

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: «Розробка корпоративної стратегії гірничо-
збагачувального підприємства на підставі SWOT-аналізу»

Виконала:

здобувач 2-го курсу,

групи ЗМОБ-24м

_____ / Валерія ГІНЦАР. /
(підпис)

Керівник

_____ / Євген АФАНАСЬЄВ
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

м. Кривий Ріг
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Лариса ВАРАВА

(підпис)
« ____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
на магістерську кваліфікаційну роботу

Гінцар Валерії Андріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка корпоративної стратегії гірничозбагачувального підприємства на підставі SWOT-аналізу»

керівник роботи Афанасьєв Є.В., доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «10» липня 2025 року № 510 с

2. Строк подання студентом роботи _____ 08.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань стратегічного управління вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань щодо формування корпоративної стратегії підприємств та методики SWOT-аналізу, річна статистична звітність ПРАТ «ПІВНГЗК», офіційний сайт підприємства, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) Теоретичні підходи та моделі формування корпоративної стратегії підприємства; 2) Методологічний інструментарій SWOT-аналізу та його роль в обґрунтуванні корпоративної стратегії підприємства, 3) Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних

показників діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК»; 4) Діагностика існуючої системи стратегічного управління ПРАТ «ПІВНГЗК»; 5) Побудова матриці SWOT-аналізу та формування стратегічних альтернатив для ПРАТ «ПІВНГЗК». 6) Розробка організаційно-економічних заходів щодо реалізації корпоративної стратегії та оцінка їх економічної ефективності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1) Основні функції корпоративної стратегії в системі управління; 2) Етапи проведення SWOT-аналізу; 3) Матриця SWOT-аналізу; 4) Динаміка виробництва та реалізації основних видів продукції ПРАТ «ПІВНІГЗК» за 2021-2024 рр.; 5) Розподіл стратегічних повноважень у системі управління ПРАТ «ПІВНІГЗК»; 6) Діагностика проблемних зон системи стратегічного управління; 7) Матриця SWOT-аналізу для ПРАТ «ПІВНІГЗК»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Афанасьєв Є.В., професор	12.07.2025	28.10.2025
Розділ 2	Афанасьєв Є.В., професор	12.07.2025	25.11.2025
Розділ 3	Афанасьєв Є.В., професор	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 студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2025 – 11.07.2025	
2	Збір матеріалів до магістерської кваліфікаційної роботи	12.07.2025 – 10.09.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань магістерської кваліфікаційної роботи	11.09.2025 – 29.09.2025	
4	Підготовка I розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	30.09.2025 – 28.10.2025	
5	Підготовка II розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	29.10.2025 – 25.11.2025	
6	Підготовка III розділу магістерської кваліфікаційної 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 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 в ЕК	17.12.2025	

Здобувач

(підпис)

(власне ім'я прізвище)

Валерія ГІНЦАР

Керівник роботи

(підпис)

(власне ім'я прізвище)

Євген АФАНАСЬЄВ

РЕФЕРАТ

*на магістерську кваліфікаційну роботу здобувача спеціальності
073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент
організацій і бізнес-адміністрування». Гінцар В.А. «Розробка
корпоративної стратегії гірничо-збагачувального підприємства на
підставі SWOT-аналізу». –
КНУ, 2025 р.*

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 79 сторінках, містить 16 таблиць, 12 рисунків. При підготовці роботи використано 45 літературних джерел.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:
розробка науково обґрунтованої корпоративної стратегії для
ПРАТ «ПІВНІЗК» на основі комплексного SWOT-аналізу.

Завдання дослідження:

- 1) Узагальнити теоретико-методичні підходи до формування корпоративної стратегії та визначити роль інструментарію SWOT-аналізу в процесі стратегічного обґрунтування.
- 2) Здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ПРАТ «ПІВНІЗК».
- 3) Провести аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища, а також діагностику існуючої системи стратегічного управління.
- 4) Провести SWOT-аналіз, побудувати SWOT-матрицю та сформувані стратегічні альтернативи.
- 5) Сформувані економіко-математичну модель обґрунтування і вибору цільової корпоративної стратегії.
- 6) Розробити організаційно-економічні заходи щодо реалізації обраної стратегії та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єкт дослідження:

система стратегічного управління гірничо-збагачувальним підприємством.

Предмет дослідження:

процес формування, обґрунтування та реалізації корпоративної стратегії ПРАТ «ПІВНІЗК» на основі методології SWOT-аналізу.

Одержаний економічний ефект (ефективність): очікуваний річний економічний ефект становить 2,16 млрд. грн.

Ключові слова: управління, стратегія, корпоративна стратегія, гірничозбагачувальне підприємство, SWOT-аналіз.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, класифікація та роль корпоративної стратегії в системі стратегічного управління підприємством	9
1.2. Теоретичні підходи та моделі формування корпоративної стратегії підприємства	14
1.3. Методологічний інструментарій SWOT-аналізу та його роль в обґрунтуванні корпоративної стратегії підприємства	20
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ПІВНГЗК»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК»	26
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПРАТ «ПІВНГЗК»	46
2.3. Діагностика існуючої системи стратегічного управління ПРАТ «ПІВНГЗК»	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ПІВНГЗК» НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ	60
3.1. Побудова матриці SWOT-аналізу та формування стратегічних альтернатив для ПРАТ «ПІВНГЗК»	60
3.2. Розробка моделі обґрунтування та вибору корпоративної стратегії ПРАТ «ПІВНГЗК»	66
3.3. Розробка організаційно-економічних заходів щодо реалізації корпоративної стратегії та оцінка їх економічної ефективності	69
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

В умовах глобальної економічної нестабільності, посилення міжнародної конкуренції та суттєвих трансформацій внутрішнього ринку, особливо для стратегічно важливих секторів, як-от гірничо-металургійний комплекс, здатність підприємств до довгострокового планування та адаптації набуває критичного значення. Для великих виробничих структур, зокрема гірничо-збагачувальних комбінатів, відсутність чітко розробленої та науково обґрунтованої корпоративної стратегії призводить до втрати конкурентних переваг, зниження ефективності інвестицій та ризику втрати стійких ринкових позицій. Ефективна корпоративна стратегія є не просто декларацією намірів, а інтегрованою системою управлінських рішень, що формується на основі глибокого аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів впливу. У цьому контексті, інструментарій SWOT-аналізу виступає ключовим методом для об'єктивної оцінки стратегічного потенціалу та вибору найбільш доцільного вектора розвитку.

Тема розробки корпоративної стратегії гірничо-збагачувального підприємства на прикладі ПРАТ «ПівнігЗК» є вкрай актуальною з кількох причин: 1) гірничо-збагачувальна галузь України є однією з основних експортно-орієнтованих галузей, що вимагає постійної оптимізації виробничих процесів, мінімізації витрат та пошуку нових ринків збуту в умовах високої волатильності цін на сировину; 2) для такого великого підприємства як ПРАТ «ПівнігЗК» стратегічне планування має враховувати не лише внутрішні особливості, але й макроекономічні та геополітичні ризики, а також необхідність екологічної модернізації виробництва; 3) використання SWOT-аналізу дозволяє систематизувати ці фактори, трансформуючи внутрішні сильні сторони та зовнішні можливості в основу для формування наступальних стратегій, а також розробки заходів для мінімізації загроз та подолання слабких сторін. Таким чином, наукове

обґрунтування комплексної методики стратегічного вибору для підприємств ГЗК має важливе теоретичне та значне практичне значення.

Теоретичні та методичні засади стратегічного менеджменту викладено у працях таких класиків, як М. Портер, А. Стрікланд, Д. Пірс та ін. Серед вітчизняних науковців, які досліджували питання стратегічного управління та розвитку підприємств, варто виділити О. Є. Кузьміна, Л. М. Вараву, А. О. Старостіну, Л. А. Лігоненко, О. М. Ткаченко, В. М. Геєця. Питаннями галузевого менеджменту та стратегій розвитку промислових підприємств займалися В. В. Пилипів, В. Я. Шведун. Незважаючи на ґрунтовну теоретичну базу, існує потреба в адаптації загальновизнаних стратегічних моделей до унікальних економічних та операційних умов діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів України з урахуванням сучасних викликів.

Мета дослідження полягає у розробці науково обґрунтованої корпоративної стратегії для ПРАТ «ПівнігЗК» на основі комплексного SWOT-аналізу.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- 1) Узагальнити теоретико-методичні підходи до формування корпоративної стратегії та визначити роль інструментарію SWOT-аналізу в процесі стратегічного обґрунтування.
- 2) Здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ПРАТ «ПівнігЗК»,
- 3) Провести аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища, а також діагностику існуючої системи стратегічного управління.
- 4) Провести SWOT-аналіз, побудувати SWOT-матрицю та сформувані стратегічні альтернативи.
- 5) Сформувані економіко-математичну модель обґрунтування і вибору цільової корпоративної стратегії.
- 6) Розробити організаційно-економічні заходи щодо реалізації обраної стратегії та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління гірничо-збагачувальним підприємством.

Предметом дослідження є процес формування, обґрунтування та реалізації корпоративної стратегії ПРАТ «ПівнігЗК» на основі методології SWOT-аналізу.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний метод та системний підхід, історико-логічний метод, абстрактно-логічний метод, методи економічного аналізу, порівняння та динамічних рядів, SWOT-аналіз, методи економіко-математичного моделювання та багатокритеріального вибор, методи експертних оцінок..

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативно-правові акти України, монографії та підручники вітчизняних і зарубіжних науковців, наукові статті у фахових періодичних виданнях, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, дані Державної служби статистики України, фінансову звітність (річні звіти, баланси) ПРАТ «ПівнігЗК», внутрішні організаційно-розпорядчі документи підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, класифікація та роль корпоративної стратегії в системі стратегічного управління підприємством

Сучасний стратегічний менеджмент визнає багатогранність управлінських рішень, які формуються на різних ієрархічних рівнях підприємства. У цій структурі корпоративна стратегія виступає як інтегративна надбудова, що об'єднує та координує всі напрямки діяльності для досягнення глобальної мети. Корпоративна стратегія посідає найвище місце, визначаючи загальний напрямок розвитку організації та її бізнес-портфеля.

Більшість науковців визначають, що корпоративна стратегія - це генералізований, довгостроковий план дій, який визначає сферу діяльності компанії (вибір галузей та ринків), забезпечує розподіл ключових ресурсів між її стратегічними господарськими одиницями (СГО) та спрямований на створення синергії і максимізацію загальної вартості бізнесу підприємства в цілому [2].

На відміну від бізнес-стратегії, яка фокусується на методах конкуренції в одній галузі, корпоративна стратегія, як зазначають О. Є. Кузьмін [20], О. Г. Мельник [25] та С. К. Реверчук [29], концентрується на управлінні портфелем бізнес-напрямків і визначає, в яких галузях компанія буде працювати. Ключовими елементами, які охоплює корпоративна стратегія є:

1) місія - це чітко сформульоване призначення підприємства, яке відображає його сенс існування, ключові цінності та основний внесок у задоволення потреб споживачів і суспільства.

2) бачення - це уявлення про бажаний майбутній стан підприємства, тобто стратегічний образ того, яким воно прагне стати в перспективі та до яких довгострокових цілей рухається.

3) портфель бізнесів (СГО) - склад, структура та взаємозв'язок усіх видів діяльності, якими займається корпорація.

4) Стратегічні цілі - конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та визначені в часі орієнтири.

5) Розподіл капіталу - визначення пріоритетів інвестування між СГО та функціональними напрямками.

Корпоративна стратегія займає ключове місце у загальній ієрархії стратегічного управління, оскільки вона визначає стратегічний простір для всієї організації, формуючи її архітектуру та забезпечуючи фундамент для розробки стратегій нижчих рівнів.

Диференціація стратегічних рівнів наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Диференціація стратегічних рівнів

№ з/п	Рівень стратегії	Фокус уваги	Ключові питання
1	Корпоративний	Управління портфелем бізнесів та ресурсами між ними	У яких галузях будемо конкурувати? Які бізнеси купити/продати/розвивати?
2	Бізнес-рівень (діловий)	Створення та підтримання конкурентної переваги в межах конкретної галузі або СГО	Як саме будемо конкурувати в цій галузі (наприклад, за ціною чи якістю)?
3	Функціональний	Управління ресурсами та діяльністю функціональних підрозділів (маркетинг, виробництво, фінанси) для підтримки бізнес-стратегії	Як фінанси, логістика або персонал забезпечать виконання цілей ділової стратегії?

Головне призначення корпоративної стратегії полягає у забезпеченні довгострокової життєздатності та сталого розвитку підприємства.

З. Є. Шершньова [34] акцентує, що корпоративна стратегія виконує координуючу, розподільчу, адаптивну та інтеграційну функції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні функції корпоративної стратегії в системі управління

№ з/п	Функція	Зміст	Вплив на конкурентоспроможність
1	Координаційна	Забезпечення узгодженості цілей та дій усіх структурних підрозділів і СГО.	Зниження внутрішніх конфліктів та витрат, підвищення швидкості реакції на зміни.
2	Розподільча	Ефективний розподіл фінансових, технологічних та кадрових ресурсів між бізнесами з найбільшим потенціалом.	Оптимізація використання обмежених ресурсів, фокусування на ключових компетенціях.
3	Адаптивна	Своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища (технологічні прориви, ринкові коливання, геополітичні ризики).	Забезпечення гнучкості та стійкості до криз, підтримання довгострокової конкурентоспроможності.
4	Інтеграційна	Формування єдиної корпоративної культури, що підтримує стратегічні цілі.	Підвищення мотивації персоналу та ефективності внутрішніх комунікацій.

Д. Г. Лук'яненко [23] та В. Г. Бодров [6] підкреслюють, що стратегія впливає на довгострокову конкурентоспроможність шляхом підтримання відповідності внутрішніх компетенцій зовнішнім ринковим умовам.

Класифікація корпоративних стратегій є необхідною для систематизації можливих напрямків розвитку та вибору найбільш адекватної реакції на зовнішні та внутрішні умови.

За загальним вектором розвитку виділяють три основні групи:

1) Стратегія зростання - спрямована на суттєве збільшення обсягів діяльності (виручки, активів, частки ринку). Реалізується через:

- концентроване зростання - поглиблення ринкового проникнення або розширення продуктової лінійки.

- інтегроване зростання - вертикальна інтеграція чи горизонтальна інтеграція.

- диверсифікаційне зростання - вихід у нові, не пов'язані з основним бізнесом, галузі.

2) Стратегія стабілізації - спрямована на підтримання існуючих позицій та ефективності в умовах відносно стабільного ринку або в період внутрішньої консолідації. Застосовується, коли ризик зростання перевищує потенційну вигоду.

3) Стратегія скорочення - використовується в кризових умовах або в галузях, що перебувають у фазі спаду. Може включати:

- скорочення витрат (санація) - тимчасові заходи для відновлення прибутковості.

- відокремлення (відділення) - продаж або закриття неприбуткових СГО.

- ліквідація - повне припинення діяльності.

На думку А. О. Старостіної [32] та Л. А. Кравченко [19], найбільш поширеними на практиці є комбіновані стратегії, які поєднують різні вектори для різних СГО. У західній школі, А. Томпсон і А. Стрікланд [26] також виділяють ієрархію стратегій, підкреслюючи, що корпоративна стратегія є інтегрованою сукупністю рішень.

У науковій літературі корпоративні стратегії розглядаються через різні підходи, запропоновані провідними теоретиками стратегічного менеджменту. Так, ряд сучасних американських авторів [37] акцентують увагу на виборі напрямів зростання підприємства, пропонуючи матрицю «Продукт - Ринок», яка визначає можливі траєкторії розвитку: від ринкового проникнення до диверсифікації. М. Портер [28], аналізуючи корпоративний рівень управління, робить наголос на виборі галузей для конкуренції й на тому, яким чином корпорація створює додаткову цінність для своїх бізнес-

одиниць, забезпечуючи їхню конкурентоздатність. У підході Томпсона та Стрікланда [36] корпоративна стратегія розглядається як складова системи взаємопов'язаних стратегій різних рівнів, що формують цілісну ієрархічну структуру стратегічного управління. Ж.-Ж. Ламбен трактує корпоративну стратегію як інструмент довгострокової адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підкреслюючи необхідність формування й розвитку внутрішнього потенціалу для забезпечення стійкого функціонування. Таким чином, різні підходи доповнюють одне одного, дозволяючи всебічно оцінити сутність та роль корпоративної стратегії у сучасному стратегічному менеджменті.

Корпоративна стратегія є ключовим інструментом, що формує довгостроковий економічний ландшафт підприємства:

1) Структура портфеля продукції та напрямів діяльності. Стратегія визначає, які напрямки (види руди, ступінь збагачення, географія продажів) будуть пріоритетними, а які - підлягатимуть оптимізації. Вона керує процесом диверсифікації або фокусування, мінімізуючи ризики через збалансований портфель СГО.

2) Інвестиційна привабливість. Чітка, обґрунтована корпоративна стратегія, що демонструє потенціал зростання та стійкість, є необхідною умовою для залучення зовнішніх інвестицій та кредитування. Інвестори покладаються на стратегію для оцінки майбутніх грошових потоків.

3) Фінансова стійкість. Стратегія забезпечує формування оптимальної структури капіталу, управління фінансовими ризиками та досягнення довгострокової платоспроможності, визначаючи, чи буде фінансування здійснюватися за рахунок реінвестицій чи зовнішніх джерел.

4) Технологічний розвиток. Корпоративна стратегія є основою для інноваційної політики. Вона визначає необхідність інвестування у нові технології (наприклад, автоматизація видобутку, підвищення ефективності збагачення), що, до речі, критично важливо для гірничо-збагачувальних комбінатів (ГЗК), де технологічні переваги прямо впливають на собівартість.

Для підприємств гірничо-збагачувальної галузі, як ПРАТ «ПВНГЗК», корпоративна стратегія набуває ключового значення з огляду на високу капіталомісткість та довгі інвестиційні цикли. В. А. Погорелов [27] та В. А. Лисиця [22] підкреслюють, що стратегія гірничо-збагачувальних комбінатів повинна враховувати специфіку вичерпності ресурсів та необхідність постійної модернізації для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності.

ГЗК функціонують в умовах високої капіталомісткості та довгих інвестиційних циклів (десятки років). Саме корпоративна стратегія забезпечує:

1) Обґрунтування капітальних інвестицій - рішення про відкриття нових кар'єрів, купівлю дорогого обладнання або модернізацію збагачувальних фабрик можуть бути прийняті лише на основі стратегічного плану на 10-20 років.

2) Управління ресурсним забезпеченням - стратегія враховує довгострокові запаси сировини та політику їх ефективного використання.

3) Міжнародна конкурентоспроможність - ГЗК конкурують на світових товарних ринках, де стратегія визначає оптимальні логістичні ланцюжки та політику ціноутворення для забезпечення лідерства за витратами.

