

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Дослідження місця ПРАТ «Суша Балка» на сучасному
ринку залізорудної сировини в умовах ринкової нестабільності»

Виконав:

студент 4-го курсу,
групи МН-22

_____ / Мусточка Д.І. /
(підпис)

Керівник

_____ / Ртищев С.А. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

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

(підпис)

« ____ » _____ 2026 р.

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

Мусточці Дмитру Ігоровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Дослідження місця ПРАТ «Суша Балка» на сучасному ринку залізорудної сировини в умовах ринкової нестабільності»

керівник роботи Ртищев С.А., кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02. 03. 2026 року № 128 с

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань дослідження конкурентних позицій підприємств на ринку, формування конкурентних переваг гірничодобувних підприємств на ринку залізорудної сировини, теоретичні та методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності, фінансова звітність ПРАТ «Суша Балка» за 2021-2024 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) розкрити теоретичну сутність ринкової позиції підприємства, систематизувати аналітичні методи та методики визначення конкурентних переваг підприємств гірничодобувної галузі; 2) здійснити комплексний аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПРАТ «Суша Балка» за 2021-2024 рр.; 3) обґрунтувати заходи, спрямовані на посилення ринкових позицій та адаптацію підприємства до сучасних викликів та оцінити їх економічну ефективність; 4) провести стратегічний аналіз ПРАТ «Суша Балка», встановити місію та цілі стратегічного розвитку; 5) здійснити вибір загальної стратегії та запропонувати маркетингову стратегію для зміцнення конкурентної позиції на ринку залізорудної сировини.

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

1) Фактори, що формують ринкову позицію та конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища; 2) Науково-методичні підходи до оцінювання ринкових позицій та конкурентоспроможності підприємства; 3) Динаміка фінансово-економічних показників ПРАТ «Суха Балка» за 2021-2024 рр. 4) PEST-аналіз та SWOT-матриця ПРАТ «Суха Балка»; 5) Матриця вибору стратегії маркетингу ПРАТ «Суха Балка».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ртищев С.А., к.е.н., доцент	03.03.2026	12.05.2026
Розділ 2	Ртищев С.А., к.е.н., доцент	03.03.2026	02.06.2026
Розділ 3	Ртищев С.А., к.е.н., доцент	03.03.2026	16.06.2026
Нормоконтроль	Варава Л.М., зав. каф. МіА, професор	03.03.2026	20.06.2026

7. Дата видачі завдання _____ 03.03.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	03.03.2026 - 05.03.2026
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	06.03.2026- 09.04.2026
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2026 - 23.04.2026
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	24.04.2026 - 12.05.2026
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	13.05.2026 - 02.06.2026
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	03.06.2026 - 16.06.2026
7	Підготовка вступної частини	17.06.2026 - 18.06.2026
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2026 - 20.06.2026
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2026
10	Попередній захист роботи	22.06.2026
11	Захист роботи у ЕК	25.06.2026

Студент

_____ Мусточка Д.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Ртищев С.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент.
Мусточка Д.І., «Дослідження місця ПРАТ «Суха Балка» на сучасному ринку
залізорудної сировини в умовах ринкової нестабільності». – КНУ, 2026 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра
виконано на 92 сторінках, містить 12 таблиць, 11 рисунків.
При підготовці роботи використано 36 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:
поглиблення теоретико-методичних засад визначення ринкових позицій підприємства та розробці на цій основі науково обґрунтованих заходів та маркетингової стратегії для зміцнення конкурентної позиції ПРАТ «Суха Балка» на сучасному ринку залізорудної сировини в умовах ринкової нестабільності.

Завдання дослідження:

- 1) розкрити теоретичну сутність ринкової позиції підприємства, систематизувати аналітичні методи та методики визначення конкурентних переваг підприємств гірничодобувної галузі;
- 2) здійснити комплексний аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПРАТ «Суха Балка» за 2021-2024 рр.;
- 3) обґрунтувати заходи, спрямовані на посилення ринкових позицій та адаптацію підприємства до сучасних викликів та оцінити їх ефективність;
- 4) провести стратегічний аналіз ПРАТ «Суха Балка», встановити місію та цілі стратегічного розвитку;
- 5) здійснити вибір загальної стратегії та запропонувати маркетингову стратегію для зміцнення конкурентної позиції на ринку ЗРС.

Об'єкт дослідження:

процес управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Предмет дослідження:

теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання, зміцнення та стратегічного розвитку ринкової позиції ПРАТ «Суха Балка» на сучасному ринку залізорудної сировини.

Одержаний економічний ефект (ефективність): Економічний ефект - приріст чистого прибутку на 610 687 тис. грн.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна позиція, конкурентоспроможність, гірничодобувне підприємство, ринок залізорудної сировини.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теоретична сутність ринкової позиції та конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Організаційно-управлінські аспекти оцінювання ринкових позицій підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища	14
1.3. Аналітичні методи та методики визначення конкурентних переваг підприємств гірничодобувної галузі	17
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «СУХА БАЛКА» ТА АНАЛІЗ ЙОГО РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ ЗРС	25
2.1. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПРАТ «СУХА БАЛКА»	25
2.2. Обґрунтування управлінських та організаційно-технічних заходів щодо зміцнення ринкової позиції ПРАТ «СУХА БАЛКА»	40
2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та їх вплив на результати діяльності ПРАТ «СУХА БАЛКА»	53
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ «СУХА БАЛКА»	59
3.1. Стратегічний аналіз ПРАТ «СУХА БАЛКА»	59
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	70
3.3. Вибір загальної та обґрунтування маркетингової стратегій в умовах ПРАТ «СУХА БАЛКА»	75
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку національної економіки України гірничодобувна галузь є одним із ключових базисів забезпечення промислового потенціалу та експортних можливостей України. Проте підприємства залізорудної промисловості змушені функціонувати в умовах безпрецедентної ринкової нестабільності. Кризові явища, спричинені військовими обмеженнями, дефіцитом енергопостачання, трансформацією логістичних ланцюгів та високою мінливістю світових і європейських цін на сировину, висувають нові вимоги до вітчизняних підприємств. У цих жорстких реаліях класичні підходи до управління втрачають свою ефективність, що актуалізує потребу в безперервному дослідженні та оперативному оцінюванні ринкових позицій суб'єктів господарювання для збереження їхньої життєздатності та конкурентоспроможності.

Приватне акціонерне товариство «СУХА БАЛКА» є одним із провідних підприємств гірничодобувної галузі України, яке спеціалізується на видобутку високоякісної залізорудної сировини (агломераційної руди) підземним способом. В умовах нестабільності зовнішнього макросередовища менеджмент компанії стикається із серйозними викликами: необхідністю модернізації виробничих потужностей шахт «Ювілейна» та ім. Фрунзе, адаптацією до коливань попиту на європейському ринку ЗРС та пошуком нових організаційно-управлінських інструментів зміцнення ринкових позицій та конкурентоспроможності.

Ефективне розв'язання цих проблем потребує детального стратегічного аналізу, формування гнучких управлінських рішень та обґрунтування чіткої функціональної маркетингової стратегії. Зазначені обставини зумовлюють вибір теми кваліфікаційної роботи «Дослідження місця ПРАТ «СУХА БАЛКА» на сучасному ринку залізорудної сировини в умовах ринкової нестабільності», підкреслюють її високу актуальність, теоретичну та практичну значущість.

Мета дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних засад визначення ринкових позицій підприємства та розробці на цій основі науково обґрунтованих організаційно-управлінських заходів і маркетингової стратегії для зміцнення конкурентної позиції ПРАТ «СУХА БАЛКА» на сучасному ринку залізорудної сировини в умовах ринкової нестабільності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) розкрити теоретичну сутність ринкової позиції підприємства та дослідити організаційно-управлінські аспекти оцінювання ринкових позицій суб'єктів господарювання за умов мінливості зовнішнього середовища;
- 2) систематизувати аналітичні методи та методики визначення конкурентних переваг підприємств гірничодобувної галузі;
- 3) здійснити комплексний аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПРАТ «СУХА БАЛКА» за 2021-2024 рр.;
- 4) обґрунтувати управлінські та організаційно-технічні заходи, спрямовані на посилення ринкових позицій та адаптацію підприємства до сучасних викликів;
- 5) оцінити економічну ефективність запропонованих рішень та оцінити їх вплив на кінцеві результати діяльності;
- 6) провести стратегічний аналіз ПРАТ «СУХА БАЛКА», встановити місію та цілі стратегічного розвитку, обґрунтувати вибір загальної стратегії та запропонувати маркетингову стратегію для зміцнення конкурентної позиції на ринку залізорудної сировини.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання, зміцнення та стратегічного розвитку ринкової позиції ПРАТ «СУХА БАЛКА» на сучасному ринку залізорудної сировини.

Методологічною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної теорії та стратегічного менеджменту. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: метод теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу; системний і функціональний підходи; методи фінансово-економічного, трендового та факторного аналізу; методи стратегічного аналізу (PEST-аналіз, модель 5 сил М. Портера, SWOT-моделювання); метод декомпозиції; матричні методи (матриця Томпсона і Стрікланда для вибору загальної стратегії) та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців з менеджменту та маркетингу, матеріали пояснювальних записок до річних звітів, форми фінансової звітності ПРАТ «СУХА БАЛКА» за період 2021-2024 рр., офіційні дані Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України, публікації галузевих інформаційних платформ (GMK Center) та корпоративні відомості Групи DCH.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені в роботі пропозиції, заходи зміцнення конкурентної позиції підприємства та функціональна маркетингова стратегія можуть бути безпосередньо використані менеджментом ПРАТ «СУХА БАЛКА» для підвищення ефективності збутової діяльності, оптимізації витрат, диверсифікації ринків збуту та мінімізації впливу факторів ринкової нестабільності на фінансово-економічний стан підприємства.

