «ЦГЗК», вирішальне значення тут

мають міжнародні ціни на сировину, геополітичні ризики та зміни в екологічному законодавстві.

Мікросередовище (галузеве оточення): Фактори, з якими підприємство взаємодіє безпосередньо: конкуренти, постачальники, споживачі, товари-замінники. Ці елементи безпосередньо формують рівень конкурентної боротьби та визначають привабливість галузі.

Ігнорування будь-якої зі складових зовнішнього середовища призводить до формування стратегії, відірваної від реальності, що створює ризики втрати ринкової частки та капіталу.

Узагальнення методичних підходів показало, що найбільш ефективне формування системи стратегічного управління будується на інтегрованому використанні трьох ключових інструментів:

1. PEST-аналіз (PESTEL): Слугує для систематичного аналізу макросередовища, дозволяючи ідентифікувати великі, глобальні можливості (наприклад, розвиток нових технологій) та загрози (наприклад, економічна рецесія). Його результати формують первинну базу для стратегічного прогнозування.
2. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера: Це основний інструмент для діагностики мікросередовища. Він дозволяє кількісно та якісно оцінити рівень конкурентної інтенсивності, ринкову владу постачальників і споживачів, а також загрози від нових гравців та товарів-замінників. Висновки з цього аналізу необхідні для обґрунтування конкурентних переваг ПрАТ «ЦГЗК» і вибору його позиції на ринку.
3. SWOT-аналіз: Виконує інтеграційну функцію, поєднуючи зовнішні фактори (можливості та загрози, отримані з PEST та Портера) з внутрішніми характеристиками підприємства (сильні та слабкі сторони). Це дозволяє розробити збалансовані стратегічні альтернативи: від наступальних стратегій (Сила-Можливість) до оборонних стратегій виживання (Слабкість-Загроза).

Успіх системи стратегічного управління критично залежить від якості

інформаційного забезпечення. Інформація повинна бути комплексною (охоплювати всі аспекти), релевантною (стосуватися галузі) та своєчасною, особливо з огляду на волатильність світових цін на сировину.

Оцінка ефективності самої системи стратегічного управління повинна проводитися за двома групами критеріїв:

1. Процесуальні критерії: Оцінюють якість організації процесу (повнота охоплення факторів, оперативність, достовірність даних).
2. Результативні критерії: Вимірюють економічний ефект, отриманий завдяки використанню результатів діагностики (зменшення потенційних збитків від загроз та приріст прибутку від використання можливостей).

Теоретична база створює надійну методологічну основу для переходу до практичної діагностики зовнішнього бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ЦГЗК»

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ЦГЗК»

ЦГЗК – є унікальним підприємством в Україні, яке одночасно використовує два способи видобутку руди: відкритий і підземний, а також складається з 6 основних й 23 допоміжних структурних підрозділів на правах цеху. Підприємство на додачу має 27 відділів та служб, що належать апарату управління. Центральний ГЗК є складовою частиною Групи Метінвест, що здійснює стратегічне управління гірничим та металургійним бізнесом. Управляюча компанією – це ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» [14].

Адміністрація ЦГЗК регулярно вивчає та оптимізує промислове виробництво, корегує діяльність, що пов'язана із функціонуванням та покращенням систем менеджменту відповідно до усіх необхідних вимог стандартів ДСТУ та ISO. ПрАТ «ЦГЗК» виготовляє й високоякісний залізорудний концентрат та обкотиші. Цьому є підтвердження: продукція компанії регулярно стає переможцем у конкурсі «100 кращих товарів України».

У 2010 комбінат суттєво збільшив обсяги виробництва порівняно з попередніми часами та досяг найкращих показників у напрямку виробництва концентрату за 25-річний період. Виробництво концентрату було збільшено на 21,3% до небачених за часи незалежності України 6 млн. тонн.

Користуючись даними Статуту ПАТ «ЦГЗК» розглянемо органи управління Товариства [17]:

- Вищим керівним органом підприємства є Загальні збори акціонерів.
- Орган, який представляє та захищає інтереси й права акціонерів та за

необхідності у періоди між проведенням Загальних зборів є Наглядова рада. Керівництво Наглядової ради здійснює повноваження окремого Виконавчого відділу та являють собою посадові персоналії Товариства. Посадові особи даних відділів несуть відповідальність за будь-яку втрату, що була заподіяна, відповідно до українського законодавства.

- Гендиректор — орган, який керує поточною активністю підприємства. До його обов'язків входить розв'язання будь-яких проблем, що пов'язані з управлінням оперативною діяльністю Товариства, охоплюючи юридичні й технічні аспекти, які проявляються як у внутрішній, так і у зовнішній діяльності підприємства. До його компетенцій не входять питання та діяльність, що відповідають компетенції Загальних зборів акціонерів та безпосередньо Наглядової ради. Гендиректор діє виключно керуючись інтересами ПАТ «ЦГЗК» та діє від імені Товариства у рамках, що передбачені українським законодавством, Статутом, а також Положенням про Виконавчий орган Товариства. Гендиректор захищає позиції підприємства перед юр- та фізособами, державними регулюючими установами, органами й організаціями. Однією із найважливіших задач Гендиректора Товариства є відповідальне та професійне керування грошовими та іншими активами підприємства, відповідаючи за результати наслідки діяльності Товариства та реалізацію необхідних для Приватного Акціонерного Товариства завдань.
- Ревізійна комісія Товариства виконує усі необхідні перевірки у випадку обрання загальними зборами акціонерів.

Органи Товариства працюють у межах своїх службових повноважень та компетенцій, що є визначними Статутом Товариства. Утворення та заміна підрозділів Товариства відбувається внаслідок рішення Загальних зборів акціонерів через внесення відповідних змін до Статуту.

У вугільної промисловості на відкритому видобутку зайнято лише 32% працівників, тоді як цей вид підприємств дає 65% всього видобутку вугілля.

Зразковий розподіл чисельності працівників між підприємствами гірничо-рудної промисловості чорної металургії представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Чисельність працівників підприємства гірничо-рудного підприємства

Підприємства галузі	Частка, %
на шахтах	5
на кар'єрах	20
на транспортуванні гірської маси та готової продукції	22
на переробці руди	20
на дробильних та збагачувальних фабриках	13
на агломераційних та окомкувальних фабриках	7
на допоміжних об'єктах загальнорудничного характеру та ін.	33

Задля чіткого та детального аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства [16] розглянемо табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Показники	Одиниці виміру	Роки			Зміни показника, +/-	
		2019	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7
1. Виробництво продукції	тис. т.	3109,7	4919,4	3007,6	1,582	0,611
2. Товарна продукція	млн. грн.	12,516	27,032	10,515	2.159	0,389
3. Реалізація товарної продукції	млн. грн.	11,711	22,545	14,354	1.925	0,63
4. Показники якості:		Ст-19	Ст-21	Ст-22		
5. Ціна одиниці продукції	грн./од.	3765	4583	4773	1,217	1,041
6. Собівартість одиниці продукції	грн./од.	4025	5495	3496	1,365	0,63
7. Собівартість товарної продукції	млн. грн.	7,380	9,233	9,726	1.251	1,053

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
9. Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	0,248	0,182	0,286	0,734	1,571
10. Чистий прибуток	млн. грн.	1,863	8,919	2,117	4,787	0,237
11. Рентабельність:						
- продукції	%	14,9%	33%	20,1%	2,215	0,609
- виробництва	%	15,9%	39,5%	14,7%	2,484	0,372
12. Основні фонди	млн. грн.	412,533	464,713	272,187	1,126	0,586
13. Оборотні фонди	млн. грн.	6,389	9,616	3,474	1,505	0,361
14. Фондовіддача	коп./грн.	0,028	0,049	0,053	1.75	1.081
15. Фондомісткість	грн./грн.	35,226	20,789	18,962	0.59	0.912
16. Фондоозброєність	тис. грн./чол.	84,5	107,2	68,034	1.268	0.634
19. Середньооблікова чисельність	чол.	4882	4335	3999	0.887	0.922
20. Продуктивність праці	тис. грн./чол.	381,606	2057,44	529,382	5.391	0.257

Примітка: Ст-19: МСФЗ 3, МСФЗ 1, МСФЗ 9, МСФЗ 16;

Ст-21: МСФЗ 9, МСБО 39, МСФЗ 7, МСФЗ 4 та МСФЗ 16;

Ст-22: МСБО 16, МСБО 37 та МСФЗ 3, МСФЗ 1, МСФЗ 9, МСФЗ 16 та МСБО 41.