1.2. Теоретичні підходи та моделі формування корпоративної стратегії підприємства

Процес формування корпоративної стратегії не є уніфікованим, а ґрунтується на різноманітних теоретичних школах та концепціях, що еволюціонували від простого фінансового планування до складного стратегічного мислення, що інтегрує внутрішній потенціал та динаміку зовнішнього середовища. Розуміння цих підходів є фундаментальним для

обґрунтування вибору найбільш адекватної стратегії для підприємств різних галузей.

У науковій думці сформувалося ряд ключових наукових шкіл, які пропонують різний погляд на джерела конкурентної переваги та логіку стратегічного планування:

1) Класичний (раціоналістичний) підхід. Вважає, що стратегія є результатом формалізованого, лінійного та раціонального процесу планування, який ініціюється вищим керівництвом. Основний акцент робиться на довгостроковому прогнозуванні та контролі. Цей підхід часто критикують за його негнучкість і слабку реакцію на непередбачувані зміни зовнішнього середовища.

2) Адаптивний (позиційний) підхід. Зосереджений на зовнішньому середовищі, як на основному джерелі формування стратегії. Головним представником є М. Портер [28], який акцентує увагу на виборі привабливої галузі та захисті позиції відносно п'яти конкурентних сил. Стратегія розглядається як реакція на галузеві умови.

3) Ресурсно-орієнтований підхід. На противагу позиційному підходу, ресурсно-орієнтований підхід стверджує, що джерелом стійкої конкурентної переваги є унікальні, цінні, рідкісні та неімітовані внутрішні ресурси та компетенції підприємства. Стратегія спрямована на ідентифікацію, розвиток та ефективне використання цих внутрішніх активів (наприклад, унікальна технологія збагачення руди або висока якість запасів) [21].

4) Еволюційний (емерджентний) підхід. Запропонований Г. Мінцбергом [13], він стверджує, що стратегія не завжди є свідомо запланованою, а часто формується як потік рішень у відповідь на оперативні проблеми та зміни ринку. Цей підхід підкреслює гнучкість і важливість навчання в процесі діяльності.

5) Підхід стратегічних компетенцій та ключових ресурсів. Розвиває ідеї ресурсно-орієнтованого підходу, фокусуючись на ключових компетенціях - навичках та технологіях, які корпорація інтегрує і

використовує для забезпечення унікальної цінності споживачам. Стратегія будується навколо розвитку цих компетенцій.

6) Поведінковий (біхевіористичний) підхід. Бере до уваги вплив організаційної культури, влади, внутрішньо-корпоративних конфліктів та особистих інтересів менеджерів на процес формування та реалізації стратегії [7].

У стратегічному менеджменті сформовано низку моделей, які дозволяють структуровано аналізувати позиції підприємства та вибирати оптимальні стратегічні напрями.

1) Модель І. Ансоффа (матриця зростання «Продукт–Ринок»). Класифікує стратегії зростання (проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку, диверсифікація) на основі взаємодії продукту та ринку. Виділяє чотири практичні напрями корпоративної стратегії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація.

2) Модель М. Портера. Портер пропонує визначати, у які галузі та сегменти доцільно інвестувати, і яким чином компанія створює цінність для своїх бізнес-одиниць. Для корпоративного рівня Портер наголошує на виборі портфельного набору бізнесів. Розглядається три типи: лідерство за витратами, диференціація, фокусування.

3) Портфельна модель БКГ (BCG). Оцінює бізнес-напрями за двома параметрами: темпи зростання ринку та частка підприємства на ринку. Визначає чотири типи СГО («Зірки», «Дійні корови», «Важкі діти», «Собаки»)(Знаки питання). Дозволяє визначити, у які напрями інвестувати, а які - скорочувати.

4) Модель GE / McKinsey. Багатофакторна портфельна модель, яка оцінює привабливість галузі та конкурентну позицію підприємства. Забезпечує більш гнучке і деталізоване рішення, ніж BCG. Застосовується для оцінки перспектив різних видів сировини (наприклад, обкотиші чи концентрат) або різних географічних ринків збуту.

5) Модель ADL–LC (Життєвий цикл галузі). Ґрунтується на життєвому циклі галузі (від зародження до занепаду) і оцінює бізнес за конкурентною позицією та стадією життєвого циклу галузі (зародження, зростання, зрілість, спад). Визначає, які стратегії найбільш доцільні на кожній стадії.

6) Модель «Стратегія блакитного океану» (Blue Ocean Strategy). Організація створює нові ринкові ніші та уникає прямої конкуренції. Передбачає створення нового неконкурентного ринкового простору шляхом формування інноваційної цінності та відходу від традиційної конкурентної боротьби. Можливість вибухового зростання; формування унікальної цінності; стимулювання інноваційних підходів. Висока невизначеність попиту; значні витрати на інновації; ризик швидкого копіювання.

Порівняльна характеристика ключових стратегічних моделей наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика ключових стратегічних моделей

№ з/п	Модель	Основна ідея	Переваги	Недоліки
1	Ансоффа	Стратегії росту через продукт і ринок	Простота і практичність	Не враховує конкурентну динаміку
2	Портера	Вибір галузей і створення цінності	Орієнтація на конкурентні переваги	Потребує великого обсягу даних
3	BCG	Розподіл ресурсів між бізнес-напрямами	Зручна візуалізація	Спрощені критерії оцінки
4	GE/McKinsey	Багатофакторна оцінка портфелю	Висока точність	Складність розрахунків
5	ADL–LC	Галузевий цикл розвитку	Врахування віку галузі	Не враховує глобальних ризиків
6	Blue Ocean Strategy	Створення нового ринкового простору	Відсутність конкуренції, висока інноваційність	Високий ризик і значні витрати

Процес формування корпоративної стратегії охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують обґрунтованість стратегічних рішень і узгодженість розвитку підприємства. Насамперед здійснюється комплексний аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, що дозволяє визначити ключові можливості, загрози, сильні та слабкі сторони організації. На основі отриманих результатів формується перелік стратегічних альтернатив, які відображають можливі напрямки подальшого розвитку. Далі проводиться оцінка кожного варіанту з урахуванням ресурсних обмежень, ризиків, конкурентних умов і очікуваної ефективності. Після цього здійснюється вибір оптимальної корпоративної стратегії, що найбільш повно відповідає цілям підприємства та його довгостроковим пріоритетам. Обраний стратегічний курс доповнюється розробкою механізмів реалізації, які включають організаційні, фінансові, управлінські та мотиваційні інструменти. Завершальним етапом є стратегічний контроль і коригування, що забезпечують адаптацію стратегії до змін середовища та підтримання її актуальності в умовах динамічного розвитку ринку.

Етапи формування корпоративної стратегії наведені на рис. 1.1.

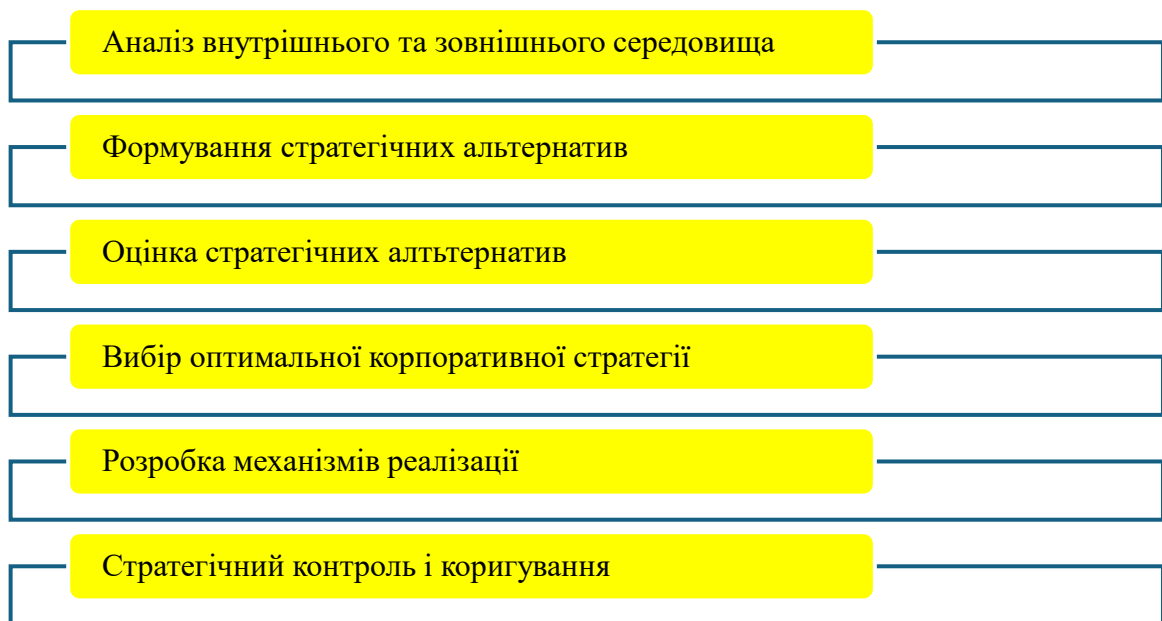


Рис. 1.1. Етапи формування корпоративної стратегії

Слід відзначити, що формування корпоративної стратегії для гірничо-збагачувальних підприємств має чіткі особливості:

1) Вплив глобального ринку руди та металу. Стратегія ГЗК завжди залежить від міжнародної кон'юнктури, оскільки ціни на сировину визначаються світовими біржами. Це вимагає використання стратегій, стійких до цінових шоків.

2) Висока капіталомісткість та довгі інвестиційні цикли. Інвестиції в гірничодобувне обладнання та інфраструктуру вимірюються мільярдами та мають термін окупності понад 10-15 років. Стратегія мусить бути високоризикованою, але стабільною та довгостроковою.

3) Вплив міжнародних екологічних та логістичних факторів. Стратегічні рішення повинні враховувати зростаючі вимоги до зеленого виробництва (зниження вуглецевого сліду, утилізація відходів) та високу залежність від логістичних шляхів (залізничні перевезення, портова інфраструктура), що особливо актуально в умовах України.

4) Специфіка стратегічних рішень. Фокус зміщується на:

- контроль собівартості - максимальне використання стратегії лідерства за витратами.

- якість продукції - перехід до випуску високоякісних концентратів, що мінімізують екологічні ризики для кінцевого споживача.

- управління виснаженням ресурсів - стратегія має включати управління запасами та політику розвідки нових родовищ.

Г. В. Загорій [15] та В. А. Погорелов [27] наголошують, що стратегічні рішення для підприємств типу ПРАТ «ПівнігЗК» мають бути спрямовані на технологічну модернізацію та досягнення лідерства за витратами, що є єдиною стійкою стратегією на світовому ринку руди.

Таким чином, формування корпоративної стратегії для гірничо-збагачувальних підприємств вимагає не лише застосування класичних портфельних моделей, але й обов'язкового врахування галузевої специфіки та високого рівня зовнішньої невизначеності.

1.3. Методологічний інструментарій SWOT-аналізу та його роль в обґрунтуванні корпоративної стратегії підприємства

У сучасній системі стратегічного управління SWOT-аналіз посідає ключове місце як універсальний метод діагностики стратегічного стану підприємства та визначення його перспектив розвитку. Значення цього інструменту зумовлене тим, що він дає змогу одночасно оцінити внутрішній потенціал організації та вплив зовнішніх факторів, що формують конкурентне середовище. Саме поєднання внутрішніх і зовнішніх характеристик забезпечує основу для формування обґрунтованих корпоративних стратегій, орієнтованих на довгостроковий розвиток.

SWOT-аналіз («S» -Strengths - сильні сторони, «W» - Weaknesses - слабкі сторони, «O» - Opportunities - можливості, «T» - Threats - загрози) - це універсальна та структурована методика стратегічного планування, призначена для комплексної оцінки стратегічного положення підприємства через ідентифікацію ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз ґрунтується на структурованому виявленні чотирьох ключових груп чинників:

- «S» -Strengths - сильні сторони підприємства, які формують його конкурентні переваги;
- «W» - Weaknesses - слабкі сторони, що обмежують можливості розвитку;
- «O» - Opportunities - зовнішні можливості, які підприємство може використати для посилення позицій на ринку;
- «T» - Threats -загрози та ризики зовнішнього середовища, що можуть негативно вплинути на результати діяльності.

Основна мета SWOT-аналізу полягає у встановленні зв'язків між внутрішнім потенціалом (ресурсною базою) та зовнішніми умовами для

формування набору реалістичних та обґрунтованих стратегічних альтернатив.

Методологічна цінність SWOT-аналізу полягає у здатності інтегрувати кількісні та якісні дані, забезпечуючи системне бачення реального стану підприємства. SWOT-модель дає змогу переходити від простого опису факторів до розробки стратегічних рішень на основі зіставлення внутрішніх ресурсів із зовнішніми можливостями та загрозами.

Процес застосування SWOT-методу складається з кількох послідовних етапів, які можна подати у вигляді схеми (рис. 1.2).

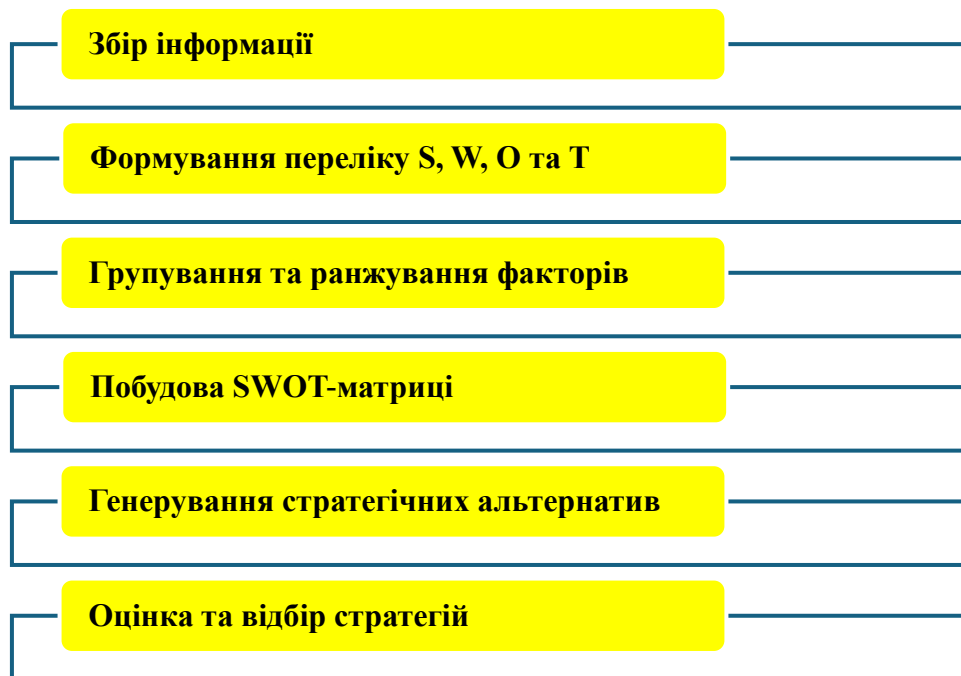


Рис. 1.2. Етапи проведення SWOT-аналізу

Успіх SWOT-аналізу залежить від ґрунтовності збирання інформації та об'єктивності її структуризації.

Джерела збору інформації:

- для внутрішніх факторів («S», «W») - використовуються дані функціонального аналізу (фінансова, виробнича, маркетингова звітність), результати аудиту ключових компетенцій, аналіз ланцюга створення вартості та внутрішні експертні оцінки.

- для зовнішніх факторів («О», «Т») - використовуються результати PEST-аналізу, галузевий аналіз (за М. Портером), дані про конкурентів, аналітичні звіти міжнародних агенцій та статистичні дані.

Методи визначення та структуризації факторів:

1) Експертні методи. Формування переліку факторів та присвоєння їм вагових коефіцієнтів та рангів здійснюється через опитування та обговорення в групах провідних фахівців (керівництво, функціональні менеджери).

2) Аналітичні методи. Використання статистичного аналізу (наприклад, аналіз динамічних рядів для виявлення тенденцій ринку) для кількісної оцінки сили впливу зовнішніх загроз або внутрішніх слабкостей.

3) Використання матриці SWOT. Після ідентифікації факторів вони зводяться в матрицю, що дозволяє візуалізувати їх взаємозв'язок та перейти до етапу формулювання стратегій.

Для узагальнення результатів аналізу формується SWOT-матриця, загальний вигляд якої наведено на рис. 1.3.

SWOT	«О» Opportunities	«Т» Threats
«S» Strengths	«SO»-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	«ST»-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)
«W» Weaknesses	«WO»-стратегії (мінімізація слабких сторін шляхом залучення можливостей)	«WT»-стратегії (уникнення загроз через мінімізацію слабких сторін)

Рис. 1.3. Матриця SWOT-аналізу

Для переходу від діагностичного етапу SWOT-аналізу до формування конкретних напрямів розвитку підприємства необхідно здійснити

інтеграцію і співставлення визначених внутрішніх та зовнішніх факторів. Саме зіставлення сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами дозволяє трансформувати аналітичні висновки у практичні стратегічні рішення. З цією метою будується матриця стратегічних комбінацій, у межах якої формуються чотири базові типи стратегій: «SO», «ST», «WO» та «WT». Кожен із цих типів відображає специфічний підхід до використання потенціалу підприємства та реагування на виклики середовища, що забезпечує системний підхід до розробки корпоративної стратегії [36].

1) Стратегії «SO» (Сила - Можливість). Агресивна, наступальна стратегія. Використовує внутрішні сильні сторони для максимального використання зовнішніх можливостей (наприклад, інвестування в розширення виробництва, щоб задовольнити зростаючий світовий попит на високоякісну руду).

2) Стратегії «ST» (Сила - Загроза). Консервативна стратегія захисту. Використовує внутрішні сильні сторони для мінімізації або нейтралізації зовнішніх загроз (наприклад, використання переваги в собівартості для протистояння ціновій конкуренції).

3) Стратегії «WO» (Слабкість - Можливість). Стратегія усунення недоліків. Спрямована на подолання внутрішніх слабких сторін для використання сприятливих зовнішніх можливостей (наприклад, залучення зовнішніх інвестицій для модернізації енергоємного обладнання).

4) Стратегії «WT» (Слабкість - Загроза). Стратегія виживання або ліквідації. Спрямована на мінімізацію як слабкостей, так і загроз (наприклад, вихід із неприбуткових або високоризикових бізнесів).

Таким чином, SWOT-аналіз перетворює статичні дані про середовище та потенціал на динамічний стратегічний вибір.

Попри свою універсальність, SWOT-аналіз має низку методологічних обмежень:

1) Суб'єктивність оцінок. Визначення «сильної» чи «слабкої» сторони часто залежить від особистого досвіду та поглядів експертів, що може знижувати об'єктивність аналізу.