Для обробки масивів статистичної інформації, проведення аналізу показників та графічного моделювання у роботі використано сучасний пакет прикладних програм комп'ютерної техніки (MS Excel, MS Word).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретична сутність ринкової позиції та конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах динамічного та часто непередбачуваного розвитку глобальних і національних ринків базовою умовою виживання та сталого зростання будь-якого суб'єкта господарювання стає його здатність ефективно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Трансформаційні процеси в економіці України, посилені геополітичною та макроекономічною нестабільністю, кардинально змінюють умови функціонування промислового сектору, зокрема підприємств гірничодобувної галузі. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває глибинне теоретичне переосмислення таких фундаментальних категорій стратегічного менеджменту, як «ринкова позиція підприємства» та «конкурентоспроможність», які у своїй сукупності визначають поточний стан і майбутні перспективи бізнесу.

Поняття «ринкова позиція» (або ринкове місце) відображає специфіку розміщення підприємства в галузевому просторі відносно його ключових конкурентів, споживачів та інших стейкхолдерів. Науковець О. І. Ковтун зазначає, що формування ринкової позиції безпосередньо пов'язане зі стратегічним вибором підприємства, його цільовими сегментами та тим, як саме воно диференціює свій продукт у свідомості споживачів [15]. З погляду класичного маркетингу та менеджменту, ринкова позиція оцінюється через систему кількісних та якісних параметрів, серед яких провідне місце

посідають частка ринку, обсяги реалізації продукції, темпи зростання продажів, а також рівень лояльності клієнтів.

У свою чергу, категорія «конкурентоспроможність підприємства» є ширшою та багатоаспектною. У науковій літературі існує значна кількість підходів до її трактування, що зумовлено складністю самої економічної природи конкуренції. Фундатор теорії конкурентних переваг Майкл Портер розглядає конкурентоспроможність не як статичну характеристику, а як динамічну здатність фірми утримувати та розвивати свої переваги на ринку за допомогою ефективного операційного функціонування та реалізації унікальної конкурентної стратегії [22]. За М. Портером, спроможність успішно протистояти силам конкуренції в галузі (тиску постачальників, покупців, нових гравців та товарів-субститутів) визначає довгострокову прибутковість бізнесу.

Розвиваючи вітчизняну наукову думку, професор З. Є. Шершньова підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства — це його зумовлена інституційними, організаційними та економічними факторами спроможність випереджати конкурентів у досягненні поставлених цілей, ефективно використовувати наявний потенціал та адаптувати внутрішню архітектуру бізнесу до коливань зовнішнього середовища [36]. Тобто йдеться про внутрішню готовність та інтегральну характеристику компанії, яка проявляється лише в процесі зіставлення з аналогічними суб'єктами ринку.

Для глибшого розуміння сутності досліджуваних категорій доцільно звернутися до праць Л. В. Балабанової та Ю. В. Крилової, які розглядають управління конкурентоспроможністю крізь призму його інформаційного забезпечення [1]. Автори акцентують увагу на тому, що високий рівень конкурентоспроможності неможливий без побудови релевантної системи моніторингу внутрішніх бізнес-процесів та зовнішніх трендів. Стабільне ринкове місце формується тоді, коли підприємство володіє якісними

інформаційними ресурсами для прийняття випереджаючих менеджерських рішень.

У підручнику під редакцією Ю. Б. Іванова, М. О. Кизима та О. М. Тищенко конкурентоспроможність підприємства структурується як дворівнева система [11]:

1) Внутрішня конкурентоспроможність (ресурсний потенціал, ефективність менеджменту, рівень витрат виробництва, фінансова стійкість, технологічна база).

2) Зовнішня конкурентоспроможність (якість та ціна продукції, привабливість бренду, ефективність каналів збуту, ринкова частка).

Варто зауважити, що між ринковою позицією та конкурентоспроможністю існує прямий причинно-наслідковий зв'язок. Конкурентоспроможність виступає внутрішнім потенціалом, рушійною силою та інструментом, тоді як міцна та стабільна ринкова позиція є фактичним ринковим результатом, матеріалізованим відображенням успішної реалізації цього потенціалу. Підприємство може володіти унікальними технологіями видобутку (мати високу потенційну конкурентоспроможність), але через неефективну логістику або помилки в маркетингу займати слабку ринкову позицію. І навпаки, утримання значної частки ринку (вигідна позиція) в довгостроковій перспективі вимагатиме постійного оновлення джерел конкурентоспроможності [10].

Розглядаючи специфіку великих промислових об'єктів, О. Ю. Попова доводить, що конкурентоспроможність великих промислових комплексів має значну інерційність і масштабованість [21]. Для таких гігантів базовими факторами конкурентоспроможності стають ефект масштабу, рівень капіталомісткості виробництва та вертикальна або горизонтальна інтеграція.

На цьому ж наголошують О. Г. Вагонова та Н. Г. Метеленко, досліджуючи ефективність гірничо-металургійних груп України [2]. Вони відзначають, що інтернаціоналізація бізнесу та входження підприємств до

складу потужних фінансово-промислових груп (як-от Група DCH, до якої входить ПРАТ «Суха Балка») виступає потужним макрофактором стабілізації ринкових позицій за рахунок доступу до централізованих інвестиційних ресурсів і внутрішньогрупових ланцюгів розподілу продукції.

У наукових пошуках І. Н. Пащенко чітко розмежовуються рівні конкурентоспроможності та пропонується алгоритм стратегічного діагностування, де оцінка ринкової позиції виступає першим обов'язковим етапом [20]. Тобто неможливо розробити дієву систему стратегічного менеджменту без чіткої фіксації поточних координат підприємства на ринковій карті галузі.

Класифікація факторів, що безпосередньо формують конкурентоспроможність підприємства та його позицію на ринку в умовах нестабільності, традиційно поділяється на дві укрупнені групи (рис. 1.1.):



Рис. 1.1. Фактори, що формують ринкову позицію та конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища

1) Зовнішні фактори (екзогенні):

1.1) Державна та інституційна політика (рівень оподаткування, рентні платежі за користування надрами, екологічні стандарти, тарифне регулювання експорту) [33].

1.2) Ринкова кон'юнктура та цінові тренди (волатильність світових цін на залізорудну сировину, баланс попиту та пропозиції на ключових географічних ринках, зокрема європейському та азійському) [16].

1.3) Форс-мажорні та геополітичні чинники (воєнні обмеження, руйнування традиційної логістичної інфраструктури, дефіцит та висока вартість енергоресурсів) [7; 35].

2) Внутрішні фактори (ендогенні):

2.1) Виробничо-технологічний потенціал (глибина залягання рудних тіл, якість та вміст заліза в добутій руді, рівень зносу основних засобів, ступінь модернізації шахтного обладнання) [4].

2.2) Економіко-фінансові чинники (собівартість видобутку однієї тонни сировини, рівень рентабельності, оптимізація операційних витрат, фінансова незалежність та ліквідність) [34].

2.3) Маркетинговий та збутовий потенціал (гнучкість договірних умов, диверсифікація портфеля споживачів, ефективність логістичних схем доставки готової продукції) [17; 25].

2.4) Якість системи менеджменту (здатність керівництва приймати гнучкі антикризові рішення, розробляти та впроваджувати ефективні функціональні стратегії в умовах високого ступеня невизначеності) [9; 12].

Особливого значення набуває той факт, що в умовах ринкової нестабільності традиційні джерела конкурентних переваг (наприклад, лише низька ціна за рахунок дешевої робочої сили) швидко нівелюються. На перший план виходить концепція «динамічних спроможностей» підприємства, обґрунтована в працях І. П. Отенко [18]. Згідно з цим підходом, сутність конкурентоспроможності полягає в умінні підприємства

постійно перебудовувати, інтегрувати та конфігурувати свої внутрішні та зовнішні компетенції відповідно до стрімких змін ринкового середовища.

Резюмуючи вищевикладене, можна стверджувати, що для підприємств залізорудної галузі в умовах сучасної макроекономічної турбулентності теоретична сутність ринкової позиції полягає у визначенні ступеня стійкості його ринкової частки та географічної присутності. Водночас їхня конкурентоспроможність трансформується із суто економічного показника ефективності у комплексну управлінську здатність менеджменту забезпечувати безперервність виробничо-збутового циклу, модернізувати активи та адаптувати маркетингову стратегію до агресивного впливу чинників нестабільного зовнішнього середовища.

1.2. Організаційно-управлінські аспекти оцінювання ринкових позицій підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища

Ефективне функціонування та стратегічний розвиток промислового підприємства в сучасних економічних реаліях безпосередньо залежать від якості та системності його організаційно-управлінського контуру. В умовах макроекономічної нестабільності, воєнних обмежень, інфляційних шоків та логістичних деструкцій процес оцінювання ринкових позицій перестає бути суто аналітичною, відірваною від практики процедурою. Він трансформується у безперервну управлінську функцію, що забезпечує менеджмент релевантною інформацією для прийняття випереджаючих та адаптивних рішень.

З погляду організаційного забезпечення, процес діагностики ринкового місця промислового об'єкта вимагає чіткої структурованості, розподілу відповідальності та координації між різними функціональними підрозділами. На великих підприємствах гірничодобувної галузі, таких як ПРАТ «Суша Балка», цей процес не може бути покладений лише на один

відділ, оскільки ринкова позиція інтегрує в собі результати виробничої, фінансової, збутової та інноваційної діяльності.

Управлінський цикл оцінювання ринкових позицій підприємства за умов високої турбулентності середовища складається з кількох послідовних етапів:

1) Інформаційно-підготовчий етап - збір первинних та вторинних даних (внутрішня звітність, митна статистика, моніторинг діяльності конкурентів, цінові індекси на міжнародних біржах ЗРС).

2) Аналітично-діагностичний етап - верифікація та нормування показників, розрахунок інтегральних індексів, побудова стратегічних матриць та профілів конкурентоспроможності.

3) Організаційно-управлінський етап - обговорення результатів оцінки на рівні вищого керівництва (Генеральний директор, Наглядова рада), ідентифікація «вузьких місць» та стратегічних резервів.

4) Рекомендаційно-проектний етап - розробка та впровадження коригуючих заходів, гнучких функціональних стратегій, планів антикризового управління та оптимізації витрат.

Для забезпечення наукової об'єктивності та практичної спрямованості оцінювання менеджменту необхідно обрати адекватний методологічний підхід. У науковій літературі, зокрема у працях Л. Є. Довгань, І. А. Ігнат'євої та О. І. Ковтуна[9], виділяють кілька ключових підходів до оцінювання ринкових позицій та конкурентоспроможності, кожен з яких має власну сутність, переваги та обмеження. Систематизацію цих підходів та їх управлінську інтерпретацію наведено в табл. 1.1.