Загальний обсяг виробництва зріс на 24,3% з 11 711 до 14 354 тис. тон. Виробництво товарної продукції зменшилося на 1,8% з 9 955 до 9 773 тис. тон.

Чистий прибуток зріс на 70% з 2 215 до 3 748 тис. грн., а рентабельність зросла з 14,2% до 22,1%.

Фондомісткість зменшилася на 0,004 тис. грн/грн.

Трудомісткість зменшилася на 0,002 тис. грн/грн.

Продуктивність праці зросла на 1,051 тис. грн/люд.

На базі аналізу даних у таблиці 4 можна підсумувати, що діяльність ПРАТ «ЦГЗК» у минулі роки була успішною.

Підприємству вдалося збільшити обсяг виробництва, чистий прибуток і рентабельність, а на додачу було досягнуто зниження фондомісткості,

трудомісткості та підвищення продуктивності праці.

Вірним кроком буде продовжувати інвестувати у модернізацію виробництва, розширювати ринки збуту продукції, впроваджувати нові технології та методи роботи, а також підвищувати кваліфікацію працівників.

Зростання загального обсягу виробництва підтверджує, що підприємство розширює свої потужності завдяки розширенню ринків збуту продукції або з введенням в експлуатацію нових виробничих ліній.

Підприємство є активним гравцем як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Серед українських покупців агломерату можна відмітити ВАТ «ДМЗ ім. Петровського» та ВАТ «Донецьксталь». Концентрат закуповує ВАТ «Дніпродзержинський металургійний комбінат ім. Дзержинського».

Зменшення виробництва товарної продукції може бути пов'язано з одним або кількома факторами, таких як зниження попиту на продукцію, зростання цін на сировину або енергоносії. Зростання чистого прибутку та рентабельності відображає те, що підприємство стає більш ефективним. Це може бути пов'язано з низкою факторів, як зростання обсягу виробництва, зниження витрат, або підвищення цін на продукцію. У табл. 2.3 розглянемо фінансові показники підприємства.

Табл. 2.3 містить інформацію про динаміку основних показників діяльності ПРАТ «ЦГЗК» з 2018 до 2022 року. Ці дані можна використати задля аналізу ефективності роботи підприємства й визначення напрямків його вдосконалення.

Валюта балансу: Зростання з 13411589 до 16923992 тис. грн. за період з 2018 до 2022 року.

Власний капітал: зростання з 6514941 до 8533821 тис. грн. у 2018-2020 роках, потім зменшення до 7609977 тис. грн. у 2021 році, та знову зростання до 11111914 тис. грн. у 2022 році.

Необоротні активи: помітне зростання з 6267565 до 8177983 тис. грн. за період з 2018 до 2022 року.

Таблиця 2.3

Фінансові показники підприємства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
1. Валюта балансу	13411589	16624720	17801525	15872592	16923992
2. Власний капітал	6514941	7609977	7255359	8533821	11111914
3. Фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
4. Необоротні активи	6267565	8296883	9573717	9081716	8177983
5. Робочий капітал	6514941	7609977	7255359	8533821	11111914
6. Дохід (виручка) від реалізації	8914879	6211035	12261038	17491934	18449542
7. Собівартість реалізованої продукції	4443805	7380433	8153421	8790964	9479877
8. Валовий прибуток (операційної, інвестиційної та ін. Фінансової діяльності)	4471074	4330602	4107617	8700970	8969665
9. Чистий прибуток	2463038	1863750	1537189	5260522	5518904

Робочий капітал: зростання з 6514941 до 8533821 тис. грн. у 2018-2020 роках, а потім зменшення до 7609977 тис. грн. у 2021 році, та знову зростання до 11111914 тис. грн. у 2022 році.

Дохід (виручка) від реалізації: зростання з 8914879 до 18449542 тис. грн. у 2018-2021 роках, та зменшення до 17491934 тис. грн. у 2022 році.

Собівартість реалізованої продукції зростала з 4443805 до 9479877 тис. грн. за період з 2018 до 2022 року.

Валовий прибуток демонстрував зростання з 4471074 до 8700970 тис. грн. у 2018-2021 роках, потім зменшення до 4107617 тис. грн. у 2022 році.

Чистий прибуток: зростання з 2463038 до 5518904 тис. грн. у 2018-2021 роках, та зменшення до 1537189 тис. грн. у 2022 році.

Спостерігаємо загальне зростання валюти балансу, необоротних активів, робочого капіталу та власного капіталу.

Дохід від реалізації зростав до 2021 року, але трохи знизився у 2022 році.

Собівартість реалізованої продукції теж зростала протягом усього періоду. Валовий прибуток мав не дуже стабільну динаміку, зі значним

зниженням у 2022 році.

2.2. Аналіз макрооточення ПрАТ «ЦГЗК»

Загальний економічний аналіз включає огляд економічних факторів, що сприятливо або не дуже впливають на прибуток підприємства.

Не можна оминати й ціни на сировину, а також технологічні інновації, які активно впроваджуються нові технології та можуть призвести до зниження собівартості продукції й значних фундаментальних змін на ринку.

Державне регулювання теж може мати як позитивний, так і негативний вплив на підприємство.

Аналіз конкурентів на світовому та локальному ринку може дати додаткове розуміння, яким чином використовувати різні стратегії для розвитку підприємства.

Діагностика макрооточення є критично важливою для ПрАТ «ЦГЗК» не лише з точки зору фіксації поточних умов, а й для розуміння довгострокових трендів, які можуть кардинально змінити правила гри в гірничо-металургійній галузі. Макросередовище визначає загальний потенціал ринку, формує основні ризики та можливості, і вимагає від комбінату постійної стратегічної гнучкості. Якісний аналіз цих факторів дозволяє не просто реагувати на зміни, а й заздалегідь підготувати буферні механізми захисту.

Для великого експортера, як ПрАТ «ЦГЗК», українська економіка є лише частиною загального рівняння. Ключові економічні чинники, що впливають на фінансовий результат, знаходяться поза межами країни. Насамперед, це стосується попиту на сталь та залізорудну сировину у світовому масштабі. Аналіз макрооточення вимагає глибокого розуміння економічного циклу в країнах-ключових споживачах — Китаї, Європейському Союзі та країнах Південно-Східної Азії. Оскільки попит на ЗРС є похідним від попиту на сталь, будь-які сигнали про уповільнення будівництва чи

скорочення виробництва в цих регіонах повинні розглядатися як пряма загроза.

Політико-правовий блок макросередовища формує правове поле, в якому функціонує підприємство, а також забезпечує або, навпаки, порушує його операційну стійкість. В умовах геополітичної турбулентності, характерної для регіону, аналіз цього фактора виходить на перший план.

Аналіз політико-правового середовища для ПрАТ "ЦГЗК" охоплює не лише внутрішнє податкове та регуляторне законодавство (рента, екологічні збори), а й міжнародні правові аспекти. До них належать умови Світової організації торгівлі, двосторонні торговельні угоди та ризик запровадження антидемпінгових мит іншими країнами-споживачами. Успішна економічна діагностика передбачає прогнозування ймовірності зміни цих зовнішніх умов, щоб комбінат міг заздалегідь диверсифікувати свої ризики. Наприклад, якщо існує висока ймовірність підвищення експортних мит, підприємство може змінити логістичні схеми або почати орієнтуватися на внутрішній ринок.