2) Нечіткість та перекриття факторів. Фактори можуть бути сформульовані занадто загально, а деякі з них можуть одночасно бути і слабкістю, і загрозою.

3) Статичність. SWOT-аналіз є зрізом на певний момент часу і не враховує динаміку розвитку факторів. Він непридатний для прогнозування без доповнення іншими, більш динамічними методами (наприклад, сценарним плануванням).

4) Відсутність пріоритезації. SWOT не пропонує механізму для оцінки, яка стратегічна альтернатива є кращою з економічної точки зору, що вимагає застосування додаткових кількісних методів..

SWOT-аналіз є ключовою сполучною ланкою між аналізом та стратегічним вибором, оскільки він забезпечує основу для обґрунтування корпоративної стратегії.

SWOT-аналіз є важливим елементом стратегічного планування, оскільки відіграє важливу роль в обґрунтуванні корпоративної стратегії:

- 1) забезпечує комплексне бачення конкурентної позиції підприємства;
- 2) дозволяє визначити ключові стратегічні домінанти: ринкові, ресурсні, технологічні;
- 3) формує підґрунтя для вибору типу корпоративної стратегії (зростання, стабілізації, реструктуризації, диверсифікації);
- 4) сприяє узгодженню стратегічних рішень із зовнішніми умовами;
- 5) мінімізує ризики, оскільки дає змогу передбачити можливі загрози та реакції на них.

У контексті гірничо-збагачувальних підприємств SWOT-аналіз особливо актуальний, адже галузь характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів - кон'юнктури світових ринків, технологічних інновацій, екологічних вимог, геополітичних ризиків.

Для гірничо-збагачувальних підприємств SWOT-аналіз є найбільш придатним інструментом, оскільки він дозволяє інтегрувати в стратегію галузеву специфіку:

1) Технологічні/Ресурсні фактори:

Сильна сторона (S) – великі, розвідані запаси руди;

Слабкість (W) – технологічна застарілість частини кар'єрного обладнання.

2) Ринкові/Логістичні фактори:

Можливість (O) - переорієнтація європейських споживачів на українську руду;

Загроза (T) - високі логістичні витрати через блокаду портів або високі тарифи.

3) Екологічні фактори:

Загроза (T) - посилення вимог до утилізації відходів збагачення (хвостів);

Можливість (O) - залучення «зелених» інвестицій для впровадження нових технологій.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволить обґрунтувати, наприклад, стратегію WO (модернізація технологій (W), використовуючи сприятливі інвестиційні можливості (O)), яка є критично важливою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності гірничо-збагачувального підприємства.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ПІВНГЗК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК»

Приватне акціонерне товариство «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПРАТ «ПІВНГЗК», ідентифікаційний код ЄДРПОУ 00191023, КВЕД 07.10 - Добування залізних руд) - велике гірничо-добувне підприємство України, що здійснює свою діяльність у місті Кривий Ріг та спеціалізується на виготовленні залізорудного концентрату та обкотишів. Статутний капітал Товариства станом на 2024 рік зафіксовано на рівні 579 707 000 грн. Фінансова звітність ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2024 р. наведена в Додатках А та Б.

Контроль над ПРАТ «ПІВНГЗК» здійснюється через єдиного акціонера - компанію METINVEST B.V. (Нідерланди), яка є материнською структурою, що інтегрована до Групи Метінвест (Додаток В). Це визначає вертикальну інтеграцію комбінату та необхідність консолідації його фінансової звітності у загальній фінансовій матриці Групи Метінвест.

Система управління Товариством є дворівневою: вона включає Раду директорів (представницький орган, сформований з делегатів акціонера, зокрема Метінвест) та виконавчий орган (в особі Генерального директора та керівників функціональних підрозділів). Кадрова політика на комбінаті централізована і включає співпрацю з профільними закладами освіти, реалізацію програм стажувань, а також взаємодію з корпоративним університетом «Metinvest Politechnica», що свідчить про системний підхід до забезпечення кваліфікованим персоналом [43].

ПРАТ «ПІВНІЗК» забезпечує металургійну промисловість товарною залізорудною сировиною, здійснюючи видобуток залізної руди відкритим способом у двох великих кар'єрах - Першотравневому та Ганнівському. Вироблена продукція спрямовується як на внутрішній ринок України, так і на експорт до закордонних металургійних підприємств. Асортимент продукції ПРАТ «ПІВНІЗК» вирізняється високими стандартами якості:

- Залізорудний концентрат (Марка А1 - із Ганнівського родовища, вміст заліза становить 67,8 % і більше; Марка А2 - із Першотравневого кар'єру, вміст заліза 65,5 % і більше).

- Залізорудні обкотиші (вміст заліза 65,0 % і більше)[43].

Завдяки стабільному хімічному складу та мінімальній кількості домішок, продукція комбінату є надійною сировинною основою, яка підвищує ефективність доменного процесу та сприяє зниженню операційних витрат у кінцевому виробництві чавуну і сталі.

Загальні розвідані промислові запаси магнетитових кварцитів ПРАТ «ПІВНІЗК» формують потужну сировинну базу, обсяг якої оцінюється у 1083,3 млн. тон. До складу комбінату, окрім кар'єрів, входить дві збагачувальні фабрики та два цехи з виробництва обкотишів, що забезпечують повний технологічний ланцюг. Виробничу діяльність підтримує розгалужена мережа допоміжних і обслуговуючих підрозділів.

Управління виробничими процесами на комбінаті реалізується через впровадження передових технологій, зокрема, автоматизованих систем управління виробничими технологічними процесами (АСУ ТП) та інтеграційної системи обліку, планування та управління виробництвом SAP ERP. У технологічному процесі збагачення застосовуються класичні ланцюги подрібнення, гравітаційно-флотаційні схеми та механізми згущення хвостів. У період 2023–2024 років підприємство демонструвало суттєву інвестиційну активність. Обсяг освоєних капітальних інвестицій у 2024 році становив 912,8 млн. грн, що було спрямовано на такі ключові проєкти, як:

- Реконструкція хвостосховища та впровадження інноваційної технології згущення відходів збагачення (екологічний та ресурсозберігаючий напрям).

- Модернізація АСУ ТП, що підвищує оперативність управління.

- Придбання критично важливого обладнання (вакуум-фільтри, вакуум-насоси, дробарка Boyd Elite, спектрометри).

Ці інвестиційні тренди чітко засвідчують стратегічну орієнтацію ПРАТ «ПІВНГЗК» на підвищення якісних характеристик кінцевої продукції (збільшення вмісту Fe), зменшення операційних витрат через зниження водо- та енергоспоживання, посилення екологічної стійкості та забезпечення безперервності виробництва в умовах високих зовнішніх ризиків.

Динаміка виробництва та реалізації основних видів продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр. представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва та реалізації основних видів продукції
ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр. [41-45]

№ з/п	Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-, % 2022/ 2021	+/-, % 2023/ 2022	+/-, % 2024/ 2023
1	Концентрат, тис. т	6518,1	1638,2	2374,8	3754,6	-74.87	44.96	58.10
2	Обкотиші, тис. т	6094,1	2319,1	2946,8	3918,1	-61.95	27.07	32.96
3	Разом, тис. т	12612,2	3 957,3	5321,6	7672,7	-68.62	34.48	44.18
4	Концентрат, тис грн.	32213772	7173423	7304366	10381482	-77.73	1.83	42.13
5	Обкотиші, тис. грн.	19603223	6661582	12620717	17072634	-66.02	89.46	35.27
6	Разом, тис. грн.	51816995	13835005	19925083	27454116	-73.30	44.02	37.79

Наочно представимо динаміку обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр. на рис. 2.1 та рис. 2.2.

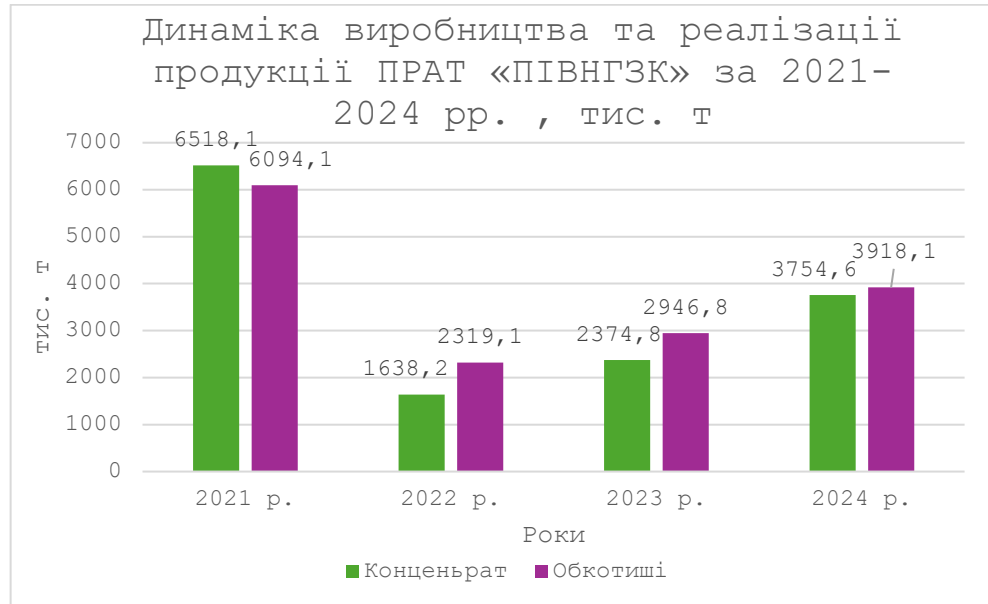


Рис. 2.1. Динаміка виробництва та реалізації основних видів продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр., тис. т

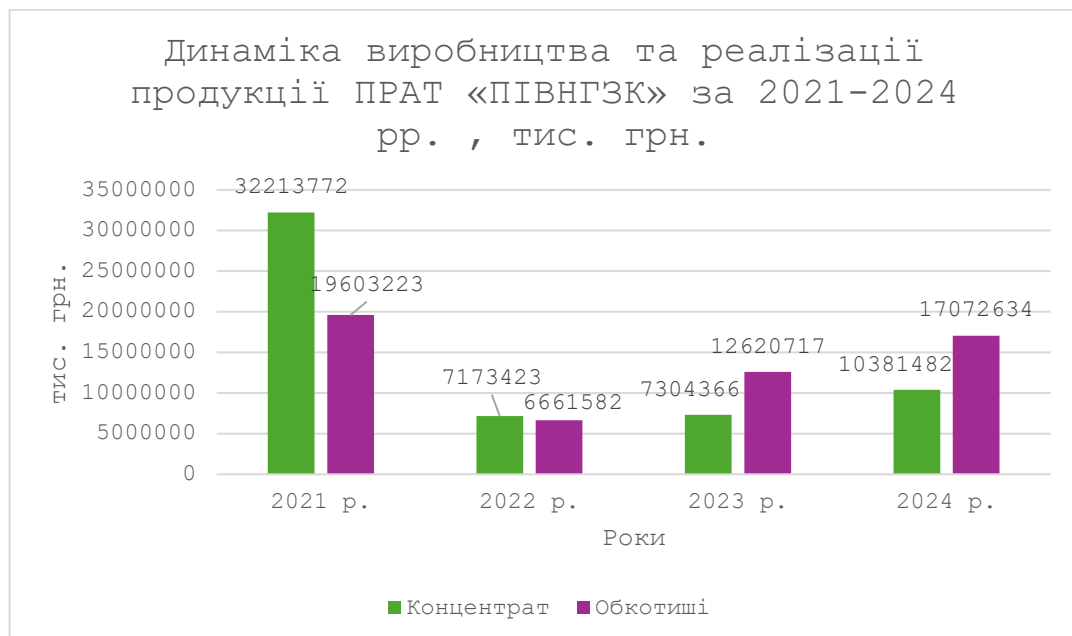


Рис. 2.2. Динаміка виробництва та реалізації основних видів продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр., тис. грн.

У 2022 році відбувся суттєвий спад обсягів виробництва та реалізації продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» на -68.62% (майже на дві третини) порівняно з 2021 роком. Головною детермінантою такого падіння стало повномасштабне військове вторгнення, яке спричинило блокаду морських логістичних шляхів та вимушене зниження завантаження потужностей через неможливість експорту та ризики для виробничого процесу. Падіння виробництва концентрату (-74.87%) виявилось глибшим, ніж падіння виробництва обкотишів (-61.95%), що підкреслює стратегічну стійкість напрямку огрудкованої сировини, як продукту з більшою маржинальністю, який компанія прагнула зберегти.

Починаючи з 2023 року, фіксується стійкий тренд відновлення. Сукупний обсяг виробництва зріс у 2023 р. на 34.48%, а у 2024 р. - на 44.18%. Цей інтенсивний приріст є прямим наслідком успішної адаптації підприємства до нових логістичних реалій, включаючи використання портів Дунаю та налагодження експорту через західні прикордонні переходи. Найбільший приріст обсягів у 2024 році демонструє концентрат (+58.10%), що свідчить про використання всіх доступних виробничих потужностей для максимізації обсягу.

Незважаючи на відновлювальний тренд, сукупний обсяг виробництва та реалізації продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2024 році (7672,7 тис. т) залишається на -39.16% нижчим за рівень 2021 року (12612,2 тис. т). Це підтверджує, що виробничий потенціал все ще не реалізований повною мірою через зовнішні обмеження.

Падіння сукупної виручки від реалізації у 2022 році становило -73.30% (Ряд. 6), що перевищило спад обсягів (-68.62%). Цей дисбаланс свідчить про одночасний вплив зниження світових цін на руду та зростання логістичних витрат, що призвело до значного зменшення середньої ціни. Найгостріше це проявилось у секторі концентрату, де падіння виручки (-77.73%) значно перевищило спад обсягів, що вказує на критичне скорочення маржинальності цього продукту.

У 2023 році відновлення виручки від реалізації (+44.02%) було потужнішим за відновлення обсягів (+34.48%). Виручка від реалізації обкотишів зросла майже у два рази - на 89.46% , при зростанні обсягу лише на 27.07%. Це вказує на суттєве підвищення середньої ціни реалізації обкотишів (продукт з вищою доданою вартістю) завдяки його затребуваності на ринку, що забезпечило основний економічний імпульс для комбінату. Натомість, виручка від концентрату зросла лише на 1.83%, незважаючи на значне зростання обсягу, підтверджуючи, що ціновий тиск на цей продукт зберігався.

У 2024 році обидва продукти демонструють збалансоване зростання, але виручка від концентрату зросла на 42.13%, що майже дорівнює зростанню обсягу (58.10%). Це свідчить про поступове відновлення середньої ціни концентрату порівняно з кризовим 2023 роком, хоча обкотиші все ще генерують більшу частку доходу.

Сукупна виручка від реалізації продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2024 році (27,45 млрд грн) залишилась на -47.01% нижчою за рівень 2021 року. Це підтверджує: фундаментальне зниження фінансової стійкості порівняно з довоєнним періодом високої кон'юнктури, стратегічну вразливість компанії, яка вимагає впровадження заходів, спрямованих на підвищення внутрішньої ефективності та зниження логістичних ризиків, оскільки відновлення до довоєнних фінансових обсягів лише за рахунок зовнішнього ринку є малоймовірним.

Окремо розглянемо показники виручки, реалізації та середніх цін за видами продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2024 р. (Додаток Г, табл. Г.1).

ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2024 рік підтверджує, що підприємство зберігає статус експортно-орієнтованого виробника з чіткою орієнтацією на продукти з вищою доданою вартістю. Загальна виручка від реалізації ключової товарної продукції (залізорудний концентрат та обкотиші) за звітний період сягнула 27 454 116 тис. грн. [44]

Аналіз даних щодо цінових індикаторів демонструє значну диференціацію вартості кінцевого продукту залежно від ступеня його переробки та якості:

- Середня реалізаційна ціна товарного концентрату за 2024 рік становила 2 764,98 грн./т.

- Середня реалізаційна ціна обкотишів була суттєво вищою - 4 357,35 грн./т.

Ця різниця (приблизно 57,6% на користь обкотишів) підкреслює економічну доцільність фокусування на виробництві огрудкованої сировини, що забезпечує більшу маржинальність бізнесу.

Експортна орієнтація залишається важливим фактором: загальна сума експорту склала 18 580 010,6 тис. грн, що формує 67,7% сукупної виручки від реалізованого концентрату та обкотишів. Така значна експортна частка унеможливорює ігнорування геополітичних та логістичних загроз.

Щодо сезонної динаміки - було встановлено, що діяльність підприємства не має суттєвої залежності від сезонних коливань попиту, що характерно для сировинних товарів з довгостроковими контрактами постачання.

Основні ринки збуту зосереджені у таких регіонах:

- 1) Країни Південно-Східної та Центрально-Східної Європи (зокрема, Словаччина, Польща, Сербія, Румунія, Чехія), що є традиційними напрямками та ключовими споживачами.

- 2) Китай, який залишається важливим імпортером українського концентрату.

- 3) Внутрішній ринок (для металургійних активів Групи Метінвест).

Клієнтський портфель представлений переважно стратегічними партнерами, інтегрованими в міжнародну та національну металургійну індустрію:

- 1) METINVEST INTERNATIONAL S.A. (ключовий трейдер, що забезпечує реалізацію продукції на зовнішніх ринках) та кінцеві споживачі,

такі як U.S. STEEL KOSICE, ARCELORMITTAL POLAND, LLC HBIS GROUP SERBIA та LIBERTY GALATI S.A.

2) ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» (внутрішній збут для ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» та ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»).

3) ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» (залучено з листопада 2024 року) - як логістичний оператор, що працює за комісійною схемою, що підкреслює стратегічні зусилля комбінату з пошуку гнучких рішень для залізничних та портових перевезень в умовах кризи.

Логістичне забезпечення критично залежить від залізничного транспорту та використання морських і річкових портів. Логістичні витрати, які зросли через військові ризики, є ключовим фактором, що нівелює перевагу у собівартості. Ці дані підтверджують стратегічну необхідність фокусування на розвитку виробництва обкотишів та диверсифікації логістичних маршрутів для зменшення впливу на експортну виручку.

Розглянемо основні показники звіту про фінансові результати ПРАТ «ПІВНГЗК» за період 2021-2024 рр. Динаміка основних фінансових показників ПРАТ «ПІВНГЗК» за період 2021-2024 рр. наведена в табл. 2.2.

Динаміка ключових фінансових показників ПРАТ «ПІВНГЗК» за період 2021-2024 рр. (рис. 2.3 - 2.6) відображає реакцію підприємства на зовнішні фактори та його подальший процес кризової адаптації. Аналіз чітко засвідчує фундаментальну трансформацію фінансової моделі комбінату.

Фінансові результати ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2022 рік відображають найбільшу кризу за весь період аналізу:

1) Різке падіння доходу та прибутку. Чистий дохід зменшився на 73.30% (з 51,8 до 13,8 млрд. грн.). Головним чинником став повний логістичний колапс (блокування морського експорту) та вимушене скорочення обсягів реалізації (що було помітно з аналізу обсягів).