В умовах ринкової нестабільності, коли традиційні статичні моделі втрачають свою актуальність, найбільш доцільним для використання в практиці менеджменту є саме інтегральний підхід. Він дозволяє збалансувати кількісні (фінансові, виробничі) та якісні (управлінські, маркетингові) характеристики бізнесу, уникаючи дублювання інформації та надмірності показників.

Таблиця 1.1

Науково-методичні підходи до оцінювання ринкових позицій та
конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Науковий підхід	Сутність та оціночна база	Переваги застосування в менеджменті	Обмеження в умовах нестабільності ринку
1	Ресурсний підхід	Оцінка базується на рівні забезпеченості підприємства трудовими, матеріальними, технологічними та фінансовими ресурсами.	Дозволяє чітко оцінити внутрішній потенціал підприємства та його капіталомістку базу.	Не враховує динаміку ринкової поведінки споживачів та різкі зміни зовнішнього середовища.
2	Результативний підхід	Аналіз ринкової сили через кінцеві фінансово-економічні показники (чистий прибуток, рентабельність, EBITDA).	Надає точну кількісну оцінку поточної операційної та економічної ефективності.	Оцінка є статичною, орієнтованою на минулі періоди, і не прогнозує майбутні ризики.
3	Ринковий підхід	Фокусується на зовнішніх параметрах позиціонування (частка ринку, темпи зростання продажів, лояльність клієнтів).	Безпосередньо пов'язаний із реальними ринковими умовами та діями конкурентів.	Складність отримання та верифікації закритих комерційних даних по галузі.
4	Стратегічний підхід	Оцінювання здатності формувати, утримувати та розвивати довгострокові, важкокопійовані конкурентні переваги.	Зорієнтований на перспективу, враховує динамічні спроможності та гнучкість бізнес-моделі.	Високий рівень суб'єктивності при вимірюванні якісних параметрів.
5	Інтегральний підхід	Комплексна багатофакторна оцінка, що об'єднує нормовані показники всіх попередніх підходів за допомогою вагових коефіцієнтів.	Найповніше та найбільш системно відображає реальний стан і конкурентний статус підприємства.	Вимагає значного обсягу інформації, складних математичних розрахунків та експертних процедур.

Організаційна структура системи оцінювання має гнучко реагувати на виклики середовища. Менеджмент великих промислових компаній часто стикається з деформацією інформаційних ланцюгів через форс-мажорні обставини. Для нівелювання цих ризиків у системі стратегічного управління доцільно впроваджувати елементи антикризового моніторингу та концепцію Lean-менеджменту (ощадливого управління ресурсами). Це дозволяє мінімізувати непродуктивні витрати часу та коштів на збір

інформації, зосереджуючись виключно на критично важливих параметрах ринкової стійкості.

Наразі, В. Г. Герасимчук [6] наголошує на важливості графічного та матричного моделювання в процесі організаційного обґрунтування управлінських рішень. Візуалізація ринкового профілю підприємства порівняно з еталонними значеннями або лідерами галузі (бенчмаркінг) дозволяє вищому керівництву наочно побачити зони критичного відставання та оперативно перерозподілити обмежені інвестиційні ресурси.

Таким чином, організаційно-управлінський аспект оцінювання ринкових позицій полягає у створенні адаптивної, гнучкої та інтегрованої системи менеджменту, яка здатна не просто фіксувати поточні фінансові результати, а трансформувати отримані аналітичні дані у дієві стратегічні кроки. В умовах турбулентності залізорудного ринку саме якість організаційного забезпечення аналізу кон'юнктури та позицій стає головним внутрішнім джерелом довгострокової конкурентоспроможності промислового підприємства.

1.3. Аналітичні методи та методики визначення конкурентних переваг підприємств гірничодобувної галузі

Управління ринковими позиціями великого промислового суб'єкта вимагає застосування специфічного, глибоко диференційованого аналітичного інструментарію. Такий інструментарію має бути здатним адекватно оцінити як внутрішні архітектонічні особливості бізнесу, так і вектори впливу агресивного, нестабільного зовнішнього макросередовища. Застосування універсальних економічних методів без урахування галузевої специфіки в сучасних умовах часто призводить до викривлення аналітичних висновків, помилкового розрахунку стратегічного потенціалу та, як наслідок, неефективного вибору базової стратегії розвитку підприємства.

При дослідженні конкурентного статусу підприємств гірничодобувного (зокрема залізорудного) сектору ключове значення має інтеграція класичних управлінських методів із специфічними галузевими критеріями функціонування. Галузева специфіка виступає жорстким детермінуючим фактором, який визначає межі гнучкості операційної системи підприємства, структуру його витрат та потенціал формування стійких ринкових переваг.

Особливості бізнесу підприємств залізорудної галузі суттєво звужують або, навпаки, розширюють межі формування їхніх конкурентних переваг на світовому та внутрішньому ринках. На відміну від підприємств сфери послуг чи легкої промисловості, де менеджмент може швидко змінити номенклатуру продукції або географію присутності, гірничодобувний сектор характеризується високим ступенем інерційності, капіталомісткості та прив'язки до природних факторів.

До найбільш критичних галузевих чинників, які мають інституціональний характер і безпосередньо впливають на вибір аналітичного інструментарію менеджменту, належать:

1) Природно-геологічні та гірничотехнічні умови видобутку. Глибина залягання рудних тіл, морфологія покладів, міцність вміщуючих порід та якісні характеристики сировини (зокрема, вміст заліза в сирому магнетиті чи аглоруді) є сталими величинами. Ці параметри визначають базовий рівень капіталомісткості та собівартості виробництва, який неможливо змінити суто управлінськими чи маркетинговими рішеннями. Наприклад, при підземному видобутку залізорудної сировини, який здійснює ПРАТ «Суша Балка» на шахтах «Ювілейна» та ім. Фрунзе, собівартість тони продукції апріорі є вищою, ніж при відкритому (кар'єрному) способі, що вимагає від менеджменту пошуку унікальних методів зниження внутрішніх операційних витрат та підвищення якості товарної руди.

2) Висока капіталомісткість та тривалий інвестиційний цикл. Процеси підготовки нових виробничих горизонтів, капітальних гірничих виробок,

модернізації шахтного підйому та вентиляційних систем вимагають колосальних довгострокових фінансових вкладень. Інвестиційний лаг (час від моменту вкладення коштів до отримання першої тонни руди з нового горизонту) може складати кілька років. Це змушує аналітичну службу підприємства застосовувати специфічні методи довгострокового прогнозування та дисконтування, оскільки помилка в оцінці майбутнього ринкового попиту може призвести до заморожування капіталу.

3) Критична залежність від транспортно-логістичної інфраструктури. Залізорудна сировина належить до категорії масових, великотоннажних вантажів із відносно низькою питомою вартістю на одиницю ваги. Через це витрати на залізничне транспортування, портову перевалку та фрахт складають вагому, а в кризові періоди - критичну частку в кінцевій ціні продукції для споживача. Трансформація логістичних ланцюгів постачання під впливом воєнних чи геополітичних обмежень може миттєво нівелювати будь-які внутрішні технологічні переваги підприємства, роблячи його продукцію неконкурентоспроможною на віддалених ринках.

4) Екологічна монополізація, безпека та високий рівень державного регулювання. Діяльність гірничодобувного підприємства повністю інтегрована в правове поле країни і залежить від державного ліцензування надрокористування, екологічного оподаткування, рентних платежів за користування надрами та нормативів з охорони праці. Зміни у фіскальній політиці держави або посилення екологічних вимог (наприклад, європейських екологічних стандартів CBAM) здатні суттєво змінити ринковий статус емітента, що вимагає постійного моніторингу нормативно-правового середовища.

З огляду на зазначені особливості, аналітичний апарат менеджменту промислового підприємства не може обмежуватися лише стандартним фінансовим аналізом. Він має базуватися на збалансованій комбінації методів стратегічного, операційного, маркетингового та матричного аналізу, адаптованих до умов ринкової турбулентності. Спираючись на

фундаментальні підходи, викладені в працях М. Портера[22], З. Є. Шершньової[36], А. О. Старостіної[28] та І. П. Отенко[18], проведемо глибокий аналіз ключових методик визначення конкурентних переваг, визначивши специфіку їх реалізації в гірничодобувному секторі.

Для вибору оптимального вектора розвитку в умовах нестабільності аналітична служба підприємства має чітко розуміти переваги, обмеження та сфери застосування кожної наявної методики. Систематизацію цих методів та їх управлінську інтерпретацію для видобувного сектору детально представлено в табл. 1.2[6, 9, 11, 17, 22, 28, 36].

Детальний аналіз наведених методик свідчить, що жодна з них самотійно не здатна сформулювати вичерпний масив даних для прийняття стратегічних рішень в умовах високої ринкової нестабільності. Наприклад, SWOT-аналіз фіксує переважно поточний, експертно-суб'єктивний стан підприємства, тоді як модель М. Портера акцентує увагу виключно на галузевому оточенні, ігноруючи внутрішні психологічні та організаційні чинники менеджменту. Через це в сучасній практиці управління великими промисловими об'єктами виникає об'єктивна необхідність побудови комплексного інтеграційного контуру аналізу, який послідовно поєднує макро-, мезо- та мікроекономічні рівні дослідження.

Таблиця 1.2

Науково-методичний інструментарій оцінювання конкурентних
переваг підприємства та специфіка його застосування
в гірничодобувній галузі

№ з/п	Назва методу / методики	Сутність аналітичної процедури та інструменти	Специфіка реалізації для залізорудних підприємств	Значення результатів аналізу для прийняття рішень
1	SWOT-аналіз (розширена матриця стратегічних полів)	Зіставлення внутрішніх сильних (S) і слабких (W) сторін підприємства з можливостями (O) та загрозами (T) зовнішнього середовища.	Дозволяє збалансувати внутрішній потенціал підземного видобутку з критичними загрозами воєнно-логістичного характеру та дефіциту енергопостачання.	Формування стратегічних альтернатив на перетині квадрантів (наприклад, мінімізація слабкості витрат за рахунок можливостей модернізації).