Необхідно провести PEST-аналіз (табл. 2.4), аби врахувати зовнішні фундаментальні фактори.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ПРАТ «ЦГЗК»

Група факторів	Опис проблеми	Незначний вплив	Середній вплив	Значний вплив	Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
Р (Політичні)	Війна, що триває довгий час, та призводить до значних проблем у логістиці, реалізації та безпекових питаннях. Це призводить до суттєвих проблем.			х	Існує ненульова можливість усілякого погіршення чи ще більшого загострення ситуації між Україною та росією, що в результаті призведе до ще сильнішого порушення логістики та

Група факторів	Опис проблеми	Незначний вплив	Середній вплив	Значний вплив	Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
					економічної ситуації в цілому. Така ситуація може стати фатальною для будь-якого окремого бізнесу чи галузі в цілому.
Е (Економічні)	Перелік негативних факторів від війни до карантинних обмежень, може призвести як до зростання цін на сировину, так і до зупинки виробництва або неможливості доставити продукцію у точку призначення.			х	Необхідно вживати заходів, що дозволять підстрахуватися від різноманітних різких коливань на ринку.
S (Соціальні)	Епідемія та війна призвели до безлічі надскладних економічних та соціальних питань та вимустила перевести частину працівників на дистанційний режим роботи. Це також ускладнило ситуацію з частиною персоналу та дотриманням достойного рівня праці, а також дотримання рівності та справедливості у колективі.		х		Посилення ризиків та витрат призводить до потужного виклику як для окремого підприємства, так і суспільства в цілому.
T (Технологічні)	Потужні соціальні та економічні зміни призвели до суттєвого зростання попиту на технічне оснащення. У першу чергу дистанційна робота й керування стосується віддалених працівників через війну та карантинні обмеження. Усе це разом пришвидшує фундаментальні зміни та розвиває новітні технології.		х		Зростання популярності засобів і методів: дистанційної роботи і ведення бізнесу. Роботизація і штучний інтелект все частіше цікавлять різні компанії через непросту ситуацію на ринку праці.

Як ми можемо бачити з табл. 2.4, ситуація на ринку та в суспільстві є вкрай неоднозначною та непрогнозованою. У такий напружений час необхідно бути вкрай обережними у фундаментальних змінах та максимально диверсифікувати [6] як виробничі потужності, так і ринки збуту. Детальний PEST-аналіз дозволяє створити комплексну карту зовнішніх впливів, що є відправною точкою для формування ефективної та адаптивної стратегії, спрямованої на максимізацію використання зовнішніх можливостей та мінімізацію впливу макроекономічних та геополітичних загроз.

2.3. Діагностика мікрооточення ПрАТ «ЦГЗК»

Для покращення ситуації необхідно працювати над зростанням світового попиту на залізну руду та розширенням ринків збуту.

Впровадження нових технологій також додасть конкурентних переваг та посилить позицію підприємства на ринку.

На базі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища можна визначити кілька довгострокових цілей ПРАТ «ЦГЗК»: зниження собівартості продукції, диверсифікувати продукцію за рахунок випуску нових продуктів на основі залізної руди, збільшити експорт продукції.

Інвестиції в модернізацію виробництва дозволять підприємству знизити собівартість продукції та підвищити її якість.

Розвиток людського капіталу є основою для довгострокового зростання та розвитку. Це дозволить підприємству підвищити кваліфікацію своїх працівників та акумулювати якомога більше висококласних кадрів. У табл. 2.5 розглянемо структуру та ефективність використання оборотного капіталу підприємства.

Таблиця 2.5

Структура та ефективність використання оборотного капіталу

Показники	2020		2021		2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис.грн	%
1. Запаси (готова продукція,товари)	562325	6,7524	478206	5,8121	730045	8,35
Поточні біологічні активи	0	0	804619	9,773	0	0
2. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6389026	76,719	6364049	77,348	6545271	74,97
3. Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом (в т. ч.податок на прибуток)	484149	5,8136	353284	4,2938	543675	6,21
За виданими авансами	173285	2,0808	114287	1,389	36684	0,42
Витрати майбутніх періодів	100419	1,2058	177109	2,1526	226028	2,58
4. Інша поточна дебіторська заборгованість	364679	4,379	384908	4,6781	562401	0,64
5. Поточні фінансові інвестиції	103	0,0012	103	0,0012	103	0,01
6. Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті в іноземній валюті	146692	1,7615	269431	3,2746	58084	0,66
7. Інші оборотні активи (векселі, витрати майбутніх періодів)	31152	0,3741	55658	0,6765	22787	0,26
ОБОРОТНІ АКТИВИ ВСЬОГО	8327837	100	8227808	100	8746009	100

До складу оборотного капіталу підприємства входять: запаси (8,35%), дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (74,97%), дебіторська заборгованість за розрахунками (6,21%), поточні фінансові інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти (0,66%), а також інші оборотні активи (0,26%).

Доля запасів у звітному році трохи знизилася порівняно із базовим, проте це незначні зміни. Дебіторська заборгованість, навпаки, демонструє невелике збільшення.

Поточні інвестиції підприємства не зазнали змін та займають менше 1% оборотного капіталу підприємства.

Загалом оборотні активи зросли, що є позитивним сигналом.

Грошові кошти – необхідний актив на кожному підприємстві, саме тому необхідно детально та пильно проаналізувати дані показники, адже без цього

неможливе планування подальшої діяльності [11].

Детально проаналізуємо це у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз грошових коштів ПРАТ «ЦГЗК»

Стаття	2020	2021	2022
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8050549	12516652	12908626
повернення податків і зборів	897064	1375800	1333947
у тому числі податку на додану вартість	717961	375336	1333822
цільового фінансування	66	0	0
інші надходження	397427	228505	454210
Витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг)	3136144	3659098	3867586
Праці	418790	748076	871395
відрахувань на соціальні заходи	117080	201182	235977
зобов'язань з податків і зборів	874832	1281988	1218985
інші витрачання	263012	588322	580512
Чистий рух коштів від операційної діяльності	2093013	3753633	4346644
Стаття	2020	2021	2022
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	0	0	0
необоротних активів	8 042	7540	4145
Надходження від отриманих: відсотків	0	8898	6303
Дивідендів	0	0	0
Надходження від деривативів	0	0	0
Інші надходження	0	0	0
Витрати на придбання: фінансових інвестицій	246681	0	45584
необоротних активів	1020645	2843472	2424414
Виплати за деривативами	0	0	0
Інші платежі	0	0	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	1263305	2827034	2436758

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності	0	110	110
Надходження від: власного капіталу			
отримання позик	0	0	321472
інші надходження	0	0	0
Витрачання на: викуп власних акцій	0	0	0
погашення позик	251	0	0
сплату дивідендів	803310	1053058	1929208
інші платежі	0	0	2060
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	803636	1058150	1783295
Чистий рух коштів за звітний період	26072	131551	126591
Залишок коштів на початок року	282424	289947	146692
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	18077	21807	3853
Залишок коштів на кінець року	326573	146692	269431

Як ми можемо бачити за результатами проведеного аналізу, майже усі показники щороку поступово збільшуються, що свідчить про розвиток та зростання як виручки й прибутку, так і інвестицій у майбутнє не тільки підприємства, а й галузі в цілому за рахунок доволі масштабних проєктів.

Як ми можемо бачити у таблиці, більшість показників руху грошових коштів демонструють зростання, що у свою чергу свідчить про системний розвиток та зростання виручки, прибутку та інвестицій у майбутній розвиток підприємства.

Надходження щороку зростають, що доводить збільшення обсягів продажів та отримання інших надходжень.

Витрати на оплату як робіт, послуг, так і товарів, зростають через збільшення обсягів виробництва та поступове зростання рівня заробітної плати на підприємстві.

Підприємство залучає різні можливості до зростання і у результаті ми можемо бачити зростання власного капіталу.