2) Зменшення собівартості на 33.89% було значно меншим, ніж спад доходу, що свідчить про нееластичність постійних витрат (амортизація, утримання інфраструктури).

Таблиця 2.2

Динаміка показників звіту про фінансові результати
ПРАТ «ПІВНІГЗК» за період 2021-2024 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-, % 2022/ 2021	+/-, % 2023/ 2022	+/-, % 2024/ 2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції	51816995	13835005	19925083	28960206	-73.30	44.02	45.35
2	Собівартість реалізованої продукції	15835674	10469598	13943773	19263308	-33.89	33.18	38.15
3	Валовий прибуток (збиток)	35981321	3365407	5981310	9696898	-90.65	77.73	62.12
4	Фінансові результати від операційної діяльності	30983207	2488667	2805358	4844229	-91.97	12.73	72.68
5	Фінансовий результат до оподаткування	30862611	-3628293	1005610	1685468	-111.76	127.72	67.61
6	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	25293042	-2972333	866090	1338185	-111.75	129.14	54.51

3) Втрата маржинальності. Цей дисбаланс призвів до падіння валового прибутку на 90.65%, що є індикатором суттєвої втрати операційної маржі.

4) Фінансовий збиток. Найбільш загрозливим трендом є перехід показника чистий фінансовий результат з прибутку 2021 року (25,3 млрд. грн.) у чистий збиток 2022 року (-2,97 млрд. грн.). Відносний показник - 111.75% свідчить про негативні тенденції.

Наступні роки (2023-2024) демонструють стійку тенденцію відновлення, хоча й за низької бази. У 2023 та 2024 роках Чистий дохід

зростав на 44.02% та 45.35% відповідно. Це є результатом успішної стратегічної адаптації - налагодження альтернативних логістичних маршрутів (залізниця, порти Дунаю) та відновлення виробничого циклу.

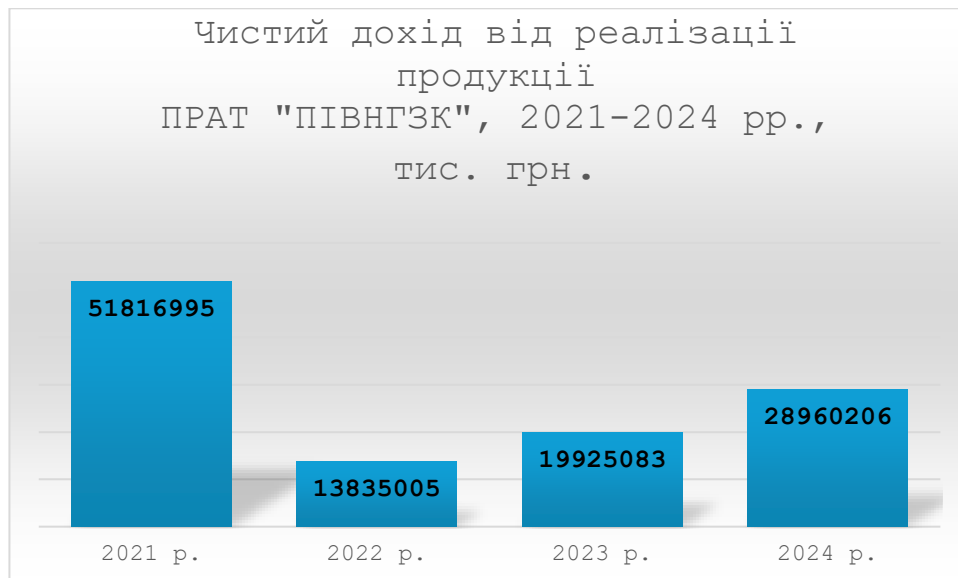


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції
ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр.

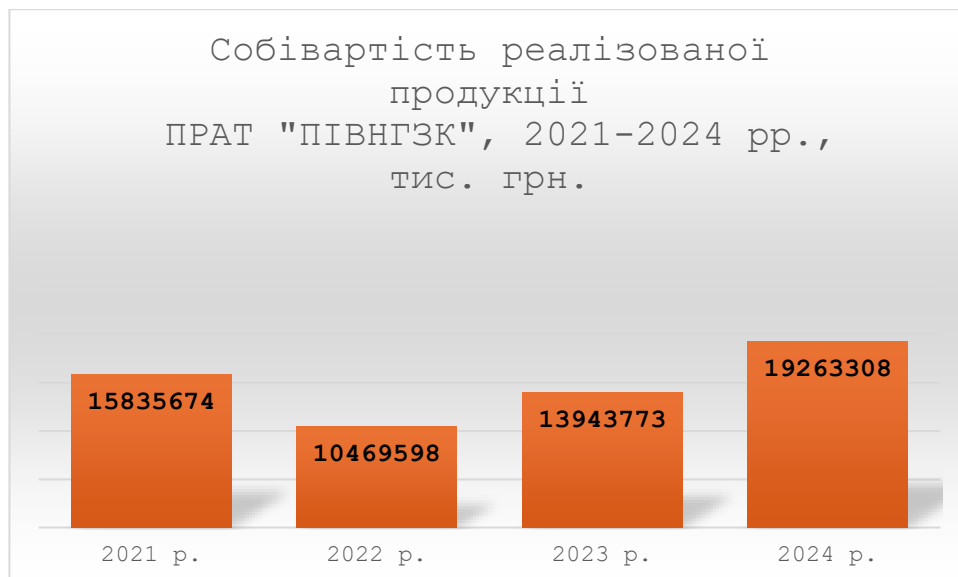


Рис. 2.4. Динаміка собівартості реалізованої продукції
ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр.

Собівартість продовжує зростати на 33.18% у 2023 р. та на 38.15% у 2024 р. Цей стійкий тренд є відображенням критичного збільшення

логістичних витрат (транспортні тарифи, портові збори), що підвищує загальну собівартість реалізованої продукції та створює довгостроковий тиск на маржу.

Валовий прибуток активно зростав у 2023 р. (+77.73%) та 2024 р. (+62.12%). Стрибок 2023 року був забезпечений головним чином завдяки високій ціновій реалізації обкотишів (продукт із високою доданою вартістю), який став ключовим фінансовим драйвером.

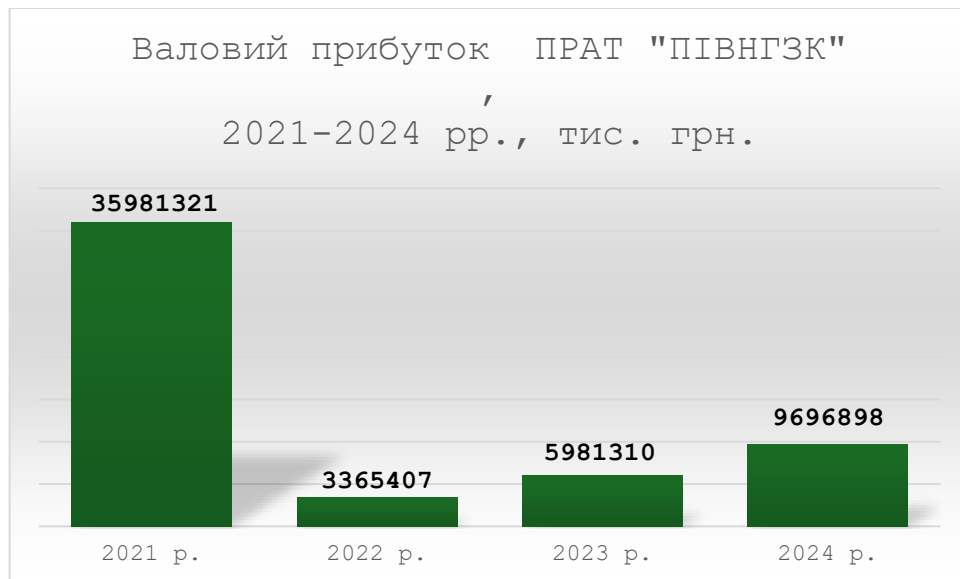


Рис. 2.5. Динаміка валового ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр.

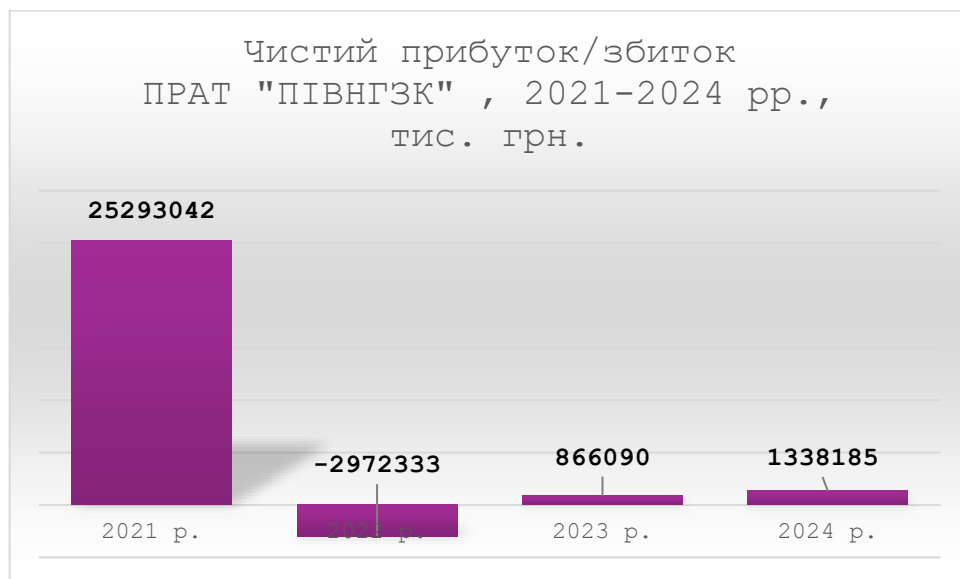


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку (збитку)
ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр.

Підприємство здійснило успішний фінансовий поворот, вийшовши зі збитку 2022 року в прибуток у 2023 році (866 млн. грн.) та 2024 році 1,33 млрд. грн.), що є свідченням ефективності антикризового менеджменту.

Аналіз фінансових результатів ПРАТ «ПІВНГЗК» за період 2021-2024 років демонструє трансформацію економічної моделі підприємства, спричинену зовнішніми факторами, і фіксує фундаментальне зниження рентабельності порівняно з піковим довоєнним періодом.

Ключові тренди за період 2021–2024 рр.:

Тренд 1) Падіння масштабів діяльності та прибутковості. Чистий дохід скоротився на 22,86 млрд. грн, або на 44.11% за 2021-2024 рр.. Це відображає не лише зниження обсягів виробництва через війну, але й значну втрату експортної виручки внаслідок логістичної блокади та необхідності переорієнтації на нові, дорожчі, канали збуту.

Чистий фінансовий результат за 2021-2024 рр. зазнав найглибшого падіння, скоротившись на 23,95 млрд. грн, або на 94.71%. Це свідчить про майже повне зникнення фінансової бази для реінвестування та сплати дивідендів, ставлячи під сумнів довгострокову інвестиційну привабливість комбінату.

Тренд 2: Нееластичне зростання собівартості як джерело стратегічної слабкості. Собівартість реалізованої продукції, всупереч значному падінню обсягів реалізації (на 39.16% за той же період, згідно з попереднім аналізом), за 2021-2024 рр. зросла на +3,43 млрд грн, або на +21.65%. Цей критичний дисбаланс підтверджує, що постійні витрати, особливо пов'язані з логістикою, енергоспоживанням та утриманням інфраструктури, є нееластичними і різко зросли через нові експортні тарифи та зростання цін на енергоносії. Зростання собівартості нівелює економічний ефект від зниження обсягів і є головною причиною нестійкості конкурентної переваги комбінату, яка традиційно ґрунтувалася на доступі до якісної та дешевої сировинної бази.

Тренд 3: Істотне зниження маржинальності. Валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності скоротилися за 2021-2024 рр. на 73.05% та 84.36% відповідно. Це відображає критичне зменшення операційної маржі та підвищену вразливість бізнесу до будь-яких зовнішніх цінових коливань. Фінансовий результат до оподаткування за 2021-2024 рр. скоротився на 94.54%.

Аналіз чітко ідентифікує основну стратегічну проблему ПРАТ «ПІВНГЗК» - нестійкість фінансової моделі в умовах політичного та логістичного тиску. Підприємство, попри вихід із зони збитків (2023 р.) та номінальне відновлення обсягів, функціонує з надзвичайно низькою рентабельністю (чистий прибуток становить менше 6% від показника 2021 року). Це вимагає від нової корпоративної стратегії не просто відновлення, а радикальної внутрішньої оптимізації витрат та максимізації доданої вартості через інвестиції в найбільш маржинальні продукти (обкотиші).

Проаналізуємо основні статті балансу ПРАТ «ПІВНГЗК» за період 2021-2024 рр. Вхідні дані для аналізу наведено в табл. 2.3.

Аналіз динаміки основних статей Балансу ПРАТ «ПІВНГЗК» за період 2021–2024 рр. дозволяє здійснити діагностику структурних змін у фінансовому забезпеченні та управлінні активами, що стало наслідком адаптації підприємства до екзогенних кризових факторів. Цей процес охопив етап критичного скорочення у 2022 році та подальшу фазу рекапіталізації й інвестиційного відновлення у 2023-2024 роках.

Загальна сума активів ПРАТ «ПІВНГЗК» скоротилася за досліджуваний період на -16.93% (або на -11,99 млрд грн), що свідчить про загальне зменшення фінансових масштабів діяльності порівняно з 2021 роком. Проте, аналіз статей активу демонструє важливі стратегічні тренди.

Початковий спад у 2022 році на 35.77% був зумовлений передусім критичним скороченням дебіторської заборгованості на 80.58%, що відображало різке падіння обсягів реалізації та посилення контролю за розрахунками. За весь період дебіторська заборгованість скоротилася на

62.72% (-23,27 млрд. грн.), що є позитивним індикатором підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Таблиця 2.3

Динаміка показників балансу ПРАТ «ПВНГЗК»
за 2021-2024 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-, % 2022/ 2021	+/-, % 2023/ 2022	+/-, % 2024/ 2023
1	Основні засоби	15989402	14191505	13674220	22920383	-11.24	-3.65	67.62
2	Необоротні активи	21336642	19087790	16480840	27255178	-10.54	-13.66	65.37
3	Дебіторська заборгованість	37110876	7206553	15968152	13836332	-80.58	121.58	-13.35
4	Гроші та їх еквіваленти	125023	56120	258152	691778	-55.11	360.00	167.97
5	Оборотні активи	49530232	26428183	32441161	31617058	-46.64	22.75	-2.54
6	Активи	70866874	45515973	48922001	58872236	-35.77	7.48	20.34
7	Зареєстрований (пайовий) капітал	579707	579707	579707	579707	0.00	0.00	0.00
8	Власний капітал	26859046	15077577	15914840	26462508	-43.86	5.55	66.28
9	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3298855	2081420	1931819	4099462	-36.90	-7.19	112.21
10	Короткострокові кредити банків	-	-	-	842096	-	-	∞
11	Поточні зобов'язання і забезпечення	40708973	28356976	31075342	28310266	-30.34	9.59	-8.90
12	Пасиви	70866874	45515973	48922001	58872236	-35.77	7.48	20.34

Найбільш значущим стратегічним трендом є трансформація необоротних активів. Після періоду скорочення у 2022-2023 рр., у 2024 році відбувся різкий стрибок основних засобів на +67.62% та необоротних

активів на +65.37%. За весь період основні засоби зросли на +43.35% (+6,93 млрд грн). Це є прямим підтвердженням переходу корпоративної стратегії до фази масштабної технологічної модернізації та долаття слабкості, пов'язаної зі зношеністю фондів, що вимагало значних капітальних інвестицій.

У структурі оборотних активів відзначається стрімке зростання ліквідності. Показник гроші та їх еквіваленти продемонстрував приріст на +453.32% за весь період, що підкреслює консервативну фінансову політику та накопичення резервів для покриття операційних ризиків та забезпечення інвестиційного процесу.

Динаміка пасивів логічно відображає зміни в активах. Ключовим показником є власний капітал. Після істотного падіння у 2022 році на 43.86% (через фіксацію чистого збитку), до 2024 року він майже повністю відновився, скоротившись за весь період лише на -1.48%. Це свідчить про успішну фінансову стабілізацію та повернення довіри акціонерів, а також є наслідком накопичення прибутків у 2023–2024 рр.

Структура зобов'язань зазнала значних змін, що відображають стратегію фінансування: довгострокові зобов'язання за період зросли на +24.27% (+800,6 млн грн), а у 2024 році їх приріст склав 112.21%, короткострокові кредити банків з'явилися у 2024 році (842,096 тис. грн) з необмеженим відносним приростом (∞ з 0).

Одночасне зростання довгострокових зобов'язань та основних засобів вказує на стратегію інвестиційного фінансування, де зовнішній капітал залучається для модернізації виробничого потенціалу. Зниження поточних зобов'язань на 30.46% за період, у поєднанні зі зростанням ліквідних коштів, свідчить про підвищення загальної платоспроможності комбінату.

Аналіз Балансу демонструє, що ПРАТ «ПІВНГЗК» успішно подолав фазу фінансової кризи 2022 року і перейшов до реалізації стратегії інвестиційної рекапіталізації. Підприємство відновило фінансову стійкість та волю до модернізації, що, однак, супроводжується зростанням

фінансового ризику через залучення позикового капіталу. Ці висновки є критично важливими для подальшої розробки цільової корпоративної стратегії, яка повинна забезпечити повернення інвестицій та ефективне використання оновлених активів.

Тепер проаналізуємо показники фінансового стану ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр. Вихідні дані для аналізу наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники фінансового стану ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр.