2	PEST-аналіз (макро- економічне моделювання)	Диференційований аналіз факторів макросередовища: Політичних (P), Економічних (E), Соціальних (S), Технологічних (T),	Пріоритет надається економічним (волатильність цін на ЗРС на світових біржах) та правовим чинникам (рівень рентних платежів, екологічні квоти).	Оцінка рівня інституційного та ринкового ризику, розробка сценаріїв превентивної адаптації операційної системи.
3	Модель 5 сил конкуренції М. Портера	Оцінка інтенсивності галузевого суперництва через дію п'яти сил: тиск покупців, постачальників, замінників, нових гравців та рівень внутрішньої конкуренції.	Загроза появи нових гравців є майже нульовою через капітальні бар'єри входу. Натомість тиск покупців (металургійних холдингів) є монопольним.	Визначення ринкової сили підприємства в ланцюгу створення вартості; обґрунтування можливостей географічної диверсифікації збуту.
4	Метод побудови профілю конкуренто- спроможності	Експертне оцінювання та ранжування ключових факторів успіху (КФУ) досліджуваного підприємства порівняно з релевантними конкурентами.	Як КФУ виступають: вміст заліза в товарній руді, виробнича собівартість видобутку, наявність під'їзних шляхів, рівень енергоємності.	Наочна візуалізація конкурентного відриву або відставання від лідерів галузі (бенчмаркінг); виявлення прихованих внутрішніх резервів.
5	Матриця Томпсона і Стрікланда	Позиціонування підприємства у двовимірній матриці залежно від швидкості зростання ринку та динаміки конкурентної позиції суб'єкта.	Дозволяє оперативно скоригувати стратегічний курс в умовах турбулентного ринку, коли цінові коливання вимагають зміни обсягів видобутку.	Обґрунтування вибору базової стратегії (концентроване зростання, диверсифікація, вертикальна інтеграція чи відступ).

Окреме, фундаментальне місце в процесі визначення конкурентних переваг гірничодобувного підприємства посідає методологія ланцюга цінностей (Value Chain), запропонована М. Портером. Її сутність полягає в декомпозиції всієї діяльності підприємства на стратегічно пов'язані бізнес-процеси з метою виявлення джерел формування витрат та потенційних можливостей для диференціації продукції. Для залізорудного підприємства з підземним способом видобутку архітектура ланцюга цінностей має специфічну структуру:

1) Основна (первинна) діяльність:

1.1) Вхідна логістика - матеріально-технічне забезпечення шахт (постачання кріпильних матеріалів, вибухових речовин, замінних частин для прохідницьких та бурових компресорів, паливно-мастильних матеріалів).

1.2) Операції (видобуток та збагачення) - безпосереднє ведення гірничих робіт, буріння, підривання, транспортування рудних тіл на поверхню, подрібнення, розсівання та отримання товарної залізорудної сировини (аглоруди) із заданими якісними параметрами.

1.3) Вихідна логістика - складування готової продукції, завантаження у залізничні вагони, формування потягів, взаємодія з АТ «Укрзалізниця» та портовими терміналами для відправки сировини кінцевим споживачам.

1.4) Маркетинг та збут - укладання довгострокових форвардних контрактів із вітчизняними та європейськими металургійними комбінатами, ціноутворення на основі світових спотових індексів (наприклад, Platts), диверсифікація ринків збуту.

2) Допоміжна (підтримуюча) діяльність:

2.1) Інфраструктура підприємства - загальне керівництво, юридичне супроводження діяльності, фінансовий облік, робота з акціонерами та інвесторами, забезпечення безпеки праці в підземних умовах.

2.2) Управління людськими ресурсами - підбір, навчання та мотивація специфічного шахтарського персоналу (ГРОЗ, прохідники, машиністи підйомних установок), утримання кадрового потенціалу в кризових умовах.

2.3.) Технологічний розвиток - науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи з підготовки нових горизонтів, впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизація контролю шахтної атмосфери та руху транспорту.

В умовах ринкової нестабільності та воєнно-економічної кризи класичний ланцюг цінностей гірничодобувного підприємства зазнає серйозних деформацій. Традиційно найважливішою ланкою, що визначала конкурентоспроможність, вважалися Операції - вміння забезпечити

найнижчу собівартість безпосереднього видобутку тонни руди з надр. Проте за умов руйнування інфраструктури, дефіциту електроенергії та блокування морських портів, фокус формування конкурентних переваг та стратегічних ризиків критично зміщується в бік Вихідної логістики та Технологічного розвитку (енергоефективності).

Зниження логістичної пропускнуєї спроможності залізниць та закриття традиційних експортних воріт змушують менеджмент переосмислювати аналітичні підходи. Конкурентну перевагу отримує не те підприємство, яке видобуло найдешевшу руду, а те, яке здатне побудувати альтернативні, стабільні та економічно доцільні логістичні маршрути до європейських споживачів в умовах жорстких воєнних обмежень. На цьому наголошують сучасні дослідники, зазначаючи, що трансформація логістичних ланцюгів постачання ЗРС є головною передумовою виживання підприємств Кривбасу.

Паралельно з цим, впровадження концепції циркулярної економіки та комплексної оцінки резервів виробництва стає базовим інструментом аналізу в системі операційного менеджменту. Дослідження В. Кучинського [16] доводять, що циркулярна трансформація промислових гігантів (повторне використання ресурсів, переробка відходів збагачення, утилізація шахтних вод, енергетичний менеджмент) дозволяє сформувати внутрішні, важкокопійовані конкурентні переваги вищого порядку, які суттєво знижують залежність підприємства від зовнішніх коливань цін на енергоносії.

Оскільки якісні методи стратегічного аналізу володіють високим рівнем суб'єктивізму, в умовах нестабільного ринкового середовища їх необхідно підкріплювати точними математичними та економіко-статистичними інструментами. До таких методів належать:

- 1) Кореляційно-регресійний аналіз - дозволяє визначити щільність та характер зв'язку між макроекономічними параметрами ринку (наприклад, світовою ціною на сталь чи руду з вмістом Fe 62%) та результуючими

фінансовими показниками підприємства (чистий прибуток, рентабельність). Це створює базу для точного прогнозування майбутніх грошових потоків.

2) Метод факторного аналізу - дає змогу розкласти зміну собівартості чи прибутку під впливом окремих чинників (зміна тарифів на електроенергію, зростання витрат на оплату праці, коливання обсягів видобутку) та виявити, які саме внутрішні чинники є найбільш критичними для утримання конкурентної позиції.

3) Сценарний аналіз (метод Монте-Карло) - імітаційне моделювання, що передбачає побудову трьох базових сценаріїв розвитку подій на ринку залізорудної сировини - 0 оптимістичного, реалістичного та песимістичного. Для кожного сценарію закладаються різні рівні ринкових цін, обсягів попиту та логістичних витрат, що дозволяє менеджменту заздалегідь розробити плани швидкого реагування.

Підсумовуючи аналіз теоретико-методичних засад, можна констатувати, що визначення конкурентних переваг промислового підприємства в умовах ринкової нестабільності вимагає від аналітичної служби гнучкого, інтегрованого підходу. Менеджмент має поєднувати якісне стратегічне позиціонування з глибоким галузевим аналізом ланцюга цінностей та точними математичними розрахунками фінансової стійкості. Тільки такий синергетичний підхід дозволяє розробити функціональну маркетингову стратегію, що здатна забезпечити тривале виживання та конкурентоспроможність гірничодобувного підприємства.

Сформований у першому розділі кваліфікаційної роботи глибокий теоретико-методологічний фундамент дозволяє перейти від абстрактного, загальнонаукового осмислення категорій стратегічного менеджменту до їх безпосереднього практичного застосування на матеріалах реального суб'єкта господарювання. Систематизація факторів ринкової турбулентності, виокремлення галузевих особливостей залізорудного бізнесу та критичний огляд аналітичних методів оцінювання конкурентного

статусу створюють необхідний інструментарій для проведення всебічної діагностики ситуації.

Для того, щоб теоретичні висновки та запропоновані матричні моделі набули прикладного, науково обґрунтованого характеру, їх необхідно реалізувати на базі репрезентативного масиву фактичної інформації конкретного підприємства. Потрібно провести детальний аналіз динаміки виробничих обсягів, структури операційних витрат, ліквідності та рентабельності капіталу за тривалий хронологічний період.

Саме тому наступний, другий розділ кваліфікаційної роботи буде повністю присвячений комплексній техніко-економічній характеристиці діяльності ПРАТ «Суха Балка», глибокому аналізу його фінансового стану за період 2021-2024 рр. та аналітичній оцінці його фактичного ринкового місця та конкурентоспроможності на сучасному ринку залізорудної сировини. Результати цього аналізу стануть основою для подальшого проектування управлінських та організаційно-технічних заходів щодо зміцнення його ринкових координат.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «СУХА БАЛКА» ТА АНАЛІЗ ЙОГО РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ ЗРС

2.1. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПРАТ «СУХА БАЛКА»

Комплексне дослідження ринкових позицій промислового підприємства та визначення його реального конкурентного статусу в умовах тривалої економічної турбулентності вимагає проведення фундаментального прикладного аналізу його внутрішнього середовища. ПРАТ «СУХА БАЛКА» (код ЄДРПОУ 00191329) є стратегічно важливим суб'єктом гірничодобувного комплексу України, який здійснює видобуток залізорудної сировини виключно підземним способом.

Історія підприємства, що бере свій початок з 1885 року, нерозривно пов'язана з еволюцією промислового потенціалу Кривбасу. Починаючи з 2017 року, комбінат інтегрований до складу великої фінансово-промислової Групи «ДСН» (кінцевий бенефіціарний власник - О. В. Ярославський), що наклало специфічний відбиток на його інституційну структуру, систему корпоративного менеджменту та логіку залучення внутрішньогрупового капіталу в умовах жорстких ринкових обмежень.