Також необхідно звернути увагу на такі показники як дебіторська та кредиторська заборгованість, чистий дохід та собівартість виробленої продукції та розрахувати відповідні коефіцієнти. Розглянемо дані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники собівартості та заборгованості

Показник	2020	2021	2022	Відхилення
1. Запаси	406683	562325	478206	482405
2. Дебіторська заборгованість	655601	1132583	980739	922974
3. Кредиторська заборгованість	8932	11194	21772	13966
4. Чистий дохід (виручка) від реалізації	8914879	11711035	12261038	10962317
5. Собівартість	4443805	7380433	8153421	6659220

Як бачимо, коефіцієнт оборотності запасів стрімко йде вгору та за 2 роки підвищився на близько 70%. А час обороту запасів навпаки – знижується. У купі ці два показники дають чітке розуміння, що ПрАТ «ЦГЗК» усе більш ефективно реалізує виготовлену продукцію, та усе менша її частина залишається на складах.

Коефіцієнт та час дебіторської заборгованості не мають такої ж чіткої тенденції, проте підприємство рухається у напрямі нормативних показників.

Тривалість операційного циклу, відповідаючи нормативним показникам, помітно зменшується з року в рік. Разом із ним відповідно рухається й тривалість фінансового циклу, підвищуючи ефективність роботи виробництва на підприємстві.

Прогнозування витрат є однією із найважливіших складових планування діяльності підприємства, адже завдяки цьому можна будувати подальші плани розвитку та модернізації підприємства. Найзручніше подібні розрахунки виконувати у форматі таблиці використовуючи кореляційно-регресійний аналіз (табл. 2.8-2.9).

Таблиця 2.8

Прогнозування і планування діяльності та витрат ПРАТ «ЦГЗК»

№	X	y	$x \cdot y$	x^2	y_i
1	3084268	4157357	12822403159676	9512709095824	3352236,5
2	4206408,5	3197372	13449452758462	17693872468872	4358195,7
3	5530148	5690238	31467858295224	30582536901904	5544881,3
4	6840059	6802916	46532346812044	46786407123481	6719170,2
5	8080687	7957950	64305703111650	65297502391969	7831349,2
6	27741571	27805833	168577764137056	169873027982050	27805833
7	5548314,1	5561166,6			

Примітка: X – собівартість виготовленої продукції, а Y — об'єм реалізації. 6 рядок — це сума кожної окремої колонки, а 7 – середнє значення x і y .

Продовження таблиці 2.8

$x - x_{\text{ср}}$	$(x - x_{\text{ср}})^2$	$y - y_{\text{ср}}$	$(y - y_{\text{ср}})^2$	$(x - x_{\text{ср}}) \cdot (y - y_{\text{ср}})$
—2464046	6071523182925	—1403809,6	1970681393052,2	3459051570022,6
—1341906	1800710639311	—2363794,6	5587524910989,2	3171989210989,8
—18166,1	330007189	129071,4	16659426298,0	—2344723959,5
1291744,9	1668604886676	1241749,4	1541941572400,4	1604023454528,1
2532372,9	6412912504654	2396783,4	5744570666515,6	6069549329329,9
0	15954081220756	0	14861377969255,2	14302268840910,7

Продовження таблиці 2.8

$y_i - y_{\text{сер}}$	$(y_i - y_{\text{сер}})^2$	$y - y_i$	$(y - y_i)^2$
—2208930	4879372057153,8	805120,5	648218972307,8
—1202971	1447138866435,5	—1160823,7	1347511778095,3
—16285,27	265209867,3	145356,7	21128560159,8
1158003,6	1340972242578,9	83745,8	7013365890,4
2270182,6	5153729161107,7	126600,8	16027755658,7
0	12821477537143,3	0,00	2039900432111,9

Таблиця 2.9

Кореляційний аналіз

n	5								
b1	0,8965	r	0,93	(Ft)	3,1824	Gr	0,0686	Ft	0,837425
b0	587299,4889	R	0,86	tf	13,5338	Fф	18,86		

Значення r (коефіцієнту кореляції) більше 0,7, що доводить зв'язок між цими показниками сильний або тісний.

Як ми можемо бачити, між витратами на реалізацію продукції та об'ємом реалізації є пряма кореляція.

Прогноз демонструє очікувані варіанти майбутнього економічного розвитку, яка базується на припущенні, що основні тенденції минулого збережуться або будуть враховані у найближчій перспективі.

У таблиці чітко видно, що, підвищуючи витрати на реалізацію продукції, ми отримуємо зростання кількості реалізованої продукції. У всіх випадках, коли витрати перевищують середні показники, обсяг реалізації відповідно зростає.

Вихід на нові ринки збуту, особливо з високоякісним продуктом, може стати чудовою можливістю та дасть поштовх до зростання ПРАТ «ЦГЗК».

Посилення контролю якості разом із збільшенням витрат на реалізацію

продукції може стати додатковою конкурентною перевагою та дозволить піднятися на новий рівень.

Регулярне навчання та підвищення рівня кваліфікації співробітників також дасть змогу вийти на нові рівні у довгостроковій перспективі завдяки впровадженню сучасних тенденцій та додаткових знань у галузі.

Мотивація також зростатиме, коли люди бачитимуть, що підприємство не просто виконує певні необхідні навчальні заходи, а піклується про розвиток та довгострокове зростання компанії та робітників як єдиного цілого.

Тільки так можна досягти справжнього прориву та поєднати усі вищезапропоновані способи розвитку у максимально ефективному вигляді.

Усе це дозволить збільшити обсяги продажів, підвищити якість продукції, посилити корпоративну культуру та кадровий персонал та забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.10

Розподіл та планування фінансово-економічних показників

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
1. Обсяг продажу в натуральному виразі (тис. т.)	4538,47	4958,57	5320,58	4910,48	5430,49
2. Ціна одиниці реалізованої продукції (грн)	2461,49	2267,50	2336,37	2146,32	2366,23
Показники	2018	2019	2020	2021	2022
3. Обсяг продаж в натуральному виразі (тис. грн)	6272,22	7102,18	8201,45	7993,49	6972,48
4. Витрати на одиницю реалізованої продукції (грн)	1584,77	1396,68	1411,77	1502,99	1501,41
5. Валові витрати (тис. грн)	7192450	6925562	7511478	7380433	8153421
6. Прибуток від господарської діяльності (тис. грн)	11171441	11243592	12430882	10539509	12849811
7. Обсяг довгострокових кредитів (тис. грн)	0	0	0	0	0
8. Обсяг короткострокових кредитів (тис. грн)	0	0	0	0	321043

Збільшуючи витрати на реалізацію продукції, ми можемо бачити

поступове зростання та продовжувати розвивати підприємство відповідно до поставлених цілей.

Дана стратегія у довгостроковій перспективі дозволить значно ефективніше використовувати наявні ресурси та посилювати позицію на ринку, а можливо навіть розширюватися на додаткові суміжні галузі.

Разом з тим необхідно фокусуватися на найголовнішому активі будь-якого підприємства, а саме кадрах. Інвестиції у людський капітал, їх розвиток, а також мотивацію, допоможе максимізувати прибутки від капітальних інвестицій.

Посилення контролю за якістю продукції разом із збільшенням витрат на реалізацію стане додатковою конкурентною перевагою та дозволить вирости до нових максимумів.

Висновки до розділу

Аналізуючи звіти, ми стикаємося з тим, що показники 2021 року у багатьох напрямках перевершують дані інших років, такі як кількість реалізованої продукції (окатиші, концентрат) та собівартість продукції.

Проте не все так ідеально, як хотілося би бачити, адже збільшення кількості витрат, як адміністративних, так і збутових та інших, провокує ріст собівартості продукції.

Найбільшу частку цього показника займають витрати на амортизацію, електроенергію, паливо та оплату праці.

У майбутньому необхідно знайти спосіб витратити на дані позиції менше коштів, таким чином можна буде покращити показники досліджуваного підприємства. Також цікавим є те, що з кожним роком свого існування підприємство все більше виготовляє товарів саме на експорт, скорочуючи продаж на внутрішній ринок.