№ з/п	Фінансовий індикатор	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ЛІКВІДНІСТЬ					
1	Поточна ліквідність	121,7%	93,2%	104,4%	111,7%
2	Абсолютна ліквідність	0,3%	0,2%	0,8%	2,4%
3	Коефіцієнт «кислотний тест»	119,2%	89,8%	101,9%	109,4%
4	Коефіцієнт швидкої ліквідності	118,4%	88,7%	100,1%	107,6%
5	Відношення грошових коштів до активів	0,2%	0,1%	0,5%	1,2%
6	Проміжний коефіцієнт покриття	118,4%	88,7%	100,1%	107,6%
ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ					
7	Коефіцієнт автономії	37,9%	33,1%	32,5%	45,0%
8	Відношення чистого боргу до EBITDA	1,3	4,8	5,6	4,0
9	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	125,9%	79,0%	96,6%	97,1%
ПРИБУТКОВІСТЬ					
10	ROA - Рентабельність активів	35,7%	-6,5%	1,8%	2,3%
11	Рентабельність власного капіталу	68,1%	-11,1%	5,7%	8,4%
12	RCA - Рентабельність оборотних активів	51,1%	-11,2%	2,7%	4,2%

13	NPM - Чиста маржа	48,8%	-21,5%	4,4%	4,6%
14	ROTA - Рентабельність загальних активів	44,0%	5,2%	5,7%	8,2%
15	Валова рентабельність собівартості	227,2%	32,1%	42,9%	50,3%
16	Рентабельність операційних витрат	192,4%	87,4%	169,8%	172,4%
17	Чиста рентабельність витрат	89,7%	17,4%	16,1%	19,5%
ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ					
18	Оборотність загальних активів	0,8	0,2	0,4	0,5
19	Оборотність робочого капіталу	3,6	4,0	-70,8	12,4
20	Оборотність дебіторської заборгованості	1,2	0,4	0,7	1,0

Аналіз динаміки показників фінансового стану ПРАТ «ПІВНГЗК» за період 2021-2024 рр. відображає гострий перехід від пікової ефективності (2021 р.) до кризового спаду (2022 р.) та наступної фази структурної фінансової адаптації, що була закріплена у 2024 році.

1) Оцінка ліквідності та фінансової стійкості. Динаміка показників ліквідності була критично волатильною. У 2022 році поточна ліквідність знизилася до 93.2% (що є нижче оптимального рівня 100%), сигналізуючи про нездатність оборотних активів повністю покривати поточні зобов'язання. До 2024 року показник поточної ліквідності зріс до 111.7%, а коефіцієнт «кислотний тест» до 109.4%. Це свідчить про успішне відновлення платоспроможності та оперативної фінансової стійкості.

Абсолютна ліквідність також зросла до 2.4% у 2024 р. (порівняно з 0.2% у 2022 р.). Це підтверджує, що в рамках стратегії адаптації підприємство наростило резерви ліквідних коштів для оперативного покриття непередбачуваних зобов'язань.

2) Аналіз платоспроможності та структури капіталу. Показники платоспроможності відображають стратегічний вплив втрат 2022 року, але також фіксують значне відновлення у 2024 році. Коефіцієнт автономії зазнав обвалу з 60.5% (2020 р.) до рівня 32.5% (2023 р.). Це падіння було спричинене значними збитками 2022 року, що призвело до зменшення власного капіталу. У 2024 році цей коефіцієнт різко зріс до 45.0%. Це відновлення є наслідком рекапіталізації, забезпеченої позитивним фінансовим результатом 2023–2024 рр. та, ймовірно, дооцінкою активів. Такий показник вказує на повернення до фінансової незалежності.

Відношення чистого боргу до EBITDA зросло з 1.3 (2021 р.) до 5.6 (2023 р.), що є ознакою критичного боргового тиску, викликаного падінням EBITDA. Зниження цього показника до 4.0 у 2024 році відображає часткову фінансову стабілізацію, але боргове навантаження залишається високим.

3) Діагностика прибутковості та рентабельності. Показники рентабельності відображають, що головною проблемою ПРАТ «ПІВНГЗК» є не відновлення обсягів, а відновлення маржі. У 2022 році всі показники рентабельності стали від'ємними (наприклад, NPM - чиста маржа впала до -21.5%, ROA до -6.5%), що прямо корелює із зафіксованим чистим збитком.

Незважаючи на вихід у прибуток, у 2024 році NPM становить лише 4.6%. Це свідчить про фундаментальне зниження операційної ефективності порівняно з піковим 2021 роком (NPM = 48.8%). Причина - зростання собівартості через логістичні тарифи та енергоємність нівелює ефект від зростання доходу.

Валова рентабельність собівартості у 2024 р. (50.3%) значно нижча, ніж у 2021 р. (227.2%). Це фіксує стратегічний розрив у маржі, який необхідно усувати через інвестиції в зниження витрат.

4) Оцінка ділової активності. Оборотність загальних активів у 2024 р. (0.5) є значно нижчою за 2021 р. (0.8). Це відображає збільшення необоротних активів у 2024 році (інвестиції) та їхню повільнішу віддачу в умовах обмежених обсягів реалізації.

Оборотність робочого капіталу демонструє високу волатильність. Значення -70.8 у 2023 р. вказує на дефіцит робочого капіталу або структурну кризу. Відновлення до 12.4 у 2024 році є позитивним індикатором, який свідчить про зростання ефективності використання оборотних коштів для генерації виручки.

Підсумовуючи, фінансовий стан ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2024 році характеризується переходом у стабільну зону, що свідчить про успішне подолання кризи ліквідності та відновлення капітальної структури.

Однак, головний стратегічний виклик 2024 року полягає у фундаментально низькій рентабельності (NPM 4.6% проти 48.8% у 2021 р.), що загрожує довгостроковій інвестиційній програмі. Це вимагає від нової корпоративної стратегії жорсткого фокусування на зниженні собівартості та максимізації доданої вартості для відновлення операційної маржі.

Проаналізуємо також показники, що пов'язані з трудовими ресурсами підприємства. Наведемо динаміку середньооблікової чисельності персоналу, фонду заробітної плати, та середньої заробітної плати, ПРАТ «ПІВНГЗК» за період 2021-2024 рр. в табл. 2.5 (рис. 2.7-2.9).

Таблиця 2.5.

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу, фонду заробітної плати та середньомісячної заробітної плати на ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-, 2024/ 2021	% 2024/ 2021
1	Середньооблікова чисельність (осіб)	5962	5508	4802	4596	-1366	-22.91%
2	Фонд оплати праці (тис. грн.)	1615125	1109234	1201797	1382247	-232878	-14.42%
3	Середньомісячна заробітна плата (грн./міс.)	22575	16782	20856	25062	+2487	+11.02%



Рис. 2.7. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу
ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр.

Протягом 2021-2024 рр. середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 1 366 осіб або на 22.91%. Це відображає загальні тенденції в гірничо-металургійному комплексі України внаслідок мобілізації, відтоку кадрів та оптимізації виробничих процесів через зниження завантаження потужностей у 2022-2023 рр.

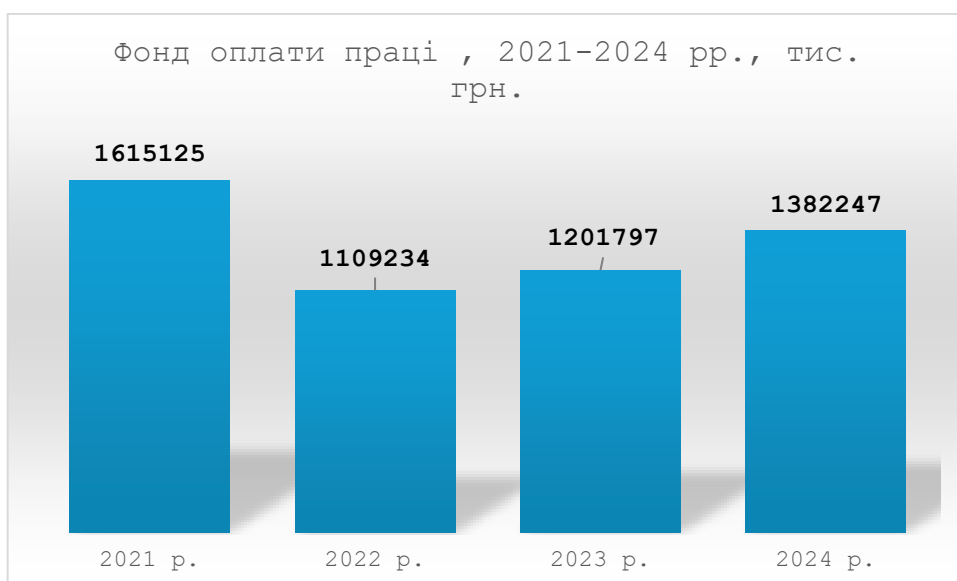


Рис. 2.8. Динаміка фонду оплати праці ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр.

Незважаючи на скорочення персоналу, загальний фонд оплати праці (ФОП) у 2024 році був на 14,42% нижчим, ніж у 2021 році. Падіння ФОП у 2022 році було «найглибшим» (на -31.3% порівняно з 2021 р.), що свідчить про значне зменшення премій та бонусів, а також про вимушені простой.

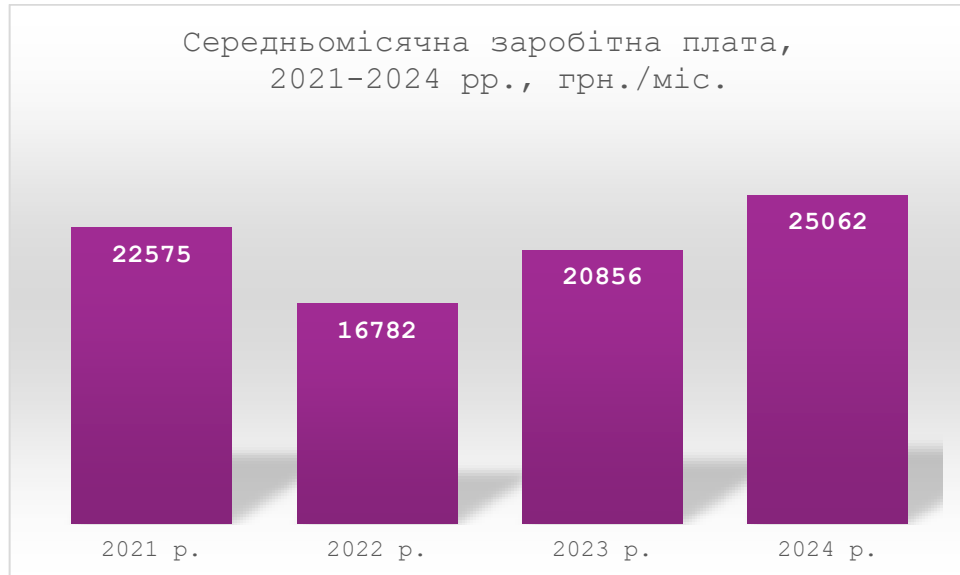


Рис. 2.9. Динаміка середньомісячної заробітної плати
ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр.

У 2022 році середня заробітна плата різко впала до рівня 16 782 грн./міс. через скорочення робочого часу та преміальних виплат, але у 2023-2024 рр. відбулося її активне зростання. У 2024 році середня заробітна плата склала 25 062 грн./міс, що на 11,02% перевищує рівень 2021 року (у номінальному вираженні). Це є свідченням адаптації підприємства до ринкових умов праці та спроби утримати кваліфікований персонал в умовах гострого кадрового дефіциту.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПРАТ «ПІВНГЗК»

Розробка корпоративної стратегії в умовах безпрецедентної турбулентності, в якій опинився гірничо-металургійний комплекс України, вимагає відмови від статичних моделей на користь динамічної діагностики.

Якщо до 2021 року ПРАТ «ПІВНІЗК» функціонувало в умовах циклічної, але прогнозованої ринкової кон'юнктури, то період 2022-2024 років став тестом на стратегічну стійкість.

Аналіз середовища у даному контексті має на меті не лише фіксацію поточного стану, а й виявлення глибинних структурних зрушень, що визначають коридор можливостей для відновлення позитивної динаміки, яка намітилася у 2024 році.

Для забезпечення комплексності дослідження нами застосовано трирівневу модель діагностики:

- макрорівень (PEST-аналіз) - для оцінки інституційних та глобальних трендів.

- мезорівень (модель п'яти сил М. Портера) - для аналізу конкурентної напруги в галузі.

- мікрорівень (SNW-аналіз та ресурсний підхід) - для аудиту внутрішніх компетенцій підприємства.

За методикою PEST-аналізу проаналізуємо ключові фактори макрорівня для ПРАТ «ПІВНІЗК». Фактори макросередовища за період 2022-2024 років зазнали суттєвої трансформації. Ключовим драйвером змін став геополітичний чинник, який переформатував логістичні та економічні ланцюги.

Політико-правові фактори (Political). Домінуючим чинником є воєнний стан, який створює прямі ризики фізичної безпеки активів та персоналу. Однак, у 2024 році спостерігається часткова стабілізація регуляторного поля. Важливим позитивним сигналом є функціонування морського коридору (хоча й з обмеженими можливостями для ГМК порівняно з агросектором) та активна євроінтеграційна політика держави. Статус України як кандидата в члени ЄС відкриває для ПРАТ «ПІВНІЗК» перспективи доступу до європейських програм відновлення, але водночас накладає зобов'язання щодо гармонізації екологічного законодавства.

Економічні фактори (Economic). Економічне середовище характеризується високою волатильністю. З одного боку, відбулося зростання витрат на енергоносії та логістику (підвищення тарифів АТ «Укрзалізниця» стало суттєвим ударом по собівартості, оскільки «залізничне плече» до західних кордонів значно довше, ніж до портів Одеси). З іншого боку, деяка позитивна динаміка 2024 року створює підґрунтя для прогнозування операційної діяльності. Критичним залишається питання доступу до дешевого капіталу: кредитні ставки для бізнесу в Україні є високими, що ускладнює фінансування масштабних інвестиційних проєктів без підтримки материнської групи Metinvest B.V.

Соціальні фактори (Social). Кадровий потенціал ПРАТ «ПІВНІЗК» зазнав суттєвого тиску через мобілізаційні процеси та міграцію населення. Як було визначено у підрозділі 2.1, чисельність персоналу скоротилася майже на 23% порівняно з 2021 роком. Дефіцит кваліфікованих робітників (електромеханіків, водіїв великовантажних самоскидів, машиністів екскаваторів) стає стратегічним обмеженням. Водночас, підприємство виконує важливу соціальну функцію у регіоні, забезпечуючи стабільність виплат, що формує лояльність трудового колективу.

Технологічні фактори (Technological). Глобальний тренд на декарбонізацію («Green Deal») є подвійним фактором. З одного боку, це загроза для традиційних технологій доменного виробництва. З іншого - це колосальна можливість для ПРАТ «ПІВНІЗК», оскільки підприємство спеціалізується на виробництві високоякісних окатків із високим вмістом заліза, які є необхідною сировиною для технології прямого відновлення заліза (DRI), що вважається майбутнім «зеленої» металургії. Впровадження механізму СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) при експорті до ЄС вимагатиме від комбінату прискорення екологічної модернізації.

Узагальнена оцінка впливу факторів макросередовища на діяльність ПРАТ «ПІВНІЗК» з урахуванням їх ваги та спрямованості впливу наведена в табл. 2.6 [38, 41, 42].

Таблиця 2.6

PEST-аналіз для ПРАТ «ПІВНІЗК»

№ з/п	Група факторів	Ключові чинники	Вага (0-1)	Оцінка впливу (-5...+5)	Зважена оцінка	Характер впливу та стратегічні наслідки
1	Р (Political)	Продовження воєнного стану та ризику обстрілів енергетичної інфраструктури	0.20	-5	-1.00	Критична загроза стабільності енергопостачання та логістики. Вимагає стратегії енергетичної автономності.
2		Євроінтеграція та гармонізація з законодавством ЄС	0.10	+4	+0.40	Можливість поглиблення співпраці з європейськими металургами.
3		Державне регулювання логістики (блокування/розблокування кордонів, портів)	0.15	-3	-0.45	Нестабільність експортних потоків. Вимагає диверсифікації маршрутів.
4	Е (Economic)	Зростання тарифів на залізничні перевезення та електроенергію	0.15	-4	-0.60	Пряме зростання собівартості, зниження цінової конкурентоспроможності.
5		Відновлення попиту на ЗРС на світових ринках (позитивна динаміка цін 2023-2024)	0.10	+3	+0.30	Покращення фінансових результатів, зростання виручки (тренд 2024 року).
6	S (Social)	Дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію	0.15	-4	-0.60	Ризик зриву виробничих планів. Потреба в автоматизації та програмах перекваліфікації.
7	Т (Technological)	Впровадження СВМ та вимоги Green Deal (екологічні стандарти)	0.10	+2	+0.20	Стимул для модернізації. Продукція ПРАТ «ПІВНІЗК» (обкотиші) має перевагу.
8		Цифровізація процесів (SAP, автоматизація кар'єрів)	0.05	+5	+0.25	Підвищення операційної ефективності та керованості.
	РАЗОМ	Інтегральна оцінка	1.00	X	-1.50	Негативний вплив переважає, але є точки росту

Таким чином, інтегральна оцінка (-1.50) свідчить про те, що зовнішнє макросередовище залишається несприятливим, переважно через безпекові та логістичні фактори. Однак, на відміну від катастрофічного стану 2022 року, у 2024 році простежуються потужні позитивні вектори (технологічні та ринкові), які дозволяють підприємству переходити від стратегії «виживання» до стратегії «адаптивного розвитку».

Аналіз конкурентного середовища галузі за моделлю М. Портера.

Далі здійснимо аналіз конкурентного середовища галузі за моделлю п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Гірничо-збагачувальна галузь характеризується високою капіталомісткістю, глобалізацією ринків та значними бар'єрами входу.

Для ПРАТ «ПІВНГЗК» межі галузі визначаються не стільки географією України, скільки глобальним ринком залізорудної сировини (ЗРС), де основними конкурентами виступають транснаціональні гіганти.

1) Загроза появи нових конкурентів (Низька).

Вхід у галузь видобутку залізної руди вимагає мільярдних інвестицій, отримання ліцензій на надра та розбудови складної логістичної інфраструктури. В умовах війни інвестиційна привабливість України для нових гравців є нульовою. Тому в середньостроковій перспективі поява нових локальних конкурентів не прогнозується.

2) Загроза товарів-замінників (Середня, зростаюча).

Основним замінником залізорудної сировини є металобрухт, використання якого в електродугових печах (EAF) значно екологічніше, ніж використання руди в доменних печах. Враховуючи курс ЄС на декарбонізацію, попит на брухт зростає.

Однак, ПРАТ «ПІВНГЗК» виробляє високоякісні обкотиші, які є необхідним компонентом для виплавки сталі навіть за новітніми технологіями (як домішка до брухту або сировина для DRI), що знижує гостроту цієї загрози.

3) Влада постачальників (Висока).

ПРАТ «ПІВНГЗК» є енергоємним підприємством і критично залежить від постачальників електроенергії та палива. Монопольне становище державних корпорацій (зокрема в енергетиці та залізничних перевезеннях) дозволяє постачальникам диктувати цінові умови. Зростання собівартості продукції у 2023-2024 рр. значною мірою зумовлене саме фактором «влади постачальників» послуг логістики та енергоресурсів.

4) Влада покупців (Помірна/Висока).

З ускладненням доступу до ринків Азії та переорієнтацією на ринки Східної Європи (Польща, Словаччина, Румунія), залежність комбінату від конкретних європейських металургійних заводів зросла. Покупці стали більш вимогливими до якості (вміст Fe, хімічний склад). Проте, інтеграція ПРАТ «ПІВНГЗК» у структуру Групи Метінвест, яка має власні металургійні потужності та торговельні представництва, частково зменшує цей тиск, гарантуючи збут.