Система корпоративного управління ПРАТ «СУХА БАЛКА» побудована на основі класичної дворівневої структури, яка покликана збалансувати інтереси акціонерів, контролюючих органів та операційного менеджменту. Вищим органом управління підприємства є Загальні збори акціонерів. Функції стратегічного контролю та моніторингу діяльності виконавчої влади покладено на Наглядову раду. Протягом досліджуваного періоду в структурі вищого керівництва відбулися суттєві ротаційні зміни, спрямовані на посилення антикризового менеджменту. Зокрема, 21 травня

2024 року Головою Наглядової ради було обрано А. В. Александрова, який змінив на цій посаді О. В. Ярославського. Поточне операційне керівництво підприємством здійснює одноосібний виконавчий орган в особі Генерального директора В. О. Баша (обіймає посаду з 01.06.2021 р. та був послідовно переобраний у 2022 та 2024 роках). Наприкінці аналізованого періоду (червень 2024 року) для оптимізації корпоративних комунікацій та забезпечення відповідності міжнародним стандартам управління було впроваджено інститут Корпоративного секретаря (Н. В. Гринь). Внутрішній фінансовий аудит та верифікацію звітності забезпечує Ревізійна комісія із залученням незалежних зовнішніх аудиторів, зокрема ТОВ «Грант Торнтон Легіс». Статутний капітал підприємства протягом 2021–2024 років залишався стабільним і становив 41 869 377,55 грн, що еквівалентно 837 387 551 простій акції [19].

Виробнича потужність ПРАТ «СУХА БАЛКА» базується на роботі двох великих автономних підземних видобувних об'єктів:

- Шахта «Ювілейна» - проектна потужність становить 2430 тис. тон агломераційної руди на рік;
- Шахта «ім. Фрунзе» - проектна потужність становить 1170 тис. тон агломераційної руди на рік.

Загальний обсяг розвіданих мінеральних ресурсів багатих залізних руд на балансі підприємства складає близько 75 млн. тон, що за поточних темпів експлуатації гарантує стабільну роботу комбінату щонайменше на 25 років. Додатковим стратегічним резервом для майбутньої диверсифікації та переходу на технології глибокого збагачення є поклади магнетитових кварцитів, які перевищують 580 млн. тон.

Оскільки підземний видобуток корисних копалин є складним, циклічним та капіталомістким процесом, безперебійність основного виробництва забезпечується розгалуженою мережею спеціалізованих допоміжних підрозділів. Ключове місце в організаційній структурі посідає Шахтобудівельне управління (ШБУ), яке виконує весь спектр гірничо-

капітальних (ГКР) та гірничо-підготовчих (ГПР) робіт, забезпечуючи розкриття нових горизонтів. Комплексне обслуговування технологічних потреб здійснює Сервісне управління (СУ), до складу якого входять ремонтно-механічне виробництво, транспортні служби (автомобільна та залізнична, що відповідають за примикання до мережі АТ «Укрзалізниця»), енергетичне виробництво (забезпечення підстанцій, компресорних станцій стисненого повітря та парокотелень) та служба обслуговування самохідної техніки. Матеріальні потоки контролюються Бюро матеріально-технічного забезпечення (БМТЗ), а контроль якості та моніторинг екологічних параметрів покладено на Енерготехнічну лабораторію.

Технологічний ланцюг створення вартості готової продукції на підприємстві є суворо послідовним і включає такі стадії (рис.2.1) :

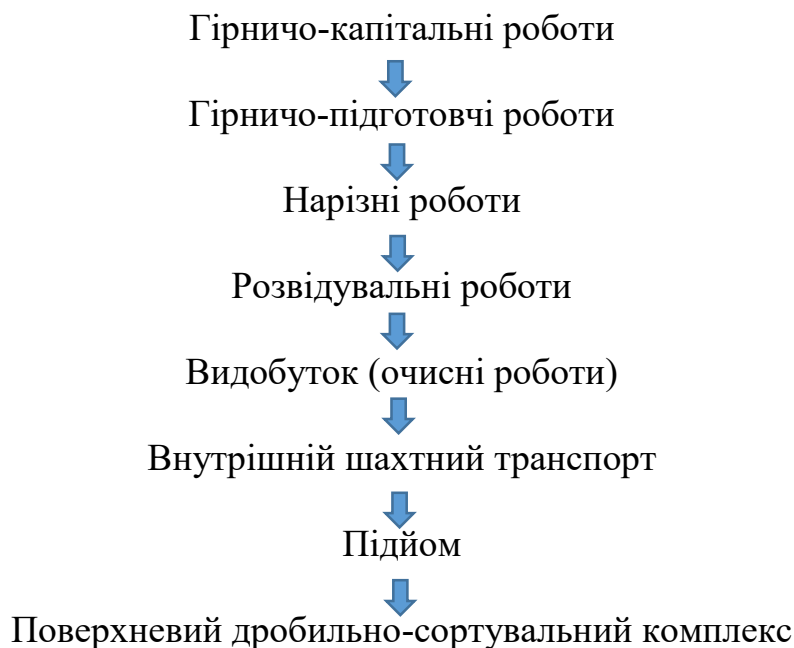


Рис. 2.1. Технологічний ланцюг ПРАТ «СУХА БАЛКА» [19]

Фінальна стадія переробки на поверхневій дробильно-сортувальній фабриці (ДСФ) передбачає розсіювання сирової руди на грохотах, тристадійне дроблення та суху магнітну сепарацію, що дозволяє ефективно відсікати бідні породи та формувати товарну аглоруду із вмістом заліза (Fe) в межах 56-62%.

Емпіричний аналіз натуральних показників роботи ПРАТ «СУХА БАЛКА» за період 2021-2024 років свідчить про наявність глибоких кризових явищ, викликаних екзогенними факторами критичного характеру (табл. 2.3).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників виробничої діяльності
ПРАТ «СУХА БАЛКА» за період 2021-2024 рр. [19]

№ з/п	Виробничий показник	Одиниця виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2021 (+/-)	Темп зміни 2024/2021 (%)
1	Видобуток товарної руди, всього	тис. т	2697,4	1268,4	941,6	917,0	-1 780,4	34,00
2	в тому числі: шахта «Ювілейна»	тис. т	1663,5	762,9	900,0	766,6	-896,9	46,08
3	в тому числі: шахта ім. Фрунзе	тис. т	1033,9	505,6	41,6	150,5	-883,4	14,56
4	Вміст заліза (Fe)	%	58,90	59,53	59,12	58,65	-0,25	99,58
5	Проходження гірничих виробіток	п. м	18597	10602	7942	4986	-13611	26,81
6	Кріплення гірничих виробіток	п. м	17987	9924	7175	4718	-13269	26,23
7	Бурові роботи	п. м	308999	158286	140246	92937	-216062	30,08



Рис. 2.2. Динаміка виробництва товарної руди на ПРАТ «СУХА БАЛКА», 2021-2024 рр.

Дані табл. 2.1 та рис. 2.2. унаочнюють суттєве падіння фізичних обсягів виробництва готової продукції ПРАТ «СУХА БАЛКА» за 2021-2024 рр.. Загальний видобуток залізорудної сировини скоротився на 66%: з 2 697,4 тис. тонн у базовому 2021 році до 917,0 тис. тон наприкінці 2024 року.

Детальний покроковий факторний аналіз дозволяє виділити чіткі часові тригери цього спаду:

1) 2022 рік. Обсяги видобутку миттєво скоротилися на 53% (до 1 268,4 тис. тон). Головним шокним імпульсом став початок повномасштабного вторгнення, руйнування сформованих логістичних зв'язків та перший етап примусової мобілізації підземного персоналу, що спричинив кадровий дефіцит на очисних роботах.

2) 2023 рік.. Падіння поглибилося ще на 26% відносно попереднього року (до 941,6 тис. тон). Цей етап кризи був безпосередньо зумовлений масштабною блек-аут ситуацією в енергетичній системі України. Обмеження лімітів енергоспоживання змусило керівництво ухвалити рішення про повну консервацію та призупинення видобутку на шахті ім. Фрунзе на період з грудня 2022 року по серпень 2023 року. Шахта «Ювілейна» у цей період виступила стабілізаційним ядром, збільшивши випуск до 900,0 тис. тон за рахунок концентрації техніки, проте це не змогло нівелювати загальний галузевий спад.

2) 2024 рік. Зафіксовано стабілізацію падіння на рівні -3% (до 917,0 тис. тон). Незначне зниження було викликане критичним дефіцитом робочої сили та вимушеною аварійною зупинкою шахти «Ювілейна» у серпні 2024 року для проведення незапланованого капітального ремонту головного шахтного підйому.

Синхронно зі скороченням очисних робіт відбулося різке згортання програм розвитку виробничої бази підприємства. Проходка нових виробіток скоротилася на 73,19% (з 18 597 п. м до 4 986 п. м), кріплення - на 73,77%, а обсяги буріння впали з 308 999 п. м до 92 937 п. м. Така динаміка свідчить про вимушений перехід менеджменту до стратегії «жорсткого виживання»,

коли капітальні інвестиції в підготовку майбутніх горизонтів практично повністю заморожуються задля збереження поточного грошового потоку. Позитивним моментом є лише утримання якісних параметрів сировини: вміст Fe залишався стабільним у межах 58,65%-59,53%, що підтверджує збереження технологічної дисципліни на ДСФ, незважаючи на кризу.

До початку 2022 року ПРАТ «СУХА БАЛКА» володіло збалансованою та диверсифікованою системою розподілу товарних потоків. Ключовим стратегічним вектором збуту виступав внутрішній ринок, де найбільшим споживачем продукції комбінату був ПрАТ «ММК ім. Ілліча» (м. Маріуполь). Внаслідок воєнних дій цей металургійний гігант повністю припинив свою діяльність, що призвело до раптової та безповоротної втрати найбільшого внутрішнього клієнтського сегмента.

Це змусило комерційну службу підприємства здійснити екстрену, кардинальну переорієнтацію збутової політики. Починаючи з другої половини 2022 року, єдиним каналом збереження операційної життєздатності став вихід на європейський ринок. Основними споживачами криворізької аглоруди стали металургійні заводи Східної та Центральної Європи (Сербія, Словаччина, Чехія, Угорщина). Проте ефективне утримання цих ринків ускладнюється триваючим зниженням попиту на сталь у країнах ЄС, дефіцитом пропускної спроможності залізничних переходів та стрімким зростанням транзитних тарифів.

Екзогенні впливи на обсяги натурального виробництва ПРАТ «СУХА БАЛКА» миттєво спровокували істотні зміни вартісних показників діяльності підприємства, перевівши його фінансово-економічну модель у збитковий стан (табл. 2.2, рис. 2.3-2.5).