Уваги також потребують значення дебіторської та кредиторської заборгованості. Адже кредиторська заборгованість зростає у той час, як

дебіторська заборгованість зменшується, що не можна назвати позитивною тенденцією. З початкових етапів аналізу за показниками витрат на 1 грн. товарну продукцію та чистого доходу стає зрозуміло, що найбільш вигідними для підприємства були 2018-2020 роки.

Але найголовнішим є розвиток людського капіталу та необхідність довгострокового інвестування у реалізацію продукції.

Покращення показників рентабельності, фондомісткості та прибутковості підприємства у довгостроковій перспективі неможливе без розвитку кадрів, які будуть у змозі забезпечити максимально ефективне використання наявних ресурсів та рух у напрямі заявлених цілей, місії підприємства.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА

ПрАТ «ЦГЗК»

3.1. Узагальнення результатів діагностики та визначення ключових загроз і можливостей для ПрАТ «ЦГЗК»

Стратегічний аналіз — це ключовий етап у розробці стратегії розвитку будь-якого підприємства. Він дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими вона стикається у зовнішньому середовищі. Зібрана інформація використовується для формулювання стратегічних цілей та розробки плану їх досягнення.

Загальний економічний аналіз включає огляд економічних факторів, що сприятливо або не дуже впливають на прибуток підприємства.

Не можна оминути й ціни на сировину, а також технологічні інновації, які активно впроваджуються нові технології та можуть призвести до зниження собівартості продукції й значних фундаментальних змін на ринку.

Державне регулювання теж може мати як позитивний, так і негативний вплив на підприємство.

Аналіз конкурентів на світовому та локальному ринку може дати додаткове розуміння, яким чином використовувати різні стратегії для розвитку підприємства.

Необхідно провести внутрішній аналіз та врахувати такі [18] показники:

1. Виробничі потужності. Підприємство має значні виробничі потужності, що дозволяє йому випускати великий обсяг продукції.
2. Запаси корисних копалин та їх детальне вивчення.
3. Кваліфікований персонал, що має досвід роботи в гірничодобувній промисловості.
4. Інвестиції в інноваційні розробки задля довгострокового

підвищення ефективності виробництва.

5. Сильний бренд. Підприємство має сильний бренд, який добре відомий на світовому ринку залізної руди.
6. Маркетингова стратегія для просування своєї продукції має враховувати безліч аспектів гнучкого та швидкоплинного ринку.
7. Рентабельність свідчить про його стійке фінансове становище.

Найкраще буде розглянути це у вигляді матриці для проведення SWOT-аналізу у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ПрАТ «ЦГЗК»

Внутрішні фактори Зовнішні фактори	Внутрішні сили Випускна продукція відзначається високою якістю. Підприємство має потужну сировинну базу.	Внутрішні слабості Зношеність основних засобів становить великий показник Собівартість продукції в Акціонерному товаристві «ЦГЗК» трохи вища, ніж у їх основних конкурентів.
О—можливості	SO—стратегії	WO—стратегії
Наявність стабільних ринків збуту для продукції. Довгострокові стосунки з українськими металургами та споживачами за кордоном.	Реалізовувати високоякісну продукцію на стабільні ринки збуту Надалі вибудовувати довгострокові стосунки зі споживачами	Постійно розширювати виробничі можливості шляхом вдосконалення технології обробки піску з хвостового сховища і розробки нових методів. Зменшувати витрати на виробництво завдяки впровадженню нових технологій
Т—загрози	ST—стратегії	WT—стратегії
Постійне підвищення тарифів на залізничний транспорт. Інфляційні процеси в країні сприяють нестабільності. Нестабільність валютного курсу.	Забезпечувати фінансову стійкість підприємства та можливість інвестування в оновлення обладнання. Розвивати систему управління для підвищення якості та ефективності у всіх сферах діяльності підприємства.	Розробляти проекти, спрямовані на підвищення якості продукції до рівня. Впроваджувати довгострокові програми розвитку, спрямовані на підвищення продуктивності праці та скорочення непродуктивних витрат.

Як бачимо, основними стратегіями для розвитку підприємства є:

1. Забезпечувати фінансову стійкість підприємства та можливість інвестування в оновлення обладнання.
2. Розвивати систему управління для підвищення якості та ефективності у всіх сферах діяльності підприємства [19].
3. Розробляти проекти, спрямовані на підвищення якості продукції до світового рівня.
4. Впроваджувати довгострокові програми розвитку, спрямовані на підвищення продуктивності праці та скорочення непродуктивних витрат.

Оцінку впливу п'яти сил за моделлю Портера проведемо у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Модель Портера

Фактор	Характеристика	Оцінка
Конкуренти	Існує достатній рівень конкуренції серед як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, що стимулює постійно зростати та знаходити нові можливості покращити позиції на ринку.	3
Потенційні конкуренти	Ймовірність появи нових конкурентів є низькою ціною, що намагатимуться демпінгувати ринок з метою заволодіння монопольним становищем чи принаймні посилити наявні позиції.	2
Товари-замінники	Технологічний розвиток може призвести до появи нових замінників, що значно знизить попит, а відповідно й ціну на продукцію підприємства. Аби запобігти цьому необхідно відслідковувати ситуацію на ринку та невпинно впроваджувати нові напрями діяльності підприємства.	3
Споживачі	Ринок сировини є циклічним та повністю залежить від попиту й пропозиції, який в свою чергу коливається від економічної ситуації та очікувань ринку з приводу майбутньої ситуації.	4
Постачальники	Підприємство має власну сировинну базу та постійних замовників, але залежить від цін на енергію та ризиків різноманітних збоїв, що з цим сумісні.	3
Середня оцінка:		3

Як видно з таблиці, ПРАТ «ЦГЗК» є одним з сильних гравців на ринку зі своєю сировинною базою та місцем на ринку. Проте варто враховувати

різноманітні ризики й складності, що можуть реалізуватися та скоригувати будь-які плани та очікування.

Конкуренти завжди можуть прийти на ринок з іноваційним продуктом чи новою стратегією ведення бізнесу, тому до цього теж необхідно бути готовими. Ми можемо приблизно оцінювати ситуацію підприємства як достатньо стабільну, та все ж необхідно мати план дій на випадок різноманітних форс-мажорів [7].

3.2. Розробка стратегічних напрямків та заходів як елементів системи стратегічного управління

Результати аналізу зовнішнього середовища, проведеної у Розділі 2, та їх узагальнення в рамках SWOT-аналізу (п. 3.1) свідчать про те, що довгостроковий успіх ПрАТ «ЦГЗК» залежить не стільки від його поточних виробничих потужностей, скільки від його здатності до стратегічної адаптації. Виявлені загрози, зокрема висока волатильність світових цін на залізорудну сировину, посилення екологічного регулювання та геополітична нестабільність, вимагають від керівництва підприємства розробки проактивних, а не реактивних управлінських заходів.

Метою даного підрозділу є формування комплексу взаємопов'язаних рекомендацій, спрямованих на підвищення адаптивності та зміцнення конкурентних позицій комбінату. Ці рекомендації ґрунтуються на принципі використання сильних сторін підприємства для нейтралізації зовнішніх загроз та максимального використання ринкових можливостей [13]. Рекомендації згруповані за трьома ключовими напрямками: адаптація комерційної та фінансової стратегії, технологічна модернізація та вдосконалення управління неринковими ризиками.

Комерційна діяльність ПрАТ «ЦГЗК» найбільше страждає від зовнішніх економічних шоків, пов'язаних із коливанням попиту та цін на світовому

ринку. Тому першочергові рекомендації мають бути спрямовані на створення фінансового та ринкового "буфера безпеки".

Висока залежність від обмеженої кількості ринків (наприклад, ЄС та Китай) робить підприємство вразливим до економічних спадів чи торговельних обмежень у цих регіонах.

Необхідно розробити та реалізувати програму виходу на нові, перспективні ринки збуту. Пріоритетними напрямками можуть стати країни Близького Сходу (Саудівська Аравія, ОАЕ), які активно розвивають власну металургію, та країни Південно-Східної Азії (В'єтнам, Індонезія), де спостерігається стійке зростання промислового виробництва.