5) Рівень конкурентної боротьби (Високий).

На глобальному ринку ПРАТ «ПІВНГЗК» конкурує з такими гігантами як Vale (Бразилія), Rio Tinto та BHP (Австралія), а також з українськими «Ferrexpo» (по реалізації обкотишів). До 2022 року на ринку була активна присутність російських компаній, але зараз їх доступ обмежено. Також існує внутрішня конкуренція всередині холдингу - ПРАТ «ІНГЗК», ПРАТ «ЦГЗК» та АТ «ПІВНГЗК» (незважаючи на офіційну відсутність цього підприємства в холдингу - існує інформація про істотну залежність цього підприємства, яке реалізує залізрудний концентрат, від рішень Метінвесту). Потужні конкуренти з Австралії та Бразилії мають перевагу у нижчій собівартості логістики (морський фрахт дешевший за залізницю через Європу). Тому конкурентна боротьба ведеться не в площині ціни (де ПРАТ «ПІВНГЗК» програє через логістику), а в площині якості та надійності поставок.

Результати кількісної оцінки конкурентних сил здійснимо за 10-бальною шкалою (1 - мінімальний вплив, 10 - критичний вплив) і представимо результати в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка інтенсивності впливу конкурентних сил за моделлю
М. Портера для ПРАТ «ПІВНІЗК»

№ з/п	Конкурентна сила	Оцінка (1-10)	Обґрунтування оцінки	Тенденція впливу (↑/↓)
1	Влада постачальників	9	Критична залежність від тарифів АТ «Укрзалізниця» та цін на енергоносії. Альтернативи обмежені.	↑ (Зростає)
2	Влада покупців	7	Європейський ринок перенасичений, споживачі диктують вимоги до якості	↔ (Стабільна)
3	Загроза товарів-замінників	5	Зростання ролі металобрухту в ЄС, але попит на якісні окатиші залишається високим.	↑ (Повільно зростає)
4	Загроза нових гравців	1	Бар'єри входу надзвичайно високі. Військові ризики блокують зовнішні інвестиції в нові проекти.	↔ (Стабільна)
5	Інтенсивність конкуренції	8	Жорстка глобальна конкуренція з виробниками, що мають дешеву морську логістику.	↑ (Зростає)
	Разом	6.0	Середовище є висококонкурентним та складним	Середній рівень загрози

Галузеве оточення є досить агресивним. ПРАТ «ПІВНІЗК» втратив перевагу лідерства за витратами (через кошовну логістику), тому стратегічний фокус має зміщуватися на диференціацію - виробництво «унікального» продукту (окатиші «преміум-класу»), який менш чутливий до цінової конкуренції та затребуваний європейськими покупцями.

Діагностика внутрішнього середовища (ресурсний підхід та SNW)

Для діагностики використаємо SNW-аналіз («S»- сильна сторона, «N» - нейтральна позиція, «W» - слабка сторона). Цей метод дозволяє зіставити внутрішній стан ПРАТ «ПІВНІЗК» із середньоринковим рівнем.

На основі аналізу фінансової звітності в підрозділі 2.1 та інформації внутрішніх даних про діяльність ПРАТ «ПІВНГЗК» [41-44], сформуємо профіль стратегічної позиції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SNW-аналіз внутрішнього середовища ПРАТ «ПІВНГЗК»

№ з/п	Стратегічна позиція (Сфера діяльності)	«S»	«N»	«W»	Обґрунтування
1	«Маркетинг та ринки»				
1.1	Якість продукції (концентрат, окатиші)	V			Продукція відповідає світовим стандартам (вміст Fe >65%), що є ключовою конкурентною перевагою над багатьма світовими аналогами.
1.2	Диверсифікація ринків збуту			V	Залежність від вузького кола європейських споживачів та логістична неможливість повноцінного експорту в Азію.
1.3	Цінова стратегія		V		Підприємство «приймає ціну ринку», ціни диктуються світовими індексами, вплив на ціноутворення мінімальний.
2	«Виробництво та технології»				
2.1	Стан основних фондів		V		Устаткування підтримується у робочому стані завдяки ремонтам 2024 р., але рівень фізичного зносу залишається значним.
2.2	Ресурсна база (запаси руди)	V			Забезпеченість запасами на 50+ років, наявність двох власних кар'єрів гарантує стабільність.
2.3	Енергоефективність			V	Технології є енергоємними. При зростанні тарифів на е/е це стає критичним фактором, що «з'їдає» маржу.
3	«Фінанси»				
3.1	Фінансова стійкість та ліквідність	V			Високий коефіцієнт автономії (45,0% у 2024 р.) та значні залишки грошових коштів на рахунках.
3.2	Рентабельність діяльності			V	Чиста маржа 4,6% у 2024 р. є критично низькою (порівняно з 48,8% у 2021 р.) через дорогу логістику.
3.3	Інвестиційна спроможність		V		Підприємство відновило капітальні інвестиції, але їх обсяги обмежені поточним прибутком, масштабні проекти поки що заморожені.
4	«Управління та персонал»				
4.1	Якість менеджменту	V			Інтеграція в Metinvest B.V. забезпечує доступ до передових управлінських практик, систем SAP та міжнародної експертизи.
4.2	Кадровий потенціал			V	Гострий дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів через мобілізацію та міграцію; складність заміщення вакансій.

Інтеграція результатів аналізу внутрішнього середовища:

1) (S) - фундамент для відновлення.

ПРАТ «ПІВНГЗК» входить у 2025 рік зі значним запасом міцності. Ключовим активом є унікальна сировинна база та технологічна можливість виробляти окатиші високої якості, попит на які в ЄС стабільний. Фінансова діагностика підтвердила високу ліквідність та відновлення платоспроможності у 2024 році, що дозволяє підприємству самостійно фінансувати поточні операційні потреби без критичного нарощування боргів. Вертикальна інтеграція в «Групу Метінвест» забезпечує синергію у продажах та закупівлях.

2) (W) - зони стратегічної уваги.

Головною проблемою залишається різке падіння рентабельності продажів. Підприємство працює з мінімальною маржею, що робить його вразливим до будь-яких цінових коливань. Це наслідок двох факторів: зовнішнього (логістика) та внутрішнього (енергоємність старих технологій). Також критичною є кадрова проблема, яка може стати стримуючим фактором при спробі наростити обсяги виробництва.

Потенціал адаптації. Динаміка 2024 року (зростання чистого доходу на 45,35% у порівнянні з 2023 роком та вихід на прибуткову діяльність) свідчить про те, що менеджмент підприємства знайшов ефективні механізми використання внутрішніх сильних сторін для нівелювання зовнішніх загроз. Зокрема, переорієнтація на продукти з вищою доданою вартістю (обкотиші) дозволила частково компенсувати зростання логістичних витрат.

Проведений комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє констатувати, що ПРАТ «ПІВНГЗК» пройшло фазу «шоку» 2022-2023 років і перейшло до фази відновлювального зростання.

Зовнішнє середовище залишається складним і характеризується високим рівнем загроз (безпека, логістика, тарифи монополістів). Проте, аналіз виявив потужні ринкові можливості, пов'язані з «зеленим переходом» європейської металургії та поступовим відновленням морського експорту.

Внутрішній потенціал підприємства є достатнім для реалізації стратегії розвитку. ПРАТ «ПІВНГЗК» зберегло виробниче ядро, відновило фінансову стабільність та має конкурентний продукт.

Основним стратегічним протиріччям, яке необхідно вирішити при формуванні корпоративної стратегії, є дисбаланс між високим виробничим потенціалом та обмеженими можливостями збуту через логістичні бар'єри. Це вимагає розробки стратегії, яка б фокусувалася не на екстенсивному нарощуванні виробництва (що було актуально у 2021 р.), а на інтенсивному підвищенні якості, енергоефективності та маржинальності кожної тони продукції.

Результати проведеного PEST, галузевого та SNW-аналізу слугуватимуть фактологічною базою для побудови матриці SWOT-аналізу та обґрунтування стратегічних альтернатив у третьому розділі роботи.

2.3. Діагностика існуючої системи стратегічного управління ПРАТ «ПІВНГЗК»

В умовах високої невизначеності і динамічності зовнішнього середовища, проаналізованої у попередньому підрозділі, ефективність діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК» залежить не стільки від наявності формалізованої довгострокової стратегії, скільки від адаптивності системи стратегічного управління. Діагностика цієї системи передбачає аудит механізмів прийняття рішень, розподілу повноважень та інструментів контролю, що дозволяє виявити управлінські розриви, які стримують відновлення підприємства.

Аналіз суб'єктів та архітектури стратегічного управління

Система стратегічного управління ПРАТ «ПІВНГЗК» не є автономною, а глибоко інтегрованою в корпоративну вертикаль Групи Метінвест. Юридична структура управління (Загальні збори - Наглядова рада - Генеральний директор) на практиці функціонує в рамках матричної

моделі управління холдингом. Суб'єктно-об'єктний аналіз системи управління дозволяє виділити три рівні прийняття стратегічних рішень (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розподіл стратегічних повноважень у системі
управління ПРАТ «ПІВНГЗК»

№ з/п	Рівень управління	Суб'єкт управління	Стратегічні функції та зона відповідальності	Ступінь автономії ПРАТ «ПІВНГЗК»
1	Корпоративний центр (Стратегічний)	Metinvest B.V. (Наглядова рада), Керуюча компанія	• Визначення місії та глобальних цілей. • Затвердження інвестиційного бюджету. • Маркетингова стратегія (куди і за якою ціною продавати). • Призначення топ-менеджменту.	Мінімальна. Стратегія «спускається» зверху як директива.
2	Операційний центр (Тактичний)	Генеральний директор ПРАТ «ПІВНГЗК», Дирекція	• Операційна реалізація стратегії (виконання планів виробництва). • Управління собівартістю та ефективністю. • Безпека праці та екологія. • Локальна кадрова політика.	Середня. Є повноваження у виборі методів досягнення цілей, але не самих цілей.
3	Функціональний рівень (Виконавчий)	Керівники цехів, функціональні директори	• Технічне забезпечення процесів. • Подача заявок на інвестиції. • Управління персоналом на місцях.	Низька. Дії суворо регламентовані стандартами Групи.

Ключовою особливістю є централізація стратегічних функцій. ПРАТ «ПІВНГЗК» де-факто позбавлене права самостійно обирати ринки збуту

(цим займається централізована служба продажів Метінвесту) або стратегічних постачальників. Це має подвійний ефект:

- Позитивний - доступ до глобальної аналітики, дешевших фінансових ресурсів та лобістських можливостей Групи.
- Негативний - зниження швидкості реакції на локальні виклики та залежність від рішень, що приймаються без урахування специфіки конкретного ГЗК.

До 2022 року процес планування на ПРАТ «ПівнічГЗК» базувався на 5-10 річних стратегіях розвитку гірничих робіт. Однак, аналіз 2023-2024 років свідчить про вимушену трансформацію часових горизонтів та інструментарію.

Трансформація горизонту планування. Відбувся перехід від жорсткого довгострокового планування до системи сценарного моделювання (Scenario Planning) та ковзного бюджетування (Rolling Forecast).

1) Базовий сценарій - передбачає роботу в умовах частково відкритого морського коридору (реалізується у 2024 р.).

2) песимістичний сценарій - розраховується на випадок повної блокади портів та блекаутів (робота на склад або мінімальне завантаження).

Такий підхід дозволяє коригувати операційні плани щомісяця, реагуючи на зміни логістики та ліміти електроенергії.

Аналіз стратегічних цілей. Система цілепокладання реалізується через набір ключових показників ефективності (KPI), які трансформують стратегію у конкретні завдання для менеджменту. Порівняльний аналіз пріоритетів наведено в табл. 2.10.

Інструментарій реалізації та контролю. Сильною стороною системи управління ПРАТ «ПівнічГЗК» є високий рівень цифровізації. Використання ERP-системи SAP дозволяє в режимі реального часу відслідковувати витрати ресурсів, рух запасів та фінансові потоки. Це забезпечує прозорість управлінського обліку та дозволяє менеджменту оперативно бачити відхилення від плану («План – Факт – Аналіз»).

Таблиця 2.10

Трансформація стратегічних пріоритетів та КРІ ПРАТ «ПІВНІЗК»

№ з/п	Група показників	Довоєнний період (до 2022 р.)	Поточний період (2024 р.)	Оцінка змін
1	Фінансові	- EBITDA. - Чистий прибуток. - ROI (повернення інвестицій).	- Cash Flow (грошовий потік/ліквідність). - Cost saving (економія витрат).	Зміщення фокусу з прибутковості на виживання та ліквідність.
2	Виробничі	- Максимізація обсягів видобутку. - Виконання плану розкривних робіт.	- Гнучкість обсягів (здатність швидко зупинити/запустити секцію). - Якість концентрату (Fe %).	Пріоритет якості над кількістю через дорогу логістику.
3	Ринкові	Частка ринку в Азії (Китай).	Стабільність відвантажень до ЄС.	Вимушена переорієнтація ринків.

На основі проведеного аналізу можна ідентифікувати ключові розриви між потребами підприємства в адаптації та наявними управлінськими механізмами (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Діагностика проблемних зон системи стратегічного управління

№ з/п	Елемент системи	Сильні сторони (Переваги)	Слабкі сторони (Проблеми / Розриви)
1	Організаційна структура	Чіткий розподіл функцій, відсутність дублювання, професіоналізм команди.	Надмірна бюрократизація процесів погодження рішень з Керуючою компанією (знижує оперативність).
2	Інформаційне забезпечення	Потужна IT-інфраструктура (SAP), єдина база даних, прозорість витрат.	Недостатнє використання прогнозної аналітики (Big Data) для моделювання ризиків зовнішнього середовища.
3	Кадрова політика	Сильна система навчання та мотивації (університет «Метінвест Політехніка»).	Відсутність ефективної стратегії утримання персоналу в умовах мобілізації та міграції («Кадровий голод»).
4	Стратегія розвитку	Наявність чіткої візії щодо технологічної модернізації (курс на високоякісні обкотипіші).	Розрив між стратегічними планами інвестицій та реальними фінансовими можливостями (дефіцит власних коштів).

Систематизуємо висновки по проведеній діагностиці:

1) Діагностика показала, що система стратегічного управління ПРАТ «ПВНГЗК» характеризується високим рівнем технологічності та регламентації, що є наслідком входження до міжнародної групи компаній. Наявність сучасних інструментів контролю (SAP, KPI) дозволяє підтримувати керування навіть у кризових умовах.

2) Водночас, виявлено критичну залежність від централізованих рішень та недостатню гнучкість на локальному рівні. Система налаштована на ефективну роботу в стабільних умовах («мирного часу»), але в умовах війни довгі ланцюги погодження рішень гальмують адаптацію.

3) Стратегічне планування трансформувалося з довгострокового у короткострокове-сценарне. Головним недоліком є реактивний характер управління: підприємство переважно реагує на події, що вже сталися (обстріли, блокади), замість проактивного формування альтернативних стратегій.

4) Встановлено стратегічний розрив між необхідністю кардинальної модернізації (для відповідності вимогам ЄС та «Green Deal») та обмеженими інвестиційними ресурсами, що вимагає перегляду підходів до фінансування стратегії.

Результати діагностики будуть основою для розробки матриці SWOT-аналізу у підрозділі 3.1, де буде змога запропонувати механізми перетворення цих управлінських слабкостей на точки зростання.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ПІВНГЗК» НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ

3.1. Побудова матриці SWOT-аналізу та формування стратегічних альтернатив для ПРАТ «ПІВНГЗК»

Ефективність стратегічного вибору підприємства залежить від якості синтезу результатів діагностики внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. У попередньому розділі було встановлено, що ПРАТ «ПІВНГЗК» функціонує в умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, де традиційні переваги (дешева логістика, доступ до дешевих енергоресурсів) нівельовані, а нові точки зростання лежать у площині технологічної адаптації до вимог ринку ЄС та гнучкого управління товарним портфелем.

Метою даного підрозділу є систематизація виявлених факторів, побудова матриці SWOT та генерація на її основі варіантів стратегічних альтернатив.

На основі проведеного PEST-аналізу, оцінки конкурентних сил за М. Портером та SNW-аналізу внутрішніх ресурсів, сформуємо остаточний перелік стратегічних детермінант («S», «W», «T», «O») для побудови SWOT-матриці.

При відборі факторів керуємось принципом їх значущості та вагомості впливу на формування доданої вартості та життєздатність ПРАТ «ПІВНГЗК».

Сильні сторони («S») ПРАТ «ПІВНГЗК». Ресурсний фундамент, що дозволяє конкурувати на ринках ЄС не ціною, а якістю та обирати маржинальний продукт.

S1. Висока якість продукції. Здатність виробляти концентрат марки A1 (Fe 67,8%+) та якісні обкотиші (Fe 65,5%+), що відповідають вимогам DRI-технологій. Це вирізняє підприємство серед більшості українських виробників.

S2. Гнучкість виробничого ланцюга. Наявність повного циклу (видобуток - збагачення - огрудкування), що дозволяє варіювати товарну номенклатуру (продавати концентрат як товар або переробляти його в обкотиші).

S3. Фінансова автономія. Високий коефіцієнт автономії (45,0%) та накопичена ліквідність у 2024 р.

S4. Вертикальна інтеграція. Входження до Групи Метінвест (наявність власного рухомого складу, гарантія збуту).

S5. Цифровізація. Діюча система SAP / ERP.

Слабкі сторони («W») ПРАТ «ПІВНГЗК». «Вузькі місця», які обмежують реалізацію потенціалу та вимагають першочергової нейтралізації.

W1. Залежність від вартості переділу. Виробництво обкотишів вимагає значних витрат природного газу та електроенергії, що при високих цінах на енергоносії може нівелювати премію за якість.

W2. Географічне розташування («логістичне плече»). Значна віддаленість кар'єрів від західних кордонів та портів, що формує об'єктивно високу транспортну складову в собівартості навіть за наявності вагонів.

W3. Кадровий дефіцит. Втрата кваліфікованого персоналу.

W4. Зношеність основних фондів. Потреба в капітальних ремонтах фабрик.

Можливості («O») для ПРАТ «ПІВНГЗК» Зовнішні важелі, використання яких дозволить підвищити рентабельність та обсяги продажу.

O1. «Зелений перехід» («Green Deal»). Зростання попиту в ЄС на сировину для DRI (Direct Reduced Iron) - обкотиші та концентрат high-grade.

O2. Розблокування логістики (порти). Збільшення квот на морський експорт. Поступове збільшення пропускної здатності морського коридору.

O3. Залучення європейського фінансування. Доступ до фінансування кредитних та грантових програм ЄС.

O4. Цінова кон'юнктура. Прогнозоване зростання світових цін на руду.

Загрози («Т») для ПРАТ «ПВНГЗК». Фактори, що можуть призвести до зупинки виробництва або критичних фінансових збитків.