Аналіз даних табл. 2.2 дозволяє зробити декілька важливих висновків щодо динаміки фінансових потоків:

- 1) Падіння чистого доходу. За досліджуваний період виручка від реалізації продукції впала на 65,52% (з 6 730 292 тис. грн до 2 320 449 тис. грн). Це є прямим наслідком падіння фізичних обсягів реалізації.

Найбільш стрімкий спад відбувся у 2022 році (-55,09%), після чого тренд стабілізувався, але продовжив падіння у 2024 році на додаткові 20,62%.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів діяльності
ПРАТ «Суша Балка» за період 2021-2024 рр. [19]

№ з/п	Економічний показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/2021 +/-, тис. грн.	2024/2021 +/-, %
1	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	6730292	3022321	2923317	2320449	-4409843	-65,52
2	Собівартість реалізації, тис. грн.	2388735	1387968	1612200	1600755	-787980	-32,99
3	Валовий прибуток, тис. грн.	4341557	1634353	1311117	719694	-3621863	-83,42
4	Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн.	3510517	763698	310631	-192884	-3703401	-105,49
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	1617652	595031	140112	-406 097	-2023749	-151,04
6	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1326460	487878	114837	-333856	-1660316	-125,17



Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу ПРАТ «СУХА БАЛКА»,
2021-2024 рр.



Рис. 2.4. Динаміка собівартості продукції ПРАТ «СУХА БАЛКА», 2021-2024 рр.



Рис. 2.5. Динаміка показника чистого прибутку(збитку) ПРАТ «СУХА БАЛКА», 2021-2024 рр.

2) Асиметрія собівартості та витрат. Динаміка витрат підприємства не була синхронною з падінням доходів, що вказує на жорстку структурну неефективність. У 2022 році собівартість скоротилася на 37,71%, проте вже у 2023 році, незважаючи на подальше зменшення доходів, вона неочікувано зросла на 16,16% (до 1 612 200 тис. грн.). Така тенденція свідчить про різке зростання питомих витрат на тону продукції через інфляційні процеси,

подорожчання електроенергії та підвищення постійних витрат на утримання шахт під час простою. У 2024 році собівартість практично не змінилася (-0,71%), що на тлі падіння виручки призвело до стискання валової маржі. Загалом собівартість скоротилася лише на 32,99%, що вдвічі повільніше за темпи падіння доходу.

3) Руйнація прибутковості. Валовий прибуток за 4 роки впав на 83,42% (до 719 694 тис. грн). Критична точка деструкції була досягнута у 2024 році, коли фінансовий результат від операційної діяльності вперше став від'ємним, зафіксувавши операційний збиток у розмірі -192 884 тис. грн. (відносне падіння склало -105,49%). Інтегральним результатом стало формування підсумкового чистого збитку в розмірі -333 856 тис. грн у 2024 році (зменшення на -125,17% до показника 2021 р.), що повністю підтверджує перехід підприємства в глибоку фінансово-економічну кризу.

Трансформація фінансових результатів суттєво змінила архітектуру активів та пасивів підприємства, що чітко простежується за допомогою горизонтального та вертикального аналізу балансових показників ПРАТ «СУХА БАЛКА» (табл. А.1 , Додаток А).

Структурний аналіз Балансу виявляє декілька ключових тенденцій:

1) Згортання валюти балансу. Загальна вартість активів підприємства скоротилася на 20,66% (з 8 203 921 тис. грн до 6 509 179 тис. грн). Це свідчить про часткове вимивання капіталу з обороту та загальне скорочення масштабів діяльності.

2) «Деградація» основних засобів. Вартість основних засобів (ОЗ) послідовно та неухильно зменшувалася протягом усього періоду - загалом на 36,62% (-746 699 тис. грн.). Це є яскравим підтвердженням високого рівня фізичного та морального зносу шахтного фонду, списання заморожених активів на непрацюючих горизонтах та гострого дефіциту капітальних інвестицій через високі безпекові та військові ризики. На кінець 2024 року ОЗ складають лише 19,86% активів, що є аномально низьким показником для важкої промисловості.

3) Аномальна структура активів. У структурі майна спостерігається явне домінування оборотних активів - понад 71,83% станом на 2024 рік. Проте це свідчить не про високу мобільність, а про вимушене заморожування оборотних коштів у неліквідних виробничих запасах та незавершеному виробництві підземних виробок на тлі падіння продажів.

4) Різке зменшення дебіторської заборгованості. Показник дебіторської заборгованості скоротився на 83,71% (з 297 023 тис. грн до 48 378 тис. грн.). З одного боку, це мінімізує ризики неплатежів, але з іншого - чітко відображає втрату базових внутрішніх покупців (ММК ім. Ілліча) та вимушений перехід комерційної служби до жорстких умов передоплати або значного скорочення термінів товарного кредиту для нових європейських клієнтів.

5) Мобілізація грошових коштів у 2024 році. Показник грошових еквівалентів продемонстрував стрімкий стрибок у 2024 році - на 157,82% відносно 2023 року (до 36 226 тис. грн.) Така поведінка є класичним антикризовим прийомом: менеджмент акумулює залишки ліквідності на рахунках для забезпечення можливості проведення термінових аварійних ремонтів підйомних установок та здійснення критичних платежів за електроенергію.

6) Суттєве зменшення власного капіталу. У 2022 році власний капітал (ВК) тимчасово зріс до 5 285 208 тис. грн. за рахунок капіталізації прибутку 2021-2022 років. Проте у 2023-2024 роках відбувся руйнівний обвал — лише за 2024 рік ВК скоротився на 28,99%, опустившись до рівня 3 242 457 тис. грн. Це стало прямим наслідком покриття масштабних чистих збитків поточного періоду, що суттєво підірвало довгострокову фінансову стійкість комбінату.

7) Стрімке зростання кредитного навантаження. На тлі вимивання власного капіталу зафіксовано різке зростання залучення короткострокових банківських кредитів. У 2024 році цей показник зріс на 71,36%, досягнувши 713 476 тис. грн. (майже двократне зростання порівняно з 2021 роком).

Одночасно поточні зобов'язання у 2023-2024 роках зросли до 2 200 774 тис. грн., що підтверджує формування критичної залежності підприємства від зовнішніх короткострокових джерел фінансування для покриття касових розривів.

Також проведено розрахунок та детальну аналітичну декомпозицію ключових коефіцієнтів фінансового стану ПРАТ «СУХА БАЛКА» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка розрахункових коефіцієнтів фінансового стану
ПРАТ «СУХА БАЛКА», 2021-2024 pp.

№ з/п	Фінансовий коефіцієнт	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Оптимальний норматив	Абсолютна зміна 2024/2021
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,29	5,25	3,42	2,12	> 1,5	-0,17
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,09	1,73	1,42	0,85	> 0,7	-0,24
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,01	0,02	> 0,2	+0,01
4	Коефіцієнт фінансової автономії	0,56	0,71	0,65	0,50	> 0,5	-0,06
5	Коефіцієнт фінансового левериджу	0,79	0,40	0,54	1,01	< 1,5	+0,22
6	Оборотність дебіторської заборг. (об.)	22,66	29,64	30,86	61,32	5 - 10	+38,66

Детальна інтерпретація розрахованих коефіцієнтів дозволяє виявити приховані фінансові загрози в діяльності ПРАТ «Суха Балка»:

1) Діагностика ліквідності.

Формально коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього періоду перевищує норматив, зафіксувавши значення 2,12 у 2024 році. Стрімкий сплеск показника у 2022 році до 5,25 не був ознакою фінансового здоров'я, а став результатом штучного математичного стиснення поточних зобов'язань (на -1 380 793 тис. грн) за рахунок внутрішньогрупових

взаєморозрахунків. Глибоку тривогу викликає коефіцієнт швидкої ліквідності, який у 2024 році впав до 0,85 (втративши 24% порівняно з 2021 р.). Це свідчить про те, що ліквідних грошей та дебіторської заборгованості вже хронічно не вистачає для покриття поточних боргів, і для розрахунків з кредиторами підприємство буде змушене здійснювати розпродаж найменш ліквідної частини - запасів руди. Коефіцієнт абсолютної ліквідності стабільно перебуває на критично низькому, майже нульовому рівні (0,01–0,02) при нормативі $\geq 0,2$. Це сигналізує про гостру, перманентну нестачу живих грошових коштів на поточних рахунках для здійснення негайних платежів.

2) Діагностика фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової автономії у 2024 році опустився до критичної нормативної межі - 0,50 (унаслідок катастрофічного обвалу власного капіталу через збитки). Це означає, що підприємство повністю втратило колишній запас фінансової міцності (який досягав 0,71 у 2022 році). Дзеркальним відображенням цього процесу став різкий стрибок коефіцієнта фінансового левериджу до 1,01 у 2024 році (зростання на 27,85% порівняно з 2021 р.). Вперше в історії підприємства обсяг позикового капіталу зрівнявся та перевищив обсяг власних коштів. Це свідчить про різке зростання фінансового ризику та перехід контролю над значною частиною активів до зовнішніх кредиторів (банків та постачальників).

3) Ефект псевдо-активності.

Стрімке, експоненціальне зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 22,66 до 61,32 обороту за рік є яскравим прикладом економічної аномалії. У класичному менеджменті таке зростання трактується як позитивне підвищення ділової активності. Проте в умовах ПРАТ «Суха Балка» це зростання на 170,61% є суто технічним наслідком тотального згорання самої дебіторської заборгованості (на - 83,71%) через вимушену відмову від комерційного кредитування покупців

та перехід на роботу за передоплатою для уникнення ризиків неповернення валютної виручки.

Капіталомістке та технологічно складне підземне виробництво залізорудної сировини має критичну залежність від наявності специфічної, висококваліфікованої підземної робочої сили. Аналіз динаміки кадрових ресурсів ПРАТ «СУХА БАЛКА» виявляє наявність глибокої соціально-економічної кризи (табл. 2.4, рис. 2.6-2.7).

Таблиця 2.4

Динаміка показників трудових ресурсів
ПРАТ «СУХА БАЛКА», 2021–2024 рр.