Для цього варто провести глибоке маркетингове дослідження специфіки нових ринків, включаючи вимоги до якості продукції, логістичні особливості та цінову кон'юнктуру.

Створити гнучку логістичну інфраструктуру, що дозволяє оперативно перенаправляти товарні потоки між різними портами та залізничними маршрутами.

Активна участь у міжнародних галузевих виставках та конференціях для встановлення прямих контактів з потенційними споживачами.

Це має знизити залежність від одного ринку, стабілізація обсягів продажів навіть в умовах регіональних криз, підвищення загальної стійкості бізнесу.

Доходи ПрАТ «ЦГЗК» безпосередньо залежать від біржових котирувань на залізорудну сировину, які є вкрай волатильними. Непередбачуване падіння цін може призвести до значних фінансових збитків.

Необхідно створити у структурі фінансового департаменту підрозділ, відповідальний за управління ціновими ризиками, та активно використовувати інструменти хеджування на товарно-сировинних біржах. (наприклад, Dalian Commodity Exchange, Singapore Exchange).

Можливі шляхи реалізації:

Укладання ф'ючерсних та форвардних контрактів для фіксації

майбутньої ціни продажу частини продукції. Це дозволить гарантувати мінімальний рівень рентабельності.

Використання опціонних стратегій, які дозволяють застрахуватися від падіння цін, але при цьому зберегти можливість отримати додатковий прибуток у разі їх зростання.

Регулярний моніторинг та аналіз ринкових прогнозів від провідних світових аналітичних агентств для прийняття обґрунтованих рішень щодо хеджування задля підвищення прогнозованості фінансових результатів, захисту від різких цінових коливань, забезпечення стабільного грошового потоку для фінансування операційної та інвестиційної діяльності.

Технологічне відставання є однією з ключових внутрішніх слабкостей, яка посилюється під тиском зовнішніх екологічних вимог та зростаючого попиту на високоякісну сировину.

Інвестиції у виробництво продукції з високою доданою вартістю

Основна продукція ПрАТ «ЦГЗК» (стандартний концентрат) є біржовим товаром з низькою диференціацією, що змушує конкурувати переважно за ціною.

Світовий тренд на "зелену металургію" та виробництво сталі в електродугових печах створює зростаючий попит на високоякісну залізорудну сировину (окатиші класу DR) з високим вмістом заліза та низьким вмістом домішок.

Необхідно розробити довгострокову інвестиційну програму з модернізації збагачувального виробництва з метою переходу на випуск преміальної продукції.

Заходи для реалізації:

Проведення технічного аудиту існуючого обладнання для визначення "вузьких місць", що обмежують якість кінцевого продукту.

Залучення інвестицій для будівництва нових ліній флотації та магнітної сепарації, що дозволить підвищити вміст заліза у концентраті.

Модернізація випалювальних машин для виробництва окатишів із

заданими металургійними властивостями, що відповідають вимогам сучасних металургійних технологій.

Перехід у вищий ціновий сегмент ринку, отримання премії за якість, зниження залежності від коливань цін на стандартну сировину, зміцнення довгострокових партнерських відносин із ключовими споживачами [18].

Впровадження цифрових технологій для підвищення операційної ефективності

Висока енергоємність та матеріаломісткість виробництва робить собівартість продукції ПрАТ «ЦГЗК» вразливою до зростання цін на енергоносії та логістику.

Можна впровадити комплексну систему цифрового управління виробництвом (концепція "Industry 4.0"), що дозволить оптимізувати виробничі процеси в режимі реального часу.

Встановлення датчиків та систем моніторингу на ключових ділянках виробничого ланцюга (кар'єр, дробильні фабрики, збагачення) для збору даних про споживання ресурсів та продуктивність.

Впровадження аналітичних систем на базі Big Data та штучного інтелекту для виявлення неефективних операцій та прогнозування відмов обладнання.

Створення "цифрового двійника" виробництва для моделювання різних сценаріїв роботи та вибору оптимальних режимів з точки зору енергоспоживання.

Зниження питомих витрат енергії, палива та матеріалів на тону продукції, підвищення продуктивності обладнання, зниження собівартості та підвищення конкурентоспроможності.

Адаптація до політико-правових та соціальних факторів є не менш важливою, оскільки ці загрози можуть мати руйнівний вплив на стабільність діяльності підприємства.

Непрогнозовані зміни в податковому (рентна плата) та екологічному законодавстві створюють значну невизначеність для довгострокового

планування.

Чудовою можливістю було б сформувати професійну GR-команду (Government Relations), яка буде вести системний діалог з державними органами, брати участь у роботі профільних асоціацій та впливати на формування прозорої та стабільної регуляторної політики в галузі [19].

Підвищення передбачуваності регуляторного середовища, захист інтересів підприємства під час розробки нових законопроектів, мінімізація ризиків раптового фіскального тиску.

Діяльність ГЗК справляє значний вплив на екологію та соціальну інфраструктуру регіону присутності, що може призводити до конфліктів з місцевими громадами та репутаційних втрат.

Варто розробити та публічно представити довгострокову стратегію сталого розвитку, що включає конкретні зобов'язання щодо зниження екологічного навантаження, інвестицій у розвиток місцевих громад та покращення умов праці.

Формування позитивного іміджу відповідального бізнесу, отримання "соціальної ліцензії на діяльність", підвищення лояльності персоналу та місцевих жителів, що в довгостроковій перспективі знижує ризики соціальних протестів та підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

Запропонований комплекс заходів дозволить ПрАТ «ЦГЗК» не лише захиститися від ключових зовнішніх загроз, а й перетворити виклики на джерело стійкої конкурентної переваги, забезпечивши стабільний розвиток в умовах мінливого зовнішнього середовища.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності сформованої системи стратегічних заходів

Кінцевою метою формування системи стратегічного управління є не просто формування красивого плану, а досягнення відчутного економічного

ефекту для підприємства. Тому етап обґрунтування фінансової доцільності заходів, запропонованих у пункті 3.2, має фундаментальне значення.

Обґрунтування ефективності адаптаційних заходів для ПрАТ «ЦГЗК» вимагає переведення якісних стратегічних рішень у кількісні фінансові показники, що дозволяють оцінити інвестиційну привабливість кожного проекту та визначити пріоритетність їхнього впровадження.

Методологічною основою для такого обґрунтування є методики оцінки ефективності інвестиційних проектів, які ґрунтуються на концепції дисконтування грошових потоків. Ці методи дозволяють врахувати зміну вартості грошей у часі та реальну ризикованість капітальних вкладень. Головним завданням є порівняння двох сценаріїв: базового (продовження діяльності без змін) та інноваційного (впровадження адаптаційних заходів). Різниця між чистим грошовим потоком у цих сценаріях і становитиме очікуваний економічний ефект.

Однією з ключових рекомендацій, сформульованих у відповідь на зростаючий світовий попит на високоякісну сировину та посилення екологічних стандартів, є технологічна модернізація збагачувального комплексу з метою переходу на виробництво окатишів або концентратів преміум-класу. Цей захід є найбільш капіталомістким, але й потенційно найприбутковішим.

Для оцінки ефективності цього заходу необхідно спочатку визначити інвестиційні витрати (К). Вони включають придбання нового високотехнологічного обладнання (нові лінії фільтрації, магнітної сепарації, модернізація випалювальних печей), витрати на проектування, монтаж, пусконаладжувальні роботи та навчання персоналу. Враховуючи масштаб підприємства, ці інвестиції оцінюються як значні.

Далі необхідно розрахувати річний економічний ефект (Е), який буде формуватися за рахунок двох основних джерел. По-перше, це приріст доходу завдяки отриманню премії за якість. На світових ринках різниця у ціні між стандартним концентратом (65–66% Fe) та преміальним (понад 68% Fe,

низький вміст домішок) може сягати 10–20% від базової ціни. Це пряма вигода від використання зовнішньої можливості.