T1. Військові ризики. Обстріли інфраструктури, блекаути.

T2. Монопольний тиск на тарифи. Підвищення залізничних тарифів та портових зборів, на які компанія не має впливу.

T3. Вуглецеві бар'єри. Запровадження плати за викиди при експорті в країни ЄС.

T4. Посилення глобальної цінової конкуренції. Втрата ринків через значно кращі цінові пропозиції з боку виробників Австралії та Бразилії.

Побудова матриці стратегічних рішень (SWOT-матриця)

Наступним кроком є встановлення логічних зв'язків між факторами для генерації стратегічних альтернатив. Для цього побудуємо розширену матрицю SWOT (табл. 3.1), де на перетині полів сформулюємо конкретні альтернативи - «SO», «ST», «WO» та «WT».

Деталізуємо запропоновані стратегії «SO» (стратегії прориву), «ST» (стратегії захисту), «WO» (стратегії адаптації) та «WT» (стратегії виживання):

Стратегії «SO» («Сила» - «Можливості») - стратегії прориву:

SO 1. «Оптимізація ланцюга вартості» (S1+S2+O1+O4) - використання гнучкості циклу (S2) для максимізації прибутку: у періоди високого попиту на DRI-сировину (O1) - продаж обкотишів, у періоди пікових цін на руду (O4) - продаж концентрату A1.

SO 2. «Логістичний наступ» (S4+O2) - залучення вагонного парку Групи Метінвест (S4) для повного використання розширених квот морського коридору (O2).

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу для ПРАТ «ПІВНІГЗК»

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище	Можливості («О») O1. «Зелений перехід» O2. Розблокування логістики (порти). O3. Залучення європейського фінансування. O4. Цінова кон'юнктура.	Загрози («Т») T1. Військові ризики. T2. Монопольний тиск на тарифи. T3. Вуглецеві бар'єри. T4. Посилення глобальної цінової конкуренції.
Сильні сторони («S») S1. Висока якість продукції. S2. Гнучкість виробничого ланцюга. S3. Фінансова автономія. S4. Вертикальна інтеграція. S5. Цифровізація.	<u>Стратегії «SO»:</u> SO 1. «Оптимізація ланцюга вартості» (S1+S2+O1+O4) SO 2. «Логістичний наступ» (S4+O2)	<u>Стратегії «ST»:</u> ST 1. «Конкурентний бар'єр» (S1+S4+T3+T4) ST 2. «Енергетична безпека» (S3+T1):
Слабкі сторони («W») W1. Залежність від вартості переділу. W2. «Логістичне плече». W3. Кадровий дефіцит. W4. Зношеність основних фондів.	<u>Стратегії «WO»:</u> WO 1. «Зелена модернізація» (W4+W1+O3) WO 2. «Компенсація логістики» (W2+O4)	<u>Стратегії «WT»:</u> WT 1. «Управління витратами» (W1+T2+T4) WT 2. «Мінімізація кадрових ризиків» (W3+T1)

Стратегії «ST» («Сила» - «Загрози») - стратегії захисту:

ST 1. «Конкурентний бар'єр» (S1+S4+T3+T4): Протидія ціновому тиску конкурентів (T4) та податку СВАМ (T3) шляхом позиціонування преміальних характеристик продукції (S1), що знижують екологічні витрати споживача, та гарантованості логістичного сервісу (S4).

ST 2. «Енергетична безпека» (S3+T1) - інвестування власної ліквідності (S3) у децентралізовану генерацію для захисту від блекаутів (T1).

Стратегії «WO» («Слабкість» - «Можливості») - стратегії адаптації:

WO 1. «Зелена модернізація» (W4+W1+O3): Залучення грантів ЄС (O3) для модернізації зношених фондів (W4), що знизить енергоємність та собівартість переділу (W1).

WO 2. «Компенсація логістики» (W2+O4): Нівелювання географічного недоліку (W2) за рахунок продажу преміальних продуктів на піку цінових індексів (O4), що покриває транспортні витрати.

Стратегії «WT» («Слабкість» - «Загрози») - стратегії виживання:

WT 1. «Управління витратами» ($W1+T2+T4$): У періоди, коли ціна конкурентів ($T4$) нижча за собівартість українських обкотишів (через газ $W1$ і тарифи $T2$) – зупинка огрудкування та перехід на продаж тільки концентрату.

WT 2. «Мінімізація кадрових ризиків» ($W3+T1$) - концентрація зусиль на бронюванні критично важливого технологічного персоналу та передача допоміжних функцій на аутсорсинг, щоб компенсувати дефіцит власних кадрів в умовах війни.

Формування та обґрунтування стратегічних альтернатив.

Базуючись на матриці SWOT-аналізу стратегічних рішень та враховуючи специфіку виробничого процесу (дилему використання концентрату як товару або сировини), виокремлюємо три концептуальні стратегічні альтернативи розвитку ПРАТ «ПВНГЗК» на найближчу перспективу:

1) Альтернатива А. Стратегія «Максимізації доданої вартості» (фокус на обкотиші). Стратегія передбачає максимальне завантаження потужностей огрудкування. Весь вільний ресурс концентрату переробляється в обкотиші для ринку ЄС. Обкотиші є продуктом з найвищою ціною. Ця стратегія виправдана, коли ринкова премія за обкотиш суттєво перевищує додаткові витрати на його виробництво (газ, електроенергія).

2) Альтернатива Б. Стратегія «Гнучкої виробничої програми» (оптимізація). Підприємство не фіксує жорстку пропорцію, а розраховує оптимальний мікс продажу концентрату та обкотишів на основі квартальних прогнозів цін та витрат. Це адаптивна стратегія. Якщо маржинальність переділу падає (газ дорогий, а премія за обкотиші низька, або потужні світові конкуренти демпінгують) - робимо акцент на продажах концентрату марки А1. Якщо ринок готовий платити за обкотиші - запуск фабрики огрудкування на повну потужність. Це дозволяє збалансовувати ризики.

3) Альтернатива В. Стратегія «Мінімізації витрат» (фокус на концентрат). Консервативний сценарій. Мінімізація глибокої переробки. Основний товарний продукт - концентрат. Цехи огрудкування працюють на мінімумі або зупиняються. Стратегія виживання в умовах енергетичної кризи або логістичної блокади. Дозволяє різко знизити собівартість, але обмежує потенційний прибуток.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що ПРАТ «ПІВНГЗК» має одну з суттєвих конкурентних переваг у вигляді високої якості сировини, але реалізація цієї переваги залежить від ефективності управління витратами переділу та протидії глобальній конкуренції.

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати стратегічні позиції ПРАТ «ПІВНГЗК» та сформувані поле можливих стратегічних рішень. Ключовий висновок діагностики - підприємство опинилося в ситуації «стратегічних ножиць». З одного боку, зовнішня логістика стала надто дорогою (T2), що робить експорт концентрату низькорентабельним. З іншого боку, підприємство має потужну ресурсну базу (S1) та технологічні можливості (S2) для виробництва преміальної продукції (обкотишів), попит на яку зростає в ЄС (O1).

Аналіз перетину факторів «S» та «O» показує, що стратегія виживання (Альтернатива В) є неефективною, оскільки не покриває логістичних витрат. Найбільш перспективним вектором є рух у бік поглиблення переробки (вертикальної інтеграції).

Однак, SWOT-аналіз не дає відповіді на питання: чи перебиває премія за якість обкотишів додаткові витрати на газ (W1)? Чи варто повністю відмовлятися від концентрату, чи слід залишити гнучкість?

Тому, для остаточного обґрунтування вибору між Альтернативою А та Б і визначення точних параметрів корпоративної стратегії, необхідно застосувати інструментарій економіко-математичного моделювання, що буде здійснено у наступному підрозділі 3.2.

3.2. Розробка моделі обґрунтування та вибору корпоративної стратегії ПРАТ «ПІВНІГЗК»

Вибір цільової корпоративної стратегії підприємства в умовах воєнного стану та трансформації світових ринків сировини не може базуватися на інтуїтивних рішеннях. Він вимагає жорсткої кореляції між результатами стратегічного аналізу (SWOT-аналіз) та класичними теоретичними моделями стратегічного менеджменту.

На етапі синтезу аналітичних даних відкидаємо сценарії пасивного виживання та сформувавши цільовий вектор розвитку. Обґрунтуємо вибір корпоративної стратегії ПРАТ «ПІВНІГЗК» на основі SWOT-аналізу ще і з допомогою трьох фундаментальних підходів:

1. Обґрунтування за моделлю конкурентних стратегій М. Портера.

Традиційна для українських ГЗК стратегія «Лідерства за витратами» стала неможливою. Через блокування портів «логістичне плече» до споживача в ЄС стало дорожчим, ніж морський фрахт у конкурентів з Бразилії (Vale) чи Австралії (Rio Tinto). Тому єдиним можливим вибором є Стратегія диференціації. Конкуренція не за ціною, а унікальними властивостями. ПРАТ «ПІВНІГЗК» володіє сировиною, що дозволяє виробляти концентрат із вмістом Fe 67,8% та обкотиші для DRI-технологій (Direct Reduced Iron). Це преміальний сегмент, де ціна є вторинною щодо якості.

2. Обґрунтування за матрицею «Продукт - Ринок» І. Ансоффа. Обираємо стратегію «Розвиток продукту».: Підприємство залишається на знайомому ринку металургійної сировини, але пропонує продукт із вищою доданою вартістю. Замість експорту напівфабрикату (концентрату), компанія фокусується на глибокій переробці - виробництві високоякісних обкотишів, що відповідає вимогам «Зеленого курсу» (Green Deal) в ЄС.

3. Обґрунтування за моделлю А. Томпсона та А. Стрікланда.

Для сировинних компаній оптимальною визначена «стратегія вертикальної інтеграції «вперед». Охоплення наступних ланок у ланцюгу створення цінності.: Контролюючи процес огрудкування, ПРАТ «ПВНГЗК» привласнює ту маржу, яку раніше отримували металургійні заводи-споживачі концентрату.

На основі вищенаведеного, корпоративною стратегією ПРАТ «ПВНГЗК» на 2025-2026 рр. визначено «Стратегію фокусованої вертикальної інтеграції».

Її економічна сутність - максимізація частки продукції глибокої переробки (обкотишів) у товарному портфелі за умови збереження технологічної гнучкості.

Для математичного доведення ефективності цієї стратегії побудуємо оптимізаційну економіко-математичну модель (задача лінійного програмування).

1. Постановка задачі

Мета - визначити такі обсяги виробництва та реалізації видів продукції, при яких маржинальний прибуток підприємства буде максимальним, враховуючи обмеження ресурсів, потужностей та логістики.

2. Змінні моделі

Нехай:

X_1 - обсяг реалізації товарного концентрату (тис. т);

X_2 - обсяг реалізації обкотишів (тис. т).

3. Вхідні параметри (на базі фактичних даних 2024 року)

Для розрахунку цільової функції використаємо середні ціни реалізації та змінні витрати:

P_1 (ціна концентрату) = 2 765 грн./т.

P_2 (Ціна обкотишів) = 4 357 грн./т.

V_1 (Змінні витрати на концентрат): 2 200 грн./т.

V_2 (Змінні витрати на обкотиші: V_1 + витрати на газ, е/е, бентоніт) 3 000 грн./т.

Розрахуємо питомий маржинальний прибуток (М) на 1 тону:

$$M1 = P1 - V1 = 2765 - 2200 = 565 \text{ грн./т}$$

$$M2 = P2 - V2 = 4357 - 3000 = 1357 \text{ грн./т}$$

4. Цільова функція (3.1)

Критерій оптимальності максимізація сукупного маржинального прибутку (Z):

$$Z = (P1 - V1) * X1 + (P2 - V2) * X2 \rightarrow \max$$

$$Z = 565 * X1 + 1357 * X2 \rightarrow \max \quad (3.1)$$

5. Система обмежень

Модель діє в межах реальних виробничих умов ПРАТ «ПІВНІГЗК»:

Обмеження 1. Сировинна база (Потужність збагачення). Загальний видобуток концентрату (як для продажу, так і для переробки в обкотишів) не може перевищувати технічну потужність збагачувальних фабрик (оцінка - 12 млн. т).

$$(X1 + X2) \leq 12000 \quad (3.2)$$

Обмеження 2. Виробнича потужність (Огрудкування). Обсяг виробництва обкотишів лімітований продуктивністю випалювальних машин Лургі (цехи В-2, В-3). Максимальна потужність складає 6,5 млн. т.

$$X2 \leq 6500 \quad (3.3)$$

Обмеження 3. Логістична пропускна здатність. Експорт обмежений квотами залізниці та морського коридору. Прогнозний ліміт вивозу - 8 млн.т.

$$(X1 + X2) \leq 8000 \quad (3.4)$$

Умова невід'ємності: $X1 \geq 0$; $X2 \geq 0$.

6. Розв'язання та інтерпретація

Аналіз цільової функції показує, що коефіцієнт при $X2$ (1357) у 2,4 рази перевищує коефіцієнт при $X1$ (565). Згідно з алгоритмом симплекс-методу, для максимізації прибутку необхідно першочергово насичувати змінну з найбільшим коефіцієнтом ($X2$) до досягнення межі обмежень.

Найбільш жорстким обмеженням для $X2$ є виробнича потужність цехів огрудкування (Обмеження 2).

Оптимальний план (Хопт):

1) $X_2 = 6500$ тис. тон (завантажуємо потужності огрудкування на 100%).

2) $X_1 = 8000 - 6500 = 1500$ тис. тон (залишок логістичної квоти заповнюємо концентратом).

Модель математично доводить, що реалізація «стратегії фокусованої вертикальної інтеграції» є безальтернативною. Кожна тон концентрату, яка продається як сировина, а не переробляється в обкотиші, приносить підприємству прямі втрати у вигляді недоотриманого прибутку в розмірі 792 грн./т (1357 - 565).

3.3. Розробка організаційно-економічних заходів щодо реалізації корпоративної стратегії та оцінка їх економічної ефективності

Впровадження обґрунтованої стратегії вимагає комплексу практичних дій, спрямованих на забезпечення безперебійності виробництва обкотишів та захисту їх собівартості від зростання цін на енергоносії (газ).

На основі аналізу слабких сторін підприємства, розробимо план організаційно-економічних заходів на 2025-2026 рр. (табл. 3.2).

Оцінка економічної ефективності стратегії

Розрахунок економічного ефекту базується на порівнянні результатів діяльності до впровадження стратегії (базовий сценарій 2024 р.) та після її реалізації (стратегічний сценарій).

Методика розрахунку економічного ефекту:

Сукупний ефект (ΔE_{total}) формується з двох джерел:

1) Структурний ефект (ΔE_{struct}) - прибуток від того, що реалізовується більше обкотишів замість концентрату.

2) Технологічний ефект (ΔE_{tech}) - кономія витрат на газ завдяки модернізації обладнання (захід №1).

Таблиця 3.2

**План заходів з реалізації «стратегії фокусованої вертикальної інтеграції»
для ПРАТ «ПІВНІЗК»**

№ з/п	Стратегічний вектор	Зміст заходу	Очікуваний результат (Вплив на параметри моделі)	Вартість (I ₀), млн грн.
1	Технологічний (Зниження витрат)	Модернізація системи газопостачання випалювальних машин: встановлення енергоефективних пальників та систем рекуперації тепла.	Зниження споживання природного газу на 10-12%. Зменшення собівартості обкотишів (V ₂) на 150 грн./т.	180,0
2	Ринковий (Підтримка ціни)	Проходження міжнародної сертифікації за стандартом «Green Steel»	Гарантування збуту на ринку ЄС та отримання цінової премії (P ₂).	10,5
3	Логістичний (Гарантія постачання)	Створення диспетчерського центру управління орендованим вагонним парком у країнах Східної Європи.	Забезпечення виконання логістичного плану (X ₂ = 6500\$), уникнення штрафів за простій вагонів.	25,0
4	Кадровий (Стабільність)	Впровадження системи «Universal Operator» (навчання суміжним професіям) для заміщення мобілізованих працівників.	Мінімізація ризику зупинки ліній через брак машиністів.	5,0
	Разом	Сукупний обсяг інвестицій	-	220,5

Крок 1. Розрахунок структурного ефекту.

Модель передбачає зміну структури продажів. Припустимо перерозподіл обсягу $\Delta Q = 1500$ тис. тон з концентрату в обкотиші.

$$\Delta E_{\text{struc}} = \Delta Q * (M_2 - M_1) \quad (3.5)$$

$$\Delta E_{\text{struct}} = 1500 \cdot 000 \cdot (1357 - 565) = 1500000 * 792 = 1188,0 \text{ млн. грн.}$$

Крок 2. Розрахунок технологічного ефекту.

Завдяки модернізації пальників собівартість виробництва обкотишів знижується на 150 грн./т. Ця економія поширюється на весь запланований обсяг випуску обкотишів ($X_2 = 6500$ тис. т).

$$\Delta E_{tech} = X_2 * \Delta V = 6500 * 150 = 975,0 \text{ млн грн.}$$

Крок 3. Розрахунок загального річного ефекту.

$$\Delta E_{total} = 1188,0 + 975,0 = 2163,0 \text{ млн. грн.}$$

Крок 4. Аналіз ефективності інвестицій.

- Загальні інвестиційні витрати (I_0): 220,5 млн. грн. (згідно з табл. 3.2).

- Ставка дисконтування (r) = 20% (враховує високі воєнні ризики).

Розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) за перший рік реалізації стратегії:

$$NPV = (\Delta E_{total} / (1 + r)) - I_0 \quad (3.6)$$

$$NPV = (2163,0 / 1,2) - 220,5 = 1802,5 - 220,5 = 1,582,0 \text{ млн. грн.}$$

Розрахуємо термін окупності (Payback Period, PP):

$$PP = (I_0 / \Delta E_{total}) * 12 \text{ міс.} \quad (3.7)$$

$$PP = (220,5 / 2163,0) * 12 = 1,2 \text{ місяці.}$$

Таким чином, на основі SWOT-аналізу та синтезу теоретичних стратегічних моделей Портера, Ансоффа, Томпсона обґрунтовано вибір корпоративної стратегії фокусованої вертикальної інтеграції. Це дозволить ПРАТ «ПІВНІГЗК» вийти з зони цінової конкуренції в зону якісної диференціації. Побудована оптимізаційна модель підтвердила доцільність повного завантаження потужностей огрудкування і є економічним пріоритетом №1. Запропонований комплекс заходів вартістю 220,5 млн. грн. дозволяє не лише реалізувати цю стратегію, а й знизити собівартість продукції. Розрахунки доводять виняткову ефективність стратегії фокусованої вертикальної інтеграції - очікуваний річний ефект становить 2,16 млрд. грн., а інвестиції зможуть окупитися за 1,2 місяці. Це створює міцний фінансовий фундамент для подальшого розвитку ПРАТ «ПІВНІГЗК»

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було систематизовано теоретико-методичні засади формування корпоративної стратегії підприємства, що стало необхідною базою для практичної розробки корпоративної стратегії для ПРАТ «ПІВНІГЗК».