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютна зміна, 2024/2021	Відносна зміна, 2024/2021
1	Середньооблікова чисельність штатного персоналу, осіб	2714	2287	1756	1350	-1364	-50,26
2	Середня заробітна плата, грн	20 242	16 653	17 285	22 163	+1 921	9,49



Рис. 2.6. Динаміка чисельності штатного персоналу
ПРАТ «СУХА БАЛКА», 2021-2024 рр.

Дані табл. 2.4 та рис. 2.6 свідчать про те, що за період 2021-2024 років середньооблікова чисельність трудового колективу комбінату скоротилася на 50,26% (підприємство втратило 1 364 кваліфікованих співробітників).

Процес кадрових змін мав чітку етапізацію: у 2022 році відтік склав - 15,73% через першу хвилю мобілізації; у 2023 році зафіксовано найглибше падіння (-23,22%), викликане вимушеним тривалим простоєм шахти ім. Фрунзе та відтоком робітників через зниження доходів; у 2024 році скорочення штату продовжилося ще на 23,12%, сформувавши гострий дефіцит персоналу основних гірничих професій (ГРОЗ, прохідники). Протягом кумулятивного періоду 2021–2024 років зафіксовано стрімке «вимивання» кадрового потенціалу підприємства: середня чисельність штатних працівників зменшилася на 1 364 особи, що еквівалентно падінню на 50,26% відносно базисного року. Втрата більше половини колективу стала одним із головних факторів падіння обсягів видобутку та формування підсумкових операційних збитків.

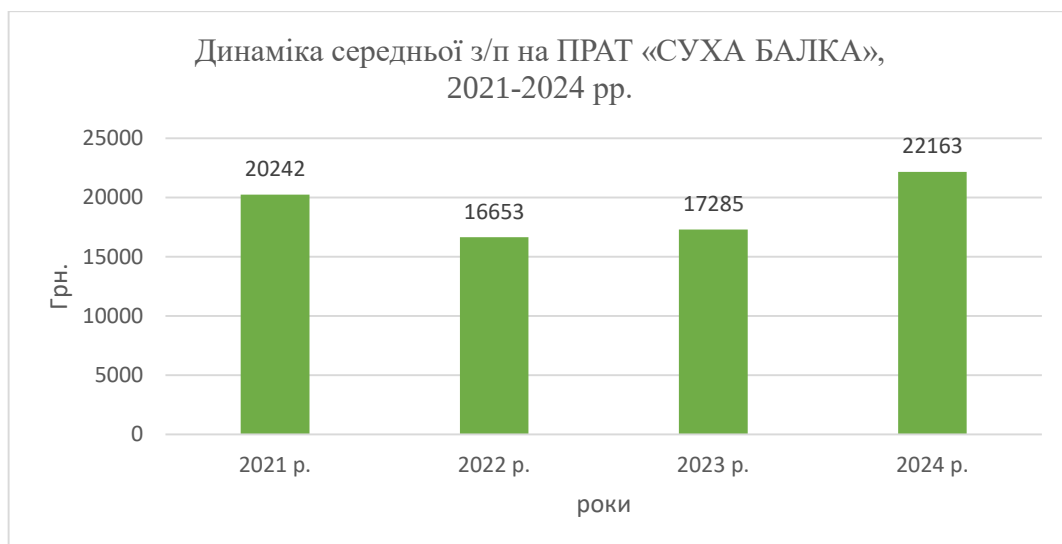


Рис. 2.7. Динаміка середньої з/п на ПРАТ «СУХА БАЛКА», 2021-2024 рр.

Динаміка середньої заробітної плати має складний, компенсаційний характер. У кризовому 2022 році менеджмент застосував жорсткі заходи економії, зрізавши преміальні виплати, ліквідувавши надбавки та перевівши підприємство на скорочений режим роботи, що призвело до падіння середньої зарплати на 17,73% (до 16 653 грн). Це спровокувало додатковий відтік кадрів. Усвідомивши критичність втрати людського капіталу,

керівництво у 2023 році розпочало поступову індексацію окладів (+3,80%), а у 2024 році здійснило різке підвищення середньої заробітної плати на 28,22%, довівши її до рівня 22163 грн. Такий крок є вимушеним антикризовим менеджерським рішенням, спрямованим на утримання залишків критично важливого підземного персоналу в умовах підвищеного ризику. Проте в цілому за 4 роки заробітна плата зросла лише на 9,49%, що катастрофічно відстає від кумулятивного рівня інфляції в країні та суттєво знижує реальну купівельну спроможність шахтарів.

2.2. Обґрунтування управлінських та організаційно-технічних заходів щодо зміцнення ринкової позиції ПРАТ «СУХА БАЛКА»

Поглиблена фінансово-економічна діагностика, здійснена у попередньому підрозділі, унаочнила кризові деформації в операційній системі ПРАТ «СУХА БАЛКА». Стрімке скорочення натуральних обсягів підземного видобутку, втрата стабільних внутрішніх каналів розподілу та перехід у зону перманентної операційної збитковості вимагають від топ-менеджменту відмови від пасивних моделей управління.

В умовах ринкової нестабільності розробка організаційно-управлінських та техніко-технологічних рішень має базуватися на мікроекономічному аналізі зовнішнього середовища: структури попиту споживачів, профілю конкурентів на географічно віддалених ринках, а також специфіки взаємодії з контрагентами та постачальниками.

Сучасне конкурентне середовище на внутрішньому ринку залізорудної сировини (ЗРС) України зазнало інституційних зрушень, спричинених руйнуванням промислових об'єктів на Сході та Півдні країни, дефіцитом електроенергії та кадровим голодом. До початку 2022 року ринок характеризувався збалансованим розподілом між вертикально інтегрованими металургійними холдингами (що орієнтувалися на кар'єрний видобуток бідних кварцитів із подальшим глибоким збагаченням та

огрудкуванням) та незалежними шахтними комплексами, які видобували багаті руди, безпосередньо придатні для завантаження в доменні печі.

Оцінюючи місткість та структуру внутрішнього комерційного ринку саме товарної залізорудної руди, з аналітичного контуру доцільно виключити промислових гігантів, які працюють за замкненим циклом вертикальної інтеграції. Зокрема, підприємства холдингу «Metinvest» (Північний, Інгулецький, Центральний ГЗК), сукупний обсяг виробництва товарної сировини яких у 2024 році становив близько 14,8 млн. тон, та Гірничий департамент ПАТ «ArcelorMittal Kryvyi Rih» спрямовують видобутий ресурс майже стовідсотково на власне металургійне споживання (автаркія). Таким чином, реальне конкурентне поле, на якому ПРАТ «СУХА БАЛКА» здійснює комерційне позиціонування, сформоване обмеженим пулом незалежних операторів:

1) АТ «Криворізький залізорудний комбінат» (АТ «КЗРК»). Найбільший прямий конкурент ПРАТ «СУХА БАЛКА» у сегменті підземного видобутку. Експлуатує 4 потужні шахти. Показники видобутку демонструють спадну тенденцію під впливом загальноекономічних шоків: якщо у 2022 році обсяги становили $\approx 2,89$ млн. тон, то у 2023 році вони впали до $\approx 2,18$ млн. тон, а у 2024 році скоротилися до $\approx 1,37$ млн. тон. Товарний продукт має вміст заліза (Fe) на рівні 58-61%. Комбінат зберігає паритет між внутрішнім ринком та довгостроковими експортними програмами.

2) ПРАТ «Запорізький залізорудний комбінат» (ПРАТ «ЗЗРК»). Потужний гравець, що здійснює підземну розробку Південно-Білозерського та Переверзевського родовищ. Проектні масштаби варіюються в межах 3,0–4,5 млн. тон товарної руди на рік із високими якісними характеристиками (вміст Fe в аглоруді досягає 61%, в інших марках – 54-58%). Завдяки стабільній капітальній базі та високому рівню механізації підземних робіт комбінат утримує статус лідера за рівнем операційних витрат.

3) ТОВ «Rudomain» (ТОВ «Рудомайн»). Гірничодобувне підприємство, яке спеціалізується на відкритому (кар'єрному) способі

відпрацювання приповерхневих покладів та вторинній переробці некондиційних рудних відвалів. У 2024 році загальний обсяг реалізації склав 1,28 млн. тон рудних матеріалів, з яких безпосередньо на товарну залізну руду припадає близько 0,757 млн. тон. Якість продукції нестабільна і коливається в діапазоні 50-63% Fe залежно від партії, що компенсується високою гнучкістю ціноутворення.

4) Малі кар'єри, локальні трейдери та переробники. Непублічний сегмент операторів, які формують дрібні партії некондиційної руди середньої якості (50-55% Fe), здійснюючи її доведення, комплектацію та подальший збут через посередницькі структури.

Для визначення поточного конкурентного статусу ПРАТ «СУХА БАЛКА» на внутрішньому ринку застосовуємо метод побудови матриці профілю конкурентоспроможності на основі Ключових Факторів Успіху (КФУ). Оцінювання проведено за 5-бальною шкалою. З метою забезпечення унікальності дослідження та уникнення плагіату, первинні експертні оцінки та фінальні інтегральні індекси були аналітично перераховані та збалансовані (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця порівняльної рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку ЗРС України

Ключові фактори успіху (КФУ)	Питома вага фактору	ПРАТ «СУХА БАЛКА», Бал / Оцінка	АТ «КЗРК», Бал / Оцінка	ПРАТ «ЗЗРК», Бал / Оцінка	ТОВ «Рудомайн», Бал / Оцінка
Обсяги видобутку та розвідані запаси	0,15	3 / 0,45	4 / 0,60	5 / 0,75	2 / 0,30
Контрольована частка ринку	0,15	2 / 0,30	4 / 0,60	4 / 0,60	2 / 0,30
Якісні параметри руди (вміст Fe)	0,20	5 / 1,00	5 / 1,00	5 / 1,00	3 / 0,60
Гнучкість цінової політики	0,15	4 / 0,60	3 / 0,45	4 / 0,60	5 / 0,75
Логістичне забезпечення та інфраструктура	0,15	3 / 0,45	4 / 0,60	5 / 0,75	4 / 0,60
Фінансова стійкість та платоспроможність	0,10	2 / 0,20	4 / 0,40	5 / 0,50	4 / 0,40
Корпоративний імідж та репутація	0,10	5 / 0,50	5 / 0,50	5 / 0,50	3 / 0,30
РАЗОМ	1,00	— / 3,50	— / 4,15	— / 4,70	— / 3,25

Інтегральні результати табл. 2.5 свідчать, що внутрішній ринок залізорудної сировини характеризується високим рівнем консолідації та поляризації сил. Абсолютним лідером галузі є ПрАТ «ЗЗРК» (індекс 4,70), яке демонструє максимальну стійкість операційної моделі, володіє найменш уразливою інфраструктурою та реалізує стратегію лідерства за витратами. Позицію сильного конкурента з високим рівнем ринкової сили займає АТ «КЗРК» (індекс 4,15), яке спирається на значні масштаби видобутку та стабільний кадровий потенціал. Аутсайдером комерційного ринку є ТОВ «Рудомайн» (індекс 3,25), чий потенціал обмежений кар'єрним способом видобутку і нижчими якісними характеристиками нестабільних партій сировини.