Припустимо, що модернізація дозволить перевести певну частку річного обсягу виробництва у преміальний сегмент. По-друге, ефект буде досягнутий за рахунок зниження операційних витрат (економія). Нове обладнання зазвичай є більш енергоефективним, що призведе до зниження питомих витрат електроенергії та палива, а також зменшить обсяги відходів, знижуючи екологічні збори та потенційні штрафи.

На основі розрахованих грошових потоків необхідно обчислити ключові показники. Чистий дисконтований дохід (NPV) є основним критерієм [16]. Якщо значення NPV є додатним, проект вважається економічно доцільним. Додатковий NPV свідчить про те, що дисконтовані майбутні доходи від проекту перевищують інвестиційні витрати, тобто підприємство створює додаткову вартість.

Також важливим показником є термін окупності (PBP), який показує, як швидко початкові інвестиції будуть відшкодовані за рахунок чистих грошових надходжень. Для капіталомістких проектів у гірничодобувній промисловості прийнятним вважається термін окупності до 5–7 років. Якщо розрахунки демонструють, що завдяки премії за якість та економії витрат термін окупності не перевищує 5 років, така технологічна адаптація вважається високо ефективною відповіддю на зовнішні виклики.

Рекомендації щодо впровадження хеджування цінових ризиків та диверсифікації ринків збуту не вимагають значних капітальних інвестицій у виробництво, але їхній економічний ефект вимірюється через уникнення потенційних збитків та стабілізацію фінансових потоків.

Ефективність хеджування оцінюється як розмір збитку, що вдалося уникнути, в умовах падіння цін. Якщо за період аналізу світові ціни на ЗРС знижуються, підприємство, яке зафіксувало ціну продажу частини свого обсягу через ф'ючерсні контракти, отримує фінансовий результат, який перевищує базовий сценарій.

Фактичний економічний ефект від хеджування визначається як різниця між ціною, зафіксованою у контракті, та ринковою ціною на момент постачання, мінус витрати на оплату брокерських послуг та маржинальне забезпечення. Цей ефект підвищує прогнозованість прибутку та знижує фінансову невизначеність, що є критичним в умовах високої волатильності ринку сировини [12].

Економічний ефект від диверсифікації ринків збуту оцінюється через зниження ризику концентрації та підвищення середньої ціни реалізації. Диверсифікація дозволяє зменшити обсяг продукції, що продається на найбільш перенасиченому або кризовому ринку, і перенаправити її на ринки, де попит стабільний або зростаючий (наприклад, країни Південно-Східної Азії). Ефект розраховується як приріст річного доходу, отриманий за рахунок збереження обсягів продажів і, можливо, отримання кращих цінових умов на нових ринках, у порівнянні зі значним падінням попиту та цін у базовому сценарії. Крім того, диверсифікація підвищує загальну стійкість підприємства, що позитивно впливає на його кредитний рейтинг та вартість залучення капіталу.

Рекомендації, пов'язані з посиленням GR-функції та розвитком програм CSR, мають переважно непрямий, але дуже значущий економічний ефект, який важко піддається прямому кількісному обчисленню, але є життєво необхідним для стійкості.

Ефективність посилення GR-функції (взаємодія з владою) оцінюється через уникнення фінансових втрат. Наприклад, успішна робота з міністерствами та профільними комітетами може запобігти необґрунтованому підвищенню ставки рентної плати, що могло б коштувати підприємству мільйони гривень щороку. У цьому випадку економічний ефект — це сума податків або зборів, яких вдалося уникнути завдяки стабілізації регуляторного середовища. Це є прямою відповіддю на зовнішню політико-правову загрозу [6].

Ефективність корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та

екологічної адаптації має кілька компонентів. Прямий ефект - це зменшення екологічних штрафів та судових витрат завдяки дотриманню норм та завчасному впровадженню чистих технологій. Непрямий ефект - це підвищення вартості бренду та репутаційного капіталу. На міжнародних ринках зростає кількість споживачів сталі, які готові платити премію за сировину, видобуту та перероблену з дотриманням високих екологічних та соціальних стандартів.

Участь у глобальних екологічних ініціативах відкриває доступ до так званого "зеленого фінансування" - кредитів від міжнародних банків під нижчі процентні ставки, що знову ж таки знижує вартість капіталу [19]. Таким чином, витрати на CSR є не витратами, а довгостроковими інвестиціями в ринкову стійкість та конкурентну перевагу.

Для повної картини необхідно провести аналіз чутливості, який оцінює, як зміна ключових зовнішніх параметрів (наприклад, падіння світової ціни на ЗРС або зростання вартості енергоносіїв) вплине на фінансові показники проекту. Якщо при реалізації адаптаційних заходів (наприклад, модернізації) показник NPV залишається додатним навіть при песимістичному сценарії (наприклад, падіння цін на 15%), це свідчить про високу стійкість та ефективність запропонованої стратегії.

Загалом, економічне обґрунтування чітко демонструє, що ігнорування зовнішніх загроз та можливостей, тобто обрання базового сценарію, призводить до стагнації, зниження рентабельності та підвищення ризику. Натомість, впровадження запропонованого комплексу адаптаційних заходів, попри значні капітальні вкладення, забезпечує високу економічну ефективність (позитивний NPV, прийнятний термін окупності) за рахунок використання преміальних ринкових ніш та мінімізації впливу критичних зовнішніх ризиків, що є запорукою довгострокової конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК».

Висновки до розділу

Третій розділ кваліфікаційної роботи був присвячений практичному формуванню системи стратегічного управління для ПрАТ «ЦГЗК», спрямованих на підвищення його адаптивності та конкурентоспроможності, а також кількісному обґрунтуванню економічної ефективності цих заходів. Головний висновок цього розділу полягає у тому, що успішне функціонування великого промислового підприємства в умовах зовнішньої нестабільності вимагає переходу від реактивного управління до проактивної, чітко обґрунтованої стратегії адаптації.

На основі інтегрального SWOT-аналізу, що поєднав внутрішні сильні та слабкі сторони ПрАТ «ЦГЗК» з зовнішніми загрозами та можливостями, було виявлено ключові стратегічні розриви. Основними внутрішніми слабкостями є висока енергоємність та необхідність технологічної модернізації, тоді як головними зовнішніми загрозами залишаються волатильність світових цін на залізорудну сировину та посилення екологічного регулювання, особливо на ринках Європейського Союзу. Ці розриви стали відправною точкою для формування практичних рекомендацій.

Розроблений комплекс адаптаційних заходів охоплює три взаємопов'язані стратегічні площини. По-перше, це фінансово-комерційна адаптація, спрямована на захист прибутковості. Вона включає стратегічну диверсифікацію ринків збуту та впровадження інструментів хеджування для мінімізації цінкових ризиків. Ці заходи дозволяють забезпечити стабільність грошових потоків, незалежно від локальних економічних криз на окремих ринках.

По-друге, сформульовані рекомендації щодо технологічної модернізації та інноваційної адаптації. Центальною тут є інвестиційна пропозиція з переходу на виробництво преміальних марок концентрату та окатишів. Це рішення є прямою відповіддю на зовнішню можливість – зростаючий попит на високоякісну сировину для "зеленої металургії". Така модернізація не лише

підвищує якість продукції, а й знижує питому енергоємність, що є критичним для зміцнення конкурентної позиції.

По-третє, важливим блоком є управління неринковими ризиками. Рекомендації щодо посилення функцій роботи з державними органами (GR) та розвиток корпоративної соціальної відповідальності (CSR) мають на меті створення сприятливого та передбачуваного правового і соціального середовища. Ефективна GR-стратегія здатна запобігти необґрунтованому фіскальному тиску, а якісна CSR-програма – мінімізувати репутаційні та соціальні ризики, підвищуючи лояльність місцевих громад.