Зокрема в роботі уточнено сутність та місце корпоративної стратегії. Встановлено, що корпоративна стратегія є найвищим ієрархічним рівнем стратегічного управління, яка визначає загальну сферу діяльності, забезпечує раціональний розподіл ресурсів між стратегічними господарськими одиницями (СГО) та спрямована на створення синергетичного ефекту для максимізації загальної вартості підприємства. Її ключова роль полягає у формуванні довгострокової фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та координації стратегій нижчих рівнів. Була здійснена класифікація корпоративних стратегій за вектором розвитку (зростання, стабілізації, скорочення), що стало основою для генерації стратегічних альтернатив.

Систематизовано теоретичні підходи та моделі. Розглянуто ключові теоретичні підходи, що лежать в основі стратегічного управління: позиційний підхід, ресурсно-орієнтований підхід та інші. Визначено, що для великого капіталомісткого підприємства, як ПРАТ «ПІВНІГЗК», доцільно використовувати інтеграцію позиційного (для аналізу галузевої конкуренції) та ресурсного (для оцінки унікальних запасів та технологій) підходів. Узагальнено аналітичні моделі, які можуть бути використані для портфельного аналізу гірничо-збагачувального комбінату.

Також обґрунтовано вибір інструментарію дослідження. Встановлено, що ключовим інструментарієм для обґрунтування корпоративної стратегії є SWOT-аналіз. Його методологія дозволяє здійснити інтеграцію результатів аналізу внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони) та зовнішнього

середовища (можливості та загрози). Наведені етапи проведення SWOT-аналіз та загальний вигляд матриці SWOT-аналіз. Саме на основі матриці SWOT формується чотири групи стратегічних альтернатив (SO, ST, WO, WT), що забезпечує наукову та практичну спрямованість дослідження при переході до розробки заходів та рекомендацій.

Визначено специфіку стратегічного планування для ГЗК. Підкреслено, що формування корпоративної стратегії гірничо-збагачувальних підприємств має враховувати такі специфічні чинники, як висока капіталомісткість, довгостроковість інвестиційних циклів, глобальна цінова кон'юнктура та зростаючі вимоги до екологічної безпеки. Це обумовлює необхідність застосування стратегій, орієнтованих на лідерство за витратами та постійну технологічну модернізацію.

В другому розділі роботи проведено комплексну діагностику фінансово-господарської діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК». Аналіз динаміки основних показників виявив дві різноспрямовані тенденції. Порівняння 2024 року з довоєнним 2021 роком фіксує структурний спад: обсяги виробництва скоротилися на 39,16%, а чистий дохід - на 47,01% внаслідок втрати традиційних логістичних шляхів та ринків. Водночас, аналіз динаміки за період 2022–2024 рр. свідчить про успішну адаптацію підприємства до кризових умов та перехід до фази відновлювального зростання. У 2024 році чистий дохід зріс на 45,35% порівняно з 2023 роком, а обсяги виробництва концентрату збільшилися на 58,10%. Підприємство подолато збитковість 2022 року (-2,97 млрд. грн.) і вийшло на чистий прибуток у розмірі 1,34 млрд. грн. у 2024 році. Показники фінансової стійкості також демонструють позитивну динаміку - коефіцієнт автономії відновився до рівня 45,0%, що свідчить про високу фінансову незалежність. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПРАТ «ПІВНГЗК» та діагностика існуючої системи стратегічного управління виявили ключову стратегічну проблему («стратегічні ножиці»): при наявності потужної ресурсної бази та високого попиту на якісну сировину в ЄС, реалізація цього

потенціалу стримується високими логістичними витратами та енергоємністю виробництва. Це вимагає зміни підходів до стратегічного управління - від екстенсивного нарощування обсягів до інтенсивної переробки.

В третьому розділі на основі ґрунтовного SWOT-аналізу побудовано матрицю SWOT і сформовано ряд стратегічних альтернатив: SO 1. «Оптимізація ланцюга вартості», SO 2. «Логістичний наступ», ST 1. «Конкурентний бар'єр», ST 2. «Енергетична безпека», WO 1. «Зелена модернізація», WO 2. «Компенсація логістики», WT 1. «Управління витратами», WT 2. «Мінімізація кадрових ризиків».

На основі синтезу результатів SWOT-аналізу та теоретичних моделей обґрунтовано вибір цільової корпоративної стратегії ПРАТ «ПІВНГЗК» «стратегії фокусованої вертикальної інтеграції». Сутність стратегії полягає у мінімізації експорту концентрату на користь продукції з високою доданою вартістю - обкотишів, що відповідає моделям диференціації М. Портера та вертикальної інтеграції А. Томпсона. Розроблено економіко-математичну модель оптимізації виробничої програми, яка довела правильність обраної стратегії. Розрахунки показали, що за поточної кон'юнктури маржинальний прибуток від реалізації 1 тони обкотишів перевищує прибуток від концентрату. Оптимальним планом визначено повне завантаження потужностей огрудкування (6,5 млн. т). Запропоновано комплекс організаційно-економічних заходів щодо реалізації стратегії загальною вартістю 220,5 млн. грн., який включає технологічну модернізацію (енергоефективні пальники), міжнародну сертифікацію «Green Steel» та створення диспетчерського центру для управління логістикою. Розрахунок економічної ефективності підтверджує доцільність впровадження стратегії: очікуваний річний економічний ефект становить 2,16 млрд. грн., а термін окупності інвестицій - близько 1,2 місяця. Реалізація запропонованої стратегії дозволить ПРАТ «ПІВНГЗК» закріпитися на преміальних ринках ЄС та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацька О. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Суми : Університетська книга, 2018. 320 с.
2. Беляєв О. О., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління: підручник. Київ : Знання, 2019. 488 с.
3. Бланк І. О. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2017. 448 с.
4. Бойко М. Г. Методичні аспекти SWOT-аналізу в управлінні стратегічним розвитком підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 419–426.
5. Варава Л. М. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств / Л. М. Варава, А. Р. Арутюнян, А. А. Варава // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2016. - № 4. - С. 243-255. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_4_23.
6. Василенко В. О. Стратегічне управління / В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
7. Власова В. Г. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6 (1). С. 138–142.
8. Воронкова А. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація: [монографія]. Луганськ: Вид-во СНУ, 2000. 315 с.
9. Гальперіна Л. П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 392 с.
10. Гесць В. М. Економічна стратегія і політика сталого розвитку. Київ : Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2007. 130 с.
11. Гриньова В. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 240 с.

12. Дорошенко О. О. SWOT-аналіз як основа формування стратегічних альтернатив підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7082>
13. Дробот Я. О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 138–142.
14. Єрмошенко М. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : НУХТ, 2019. 284 с.
15. Загорій Г. В. Стратегія інноваційного розвитку гірничо-металургійного комплексу України : монографія. Київ : ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України», 2015. 412 с.
16. Кирилов Ю. Є. Інструментарій стратегічного аналізу зовнішнього середовища промислових підприємств. *Економіка і регіон*. 2018. № 1 (68). С. 58–63.
17. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 496 с.
18. Колісник М. К. Стратегічний менеджмент : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2017. 416 с.
19. Криворучко І. В. Корпоративна стратегія: сутність та класифікація. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 66. С. 177–183.
20. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ : Знання, 2019. 488 с.
21. Лебідь І. Г. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 352 с.
22. Лисиця В. А. Розробка стратегії розвитку гірничодобувного підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 83–87.
23. Лук'яненко Д. Г., Бодров В. Г. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 384 с.

24. Мазур О. Є. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності стратегічних рішень. *Економічний простір*. 2017. № 126. С. 114–121.
25. Мельник О. Г. Стратегічне планування на підприємствах: теорія та практика. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 384 с.
26. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у 3 т. Київ : Академія, 2000–2002.
27. Погорелов В. А. Стратегічне управління гірничо-збагачувальними комбінатами. *Науковий вісник Криворізького національного університету*. 2020. № 50. С. 105–112.
28. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : К.І.С., 2017. 456 с.
29. Реверчук С. К., Реверчук Н. Й. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2017. 450 с.
30. Саєнко М. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
31. Сало І. А., Кривоконь О. С. Оцінка ефективності корпоративної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 12. С. 493–497.
32. Старостіна А. О., Кравченко Л. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2011. 462 с.
33. Ткаченко О. М. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка України*. 2019. № 1. С. 52–63.
34. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
35. Шведун В. Я. Стратегічне планування в умовах невизначеності: теоретичні аспекти. *Економічний часопис-XXI*. 2018. № 11–12 (2). С. 12–16.
36. Thompson A., Strickland A., Gamble J. Стратегічний менеджмент: концепції та випадки. Київ : Юніверс, 2005. 896 с.

37. Н. Igor Ansoff. The New Corporate Strategy. McGraw-Hill. 1988. 414 с.
38. Управління економічною стійкістю гірничодобувних підприємств : монографія / за ред. В. А. Погорелова. Кривий Ріг : КНУ, 2202. 350 с.
39. Фадєєва І. В. Моделювання процесу вибору стратегічних альтернатив. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2018. Т. 1, № 2. С. 60–65.
40. Чабан В. В. Фінансово-економічне обґрунтування стратегічних рішень. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2201. № 1. С. 140–147.
41. Інформаційний портал «Opendatabot»: ПРАТ «ПІВНГЗК». URL: <https://opendatabot.ua/c/00191023>
42. Інформаційний портал «Youcontrol»: ПРАТ «ПІВНГЗК». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7912596#express-universal-file>
43. Офіційний сайт ПРАТ «ПІВНГЗК». URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/uk-ua/>
44. Річний звіт ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2024 р. URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/shareholders-info/regular/?year=2024>
45. Річний звіт ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2023 р. URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/shareholders-info/regular/?year=2023>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2024 рік

Дата та час подачі звіту 26.02.2025 09:55

Керівник ШЕВЦОВ АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИ

Головний бухгалтер КАРЛАШ ТАМІЛА ПЕТРІВНА

Вид економічної діяльності 07.10 Добування залізних руд

Телефон 4006645

КАТОТТГ UA12060170010643671

Середня кількість
працівників 4 596

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	172 613	158 753
Первісна вартість	1001	324 630	270 066
Накопичена амортизація	1002	152 017	111 313
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 402 471	3 755 269
Основні засоби	1010	13 674 220	22 920 383
Первісна вартість	1011	25 660 483	23 850 033
Знос	1012	11 986 263	929 650
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-

Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	9	9
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	412 935
Відстрочені податкові активи	1045	42 766	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	188 761	7 829
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	16 480 840	27 255 178

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	788 327	658 241
виробничі запаси	1101	476 189	468 520
незавершене виробництво	1102	67 046	86 085
готова продукція	1103	245 092	103 636
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	1 960	1 960
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 968 152	13 836 332
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			

За виданими авансами	1130	8 090 934	7 716 738
З бюджетом	1135	585 002	912 821
У тому числі з податку на прибуток	1136	425 248	116 685
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 192 573	7 313 095
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	258 152	691 778
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	258 152	691 778
Витрати майбутніх періодів	1170	422 398	399 328
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
<i>у тому числі:</i>			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	133 663	86 765
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	32 441 161	31 617 058
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	48 922 001	58 872 236

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	579 707	579 707
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-

Капітал у дооцінках	1405	3 747 508	12 545 776
Додатковий капітал	1410	390 168	390 168
емісійний дохід	1411	134 168	134 168
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	144 005	144 005
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 053 452	12 802 852
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	15 914 840	26 462 508

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	1 971 029
Пенсійні зобов'язання	1505	959 102	1 438 866
Довгострокові кредити банків	1510	860 426	597 090
Інші довгострокові зобов'язання	1515	73 968	33 551
Довгострокові забезпечення	1520	38 323	58 926
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
<i>у тому числі:</i>			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-

Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	1 931 819	4 099 462

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	842 096
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	319 012	329 046
Товари, роботи, послуги	1615	4 044 307	6 093 210
Розрахунками з бюджетом	1620	417 734	602 296
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	13 947	15 550
Розрахунками з оплати праці	1630	51 708	54 978
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	931	669
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	9 904 726	1 074 086
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	158 504	152 995
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16 164 473	19 145 340
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	31 075 342	28 310 266

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	48 922 001	58 872 2

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 960 206	19 925 083
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 263 308	13 943 773
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	9 696 898	5 981 310
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	773 038	346 293
<i>у тому числі:</i>			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0

дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	168 072	204 877
Витрати на збут	2150	5 231 598	2 874 371
Інші операційні витрати	2180	226 037	442 997

у тому числі:

витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0

Фінансовий результат від операційної діяльності:

Прибуток	2190	4 844 229	2 805 358
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	23 157	32 793
Інші доходи	2240	11 087	5 384

у тому числі:

дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	3 161 529	1 764 095
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	31 476	73 830
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0

Фінансовий результат до оподаткування:

Прибуток	2290	1 685 468	1 005 610
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-347 283	-139 520
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0

Чистий фінансовий результат:

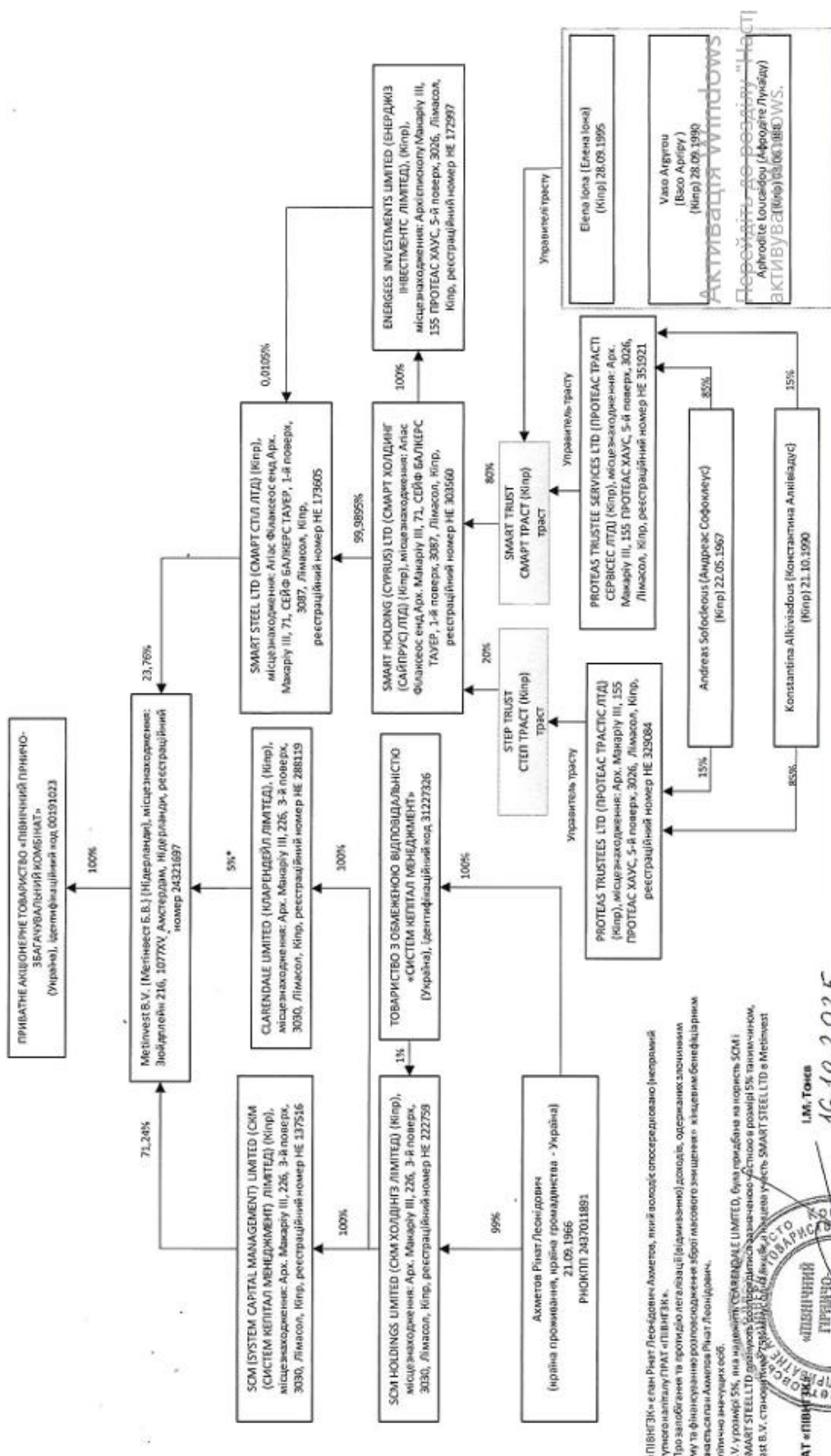
Прибуток	2350	1 338 185	866 090
Збиток	2355	-	-

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	12 179 174	-3 767
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-414 207	-31 228
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	11 764 967	-34 995
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	1 975 075	-6 167
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	9 789 892	-28 828
Сукупний дохід	2465	11 128 077	837 262

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	11 447 880	7 296 213
Витрати на оплату праці	2505	1 382 247	1 201 797
Відрахування на соціальні заходи	2510	306 265	254 972
Амортизація	2515	3 001 552	3 084 075
Інші операційні витрати	2520	10 450 576	6 151 690
Разом	2550	26 588 520	17 988 747

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 318 828 000	2 318 828 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 318 828 000	2 318 828 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

СХЕМАТИЧНЕ ЗОБРАЖЕННЯ СТРУКТУРИ ВЛАСНОСТІ
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПІВНІЧНИЙ ПРИНЧО-
ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»
(надалі – ПРАТ «ПІВНІЧЗКО»)



ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Обсяги виручки, реалізації та середніх цін за видами продукції

ПРАТ «ПІВНІГЗК» за 2024 р.

№ з/п	Продукт	Обсяг реалізації (тис. т)	Виручка, тис. грн	Середня ціна (грн./т)	Частка у загальній виручці, %	Основні регіони реалізації
1	Концентрат А1 (Fe ≥ 67,4%)	589.6	7 108 155	12 056	24.58%	Китай, Словаччина, Чехія, Україна
2	Концентрат А2 (Fe ≥ 65%)	435.7	3 202 318	7 350	11.08%	Китай
3	Обкотиші (Fe ≥ 65%)	1 337.9	17 072 634	12 761	59.07%	Словаччина, Польща, Сербія, Туреччина, Румунія
4	Руда залізна (сира)	4 027.5	1 740 650	432	6.02%	Україна
5	Інші продукти	59.6	55 549	932	0.19%	-
	ВСЬОГО	-	28979306*	-	100.00%	-

Примітка: * - Загальна виручка 28 979 306 тис. грн (розрахункова) збігається з Чистим доходом 2024 року (28 960 206 тис. грн).