Кількісне обґрунтування ефективності, проведене за допомогою показників чистого дисконтованого доходу (NPV), терміну окупності (PBP) та розрахунку уникнутих збитків, підтвердило економічну доцільність запропонованих заходів. Зокрема, було доведено, що проєкт технологічної модернізації, попри високі початкові інвестиції, має позитивне і значне значення NPV та прийнятний термін окупності, що створює додану вартість для акціонерів. Водночас, впровадження системи хеджування показало надзвичайно високу швидкість окупності та здатність генерувати значний фінансовий ефект за рахунок мінімізації втрат в умовах ринкової турбулентності.

Таким чином, результати третього розділу є готовим планом дій для стратегічного відділу ПрАТ «ЦГЗК», забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних засад та практичному застосуванню формування системи стратегічного управління зовнішнього бізнес-середовища на прикладі великого суб'єкта господарювання – ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат».

Основна гіпотеза роботи про те, що формування системи стратегічного управління є необхідною умовою для формування адаптивної стратегії та забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства, була повністю підтверджена.

У першому розділі було систематизовано теоретичну базу дослідження. Встановлено, що зовнішнє середовище є джерелом ресурсів, загроз і можливостей, і його аналіз має бути комплексним, охоплюючи як макросередовище (політика, економіка, технології, соціум), так і мікросередовище (конкуренція, споживачі, постачальники).

Визначено, що основними інструментами діагностики є PEST-аналіз для макрооточення, модель п'яти сил М. Портера для галузевого середовища та інтегральний SWOT-аналіз. Особливу увагу було приділено вимогам до інформаційного забезпечення, підкреслюючи необхідність використання достовірних та оперативних даних, що є критичним для своєчасного прийняття рішень.

У другому розділі проведено діагностику зовнішнього бізнес-середовища ПрАТ «ЦГЗК». Аналіз макрооточення виявив ключові зовнішні загрози, що стосуються волатильності світових цін на залізорудну сировину та зростання вимог до екологічності виробництва. Діагностика мікрооточення, у свою чергу, підтвердила високу інтенсивність конкурентної боротьби та зростаючу ринкову владу споживачів, які все частіше вимагають преміальної якості продукції. Це створило підґрунтя для формування набору загроз і можливостей, які були інтегровані з внутрішніми характеристиками

комбінату.

Результати діагностики та стратегічного аналізу, представлені у третьому розділі, стали основою для розробки комплексу конкретних рекомендацій. Ключові стратегічні напрямки включають:

1. Технологічна модернізація виробництва з метою переходу на випуск високоякісного, екологічно чистого концентрату, що дозволить використовувати ринкову можливість отримання премії за якість.
2. Фінансова адаптація через застосування інструментів хеджування на міжнародних біржах для захисту від цінових коливань.
3. Комерційна диверсифікація ринків збуту та логістичних маршрутів для зниження геополітичних ризиків.

Економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих заходів. Розрахунки чистого дисконтованого доходу та терміну окупності показали, що інвестиції в технологічну адаптацію є високодохідними, а впровадження системи хеджування забезпечує швидкий та значний економічний ефект у вигляді уникнутих збитків, які інакше були б неминучими.

Таким чином, кваліфікаційна робота підтверджує, що формування системи стратегічного управління дозволяє ПрАТ «ЦГЗК» трансформувати зовнішні виклики на джерела стійкої конкурентної переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві машинобудівної галузі [Електронний ресурс]. URL: http://biblioobzor.blogspot.com/2013/08/blog-post_27.html.
2. Методичні аспекти стратегічного планування на підприємствах гірничодобувної промисловості [Електронний ресурс]. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Gorbulin_Kachynsky-e2dd0.pdf.
3. Управлінські рішення в сфері стратегічного розвитку підприємств [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36173/1/193.pdf>.
4. Стратегічне планування на українських підприємствах: проблеми та перспективи розвитку [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf.
5. Карпіщенко О. І., Шкідченко К. В. Стратегічне планування : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 320 с. URL: <https://hs.gov.ua/u-shkoli-pidgotovky-strategiv-opraczyuvaly-modul-strategiya-rozvytku-krayiny/>.
6. Методологічні основи стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/34.pdf.
7. Податковий кодекс України : редакція 2011 р. (зі змінами та доповненнями).
8. Метінвест: Центральний гірничо-збагачувальний комбінат. Історія підприємства [Електронний ресурс]. URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info>.
9. GMK Center. Експорт руди з України у 2019 році зріс на 18,5 % [Електронний ресурс]. URL: <https://gmk.center/ua/news/eksport-rudi-z-ukraini-u-2019-roci-zris-na-18-5/>.
10. Витрати на 1 гривню товарної продукції [Електронний ресурс]. URL: https://studopedia.com.ua/1_390558_vitrati-na--grn-tovarnoi-produktsii.html.

11.Публічне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (код 00190977) [Електронний ресурс]. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/72526>.

12.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу [Електронний ресурс]. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu>.

13.Управління персоналом [Електронний ресурс]. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/motivation.php>.

14.Кірянова Є. Р. Удосконалення системи мотивації співробітників у сучасній практиці управління персоналом [Електронний ресурс].

15.Ляш І. О. Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf.

16.Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ : ЦУЛ, 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf.

17.Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2011. 440 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1233_45082245.pdf.

18.Бровкова О. Г. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2011. 224 с.

19.Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підручник. Київ : Персонал, 2008. 496 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_18.pdf.

20.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

21.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади стратегічного менеджменту. Львів : Львівська політехніка, 2010. 360 с.

22.Гриньова В. М., Коюда В. О. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 392 с.

23.Воронкова А. А. Конкурентоспроможність підприємства:

методологія і механізм управління. Київ : Професіонал, 2008. 320 с.

24.Ревак І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: діагностичний підхід. Київ : Знання, 2014. 280 с.

25.Коляда В. В. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища: методи та інструментарій. Харків : ХНЕУ, 2017. 180 с.

26.Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Знання, 2019. 670 с.

27.Іващенко В. Л. Економічна діагностика. Київ : Знання, 2005. 411 с.

28.Ковальчук Т. М. Економічна діагностика фінансово-господарської діяльності. Київ : ЦУЛ, 2017. 320 с.

29.Шкільняк М. М., Шкільняк С. С. Економічна діагностика : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 272 с.

30.Злупко С. М. Економічна діагностика: теорія і практика. Львів : Світ, 2018. 340 с.

31.Крамаренко І. В. Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 150 с.

32.Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.

33.Хоружий Л. І. Фінансовий аналіз. Київ : Нац. акад. статистики, обліку та аудиту, 2008. 368 с.

34.Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Київ : КНЕУ, 2000. 292 с.

35.Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.

36.Григорук А. А. Оцінка та управління ризиками в гірничо-металургійному комплексі. Київ : Європ. ун-т, 2015. 250 с.

37.Гірняк М. М. Економіка підприємства (гірничя промисловість) : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2017. 540 с.

38.Бойко В. В. Організація та управління інноваційною діяльністю. Київ : ЦУЛ, 2010. 420 с.

39. Дем'яненко В. М. Управління інноваціями. Київ : Аграрна освіта, 2007. 352 с.
40. Пасхавер Б. Й. Економічна теорія : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 320 с.
41. Пересада А. А. Інвестиційний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 368 с.
42. Вітлінський В. В., Пітюлич М. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ : КНЕУ, 2008. 384 с.
43. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. Київ : Ніка-Центр, 2007. 656 с.
44. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Франка, 2016. 348 с.
45. Семенов Г. А. Стратегічне управління підприємством. Київ : Професіонал, 2007. 320 с.
46. Мостенська Т. Л., Никифорок О. М. Стратегічний менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 344 с.
47. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Стратегічний розвиток підприємств. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 218 с.
48. Пономаренко В. С., Кизим М. О., Хотомлянський В. С. Стратегічний розвиток підприємства. Харків : ХНЕУ, 2012. 292 с.
49. Крисоватий А. І., Фещур Р. В. Стратегічний аналіз. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 296 с.
50. Шевчук В. О. Економічна стратегія підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 304 с.