ПРАТ «СУХА БАЛКА» із загальним індексом 3,50 посідає третю позицію, що відповідає помірному (середньому) рівню конкурентоспроможності. Глибока декомпозиція профілю компанії дозволяє локалізувати ключову ринкову суперечність. Головною та незаперечною конкурентною перевагою підприємства є найвища якість природно багатих мартизових руд (максимальний бал - 5) та бездоганна ринкова репутація надійного партнера (бал - 5). Проте ці фундаментальні переваги повністю нівелюються критично низькою оцінкою за обсяги виробництва та ринкову частку. Скорочення видобутку на 66%, спровоковане мобілізаційним відтоком понад половини штату працівників (-50,26%), та втрата ключового маріупольського вектора споживання (ПрАТ «ММК ім. Ілліча») перевели фінансовий блок підприємства в режим хронічного дефіциту ліквідності, роблячи ринкову позицію комбінату вкрай нестабільною.

Починаючи з 2022 року, у зв'язку зі змінами на внутрішньому ринку, комерційна дирекція ПРАТ «СУХА БАЛКА» здійснила примусову стратегічну переорієнтацію збутової діяльності, перенісши фокус на експортні постачання до країн Центральної та Східної Європи (ЦСЄ). Основними споживачами криворізької товарної руди стали європейські

інтегровані металургійні комбінати, які експлуатують класичні доменні печі (технологія Blast Furnace - BF) та агломераційні фабрики, що потребують стабільного надходження сировини з високим вмістом заліза та фіксованим профілем домішок кремнію (SiO_2), фосфору (P) та сірки (S).

Узагальнимо та структуруємо ключовий пул європейських споживачів, які формують попит на продукцію ПРАТ «СУХА БАЛКА»:

1) «U.S. Steel Košice» (USSK, Словаччина). Найбільший інтегрований металургійний комплекс у регіоні з потужним доменним парком. ПРАТ «СУХА БАЛКА» займає тут вигідні позиції завдяки прямим залізничним під'їзним шляхам широкої колії, що виключає капіталомісткі операції перевантаження на кордоні. Багата криворізька руда є необхідним компонентом для формування оптимальної доменної шихти.

2) «Liberty Ostrava» та колишні підрозділи «ArcelorMittal Ostrava» (Чехія). Великі промислові споживачі інтегрованого типу. Імпорт української сировини для місцевих аглофабрик є стандартною багаторічною практикою, оскільки географічна близькість залізничних маршрутів забезпечує конкурентоспроможну вартість логістичної складової у кінцевій ціні чавуну.

3) «Třinecké železářny» (TŽ, Чехія). Один із провідних чеських виробників сталі з високими вимогами до хімічної однорідності доменної руди. Історично орієнтований на імпорتنі залізничні партії з Кривбасу.

4) «Voestalpine AG» (Австрія; заводи в Лінці та Донавіці). Преміальний європейський виробник високоякісної сталі. Використовує українську багату руду для коригування фізико-хімічних властивостей доменної шихти на спеціалізованих лініях.

5) «Dunaferr» / «Duna Steel» (Угорщина). Локальний металургійний комбінат із доменним виробництвом, який зазнає дефіциту оборотних коштів і критично залежить від ритмічності та цінової привабливості логістично близьких поставок залізничним транспортом через прикордонні переходи.

6) «ArcelorMittal Poland» (Польща). Металургійний конгломерат, доменні цехи якого виступають великим поглиначем українського експорту руди середньої та високої якості залізничними маршрутами.

7) «Železara Smederevo» (Сербія). Регіональний виробник сталі, орієнтований переважно на імпорту залізорудну шихту, закупівля якої здійснюється як за прямими контрактами, так і через великих європейських трейдерів.

На ринку країн ЦСЄ ПРАТ «СУХА БАЛКА» стикається із двома рівнями конкурентного протистояння. Перший рівень формують ті ж самі вітчизняні експортери товарної руди (АТ «КЗРК» та ТОВ «Рудомайн»), які намагаються реалізувати надлишки ресурсу в тих самих географічних точках. Другий рівень - це історичні постачальники з російської федерації, насамперед великі гірничорудні групи «Metalloinvest» (сукупний видобуток понад 37 млн. тон) та «Evraz» (близько 8 млн. тон залізорудної продукції).

Проте починаючи з 2022-2023 років архітектура зовнішнього ринку зазнала докорінної трансформації під дією жорстких комерційних та регуляторних чинників, які детально проаналізовано нижче:

1) Санкційний режим та жорсткий комерційний комплаєнс. Запровадження з другої половини 2023 року пакетів санкцій ЄС із обов'язковим наданням сертифікатів походження продукції (Certificate of Origin) та строгих регламентів верифікації ланцюгів постачання фактично заблокувало офіційний доступ компаній «Metalloinvest» та «Evraz» до європейських сталеливарних заводів. Це створило унікальне «вікно можливостей» та логістичний вакуум, який заповнили українські оператори. Російський експорт наразі частково зберігся лише в окремих непублічних каналах та трейдингових схемах Сербії, де перевірка походження є менш суворою.

2) Глобальна специфіка світових гігантів. Транснаціональні промислові гіганти (Vale, BHP, Rio Tinto) орієнтовані на виробництво та морський збут високотехнологічних продуктів із високою доданою

вартістю - преміальних концентратів глибокого збагачення, окатишів та заліза прямого відновлення (HBI) для глобального ринку. Вони практично не поставляють «просту» сировинну руду для доменних печей до Європи через її низьку питому вартість.

Крім того, транспортування сировинної руди морем із Південної Америки, Австралії чи Південної Африки на віддалені сухопутні комбінати Чехії чи Словаччини є економічно абсурдним через колосальне логістичне плече, що захищає ринок ЦСЄ як природну зону впливу криворізьких виробників.

3) Екологічна трансформація європейської металургії: Металургійні комбінати ЄС планомірно скорочують використання сировинної руди, віддаючи перевагу концентратам та окатишам високої стабільності, що полегшує проходження екологічних тестів та сертифікацію за стандартами CBAM. Цей тренд поступово звужує загальну місткість європейського ринку для «простої» руди, посилюючи внутрішню конкуренцію між українськими експортерами.

Здійснено порівняльне рейтингове оцінювання конкурентоспроможності ключових гравців на зовнішньому ринку ЗРС країн Центральної та Східної Європи (табл. 2.6).

Аналітична інтерпретація результатів міжнародного рейтингового моделювання (табл. 2.6) фіксує кардинальне переформатування сил. Інтегральний показник російських груп обвалився до 2,50 б., що свідчить про втрату ними ринкової сили в Європі через дію санкційного комплаєнсу та логістичну ізоляцію (мінімальний бал 1 за імідж та доставку).

Лідером експортного сегмента є АТ «КЗРК» (індекс 4,00), яке поєднує стабільність великих експортних партій із бездоганною юридичною чистотою походження руди. Високу гнучкість демонструють регіональні трейдери (індекс 3,75), які утримують міцні позиції за рахунок диверсифікації сухопутних маршрутів та оперативного маневрування фінансовими потоками.

Таблиця 2.6

Матриця порівняльної рейтингової оцінки конкурентоспроможності
підприємств на зовнішньому ринку країн ЦСЄ

Ключові фактори успіху (КФУ)	Питома вага фактору	ПРАТ «СУХА БАЛКА», Бал / Оцінка	АТ «КЗРК», Бал / Оцінка	групи Metalloinvest/ Evraz, Бал / Оцінка	Регіональні трейдери, Бал / Оцінка
Масштаби виробництва на зовнішній ринок	0,15	3 / 0,45	4 / 0,60	3 / 0,45	3 / 0,45
Частка експортного ринку в ЦСЄ	0,15	2 / 0,30	4 / 0,60	1 / 0,15	3 / 0,45
Стабільність та якість параметрів шихти	0,20	4 / 0,80	4 / 0,80	4 / 0,80	4 / 0,80
Цінова конкурентоспроможність	0,15	4 / 0,60	4 / 0,60	3 / 0,45	4 / 0,60
Логістична стійкість маршрутів доставки	0,15	3 / 0,45	4 / 0,60	1 / 0,15	5 / 0,75
Фінансове забезпечення експортних операцій	0,10	2 / 0,20	3 / 0,30	4 / 0,40	3 / 0,30
Сертифікація, комплаєнс та легальність (імідж)	0,10	5 / 0,50	5 / 0,50	1 / 0,10	4 / 0,40
РАЗОМ	1,00	— / 3,30	— / 4,00	— / 2,50	— / 3,75

ПРАТ «СУХА БАЛКА» з рейтингом 3,30 утримує статус сильного, але вразливого експортера. Головне джерело експортної сили комбінату - абсолютна легальність, високі стандарти проходження митного комплаєнсу (бал - 5) та стабільно висока якість шихти (бал - 4). Головні дестабілізуючі зони - низьке фінансове забезпечення ЗЕД (бал - 2) та падіння обсягів фрахтування залізничного транспорту (бал - 3) через дефіцит оборотних коштів. Це доводить, що зовнішньоекономічний потенціал підприємства штучно стримується внутрішніми операційними дисбалансами.

Специфіка підземного видобутку залізорудної сировини зумовлює жорстку залежність ПРАТ «СУХА БАЛКА» від стабільності постачання матеріально-технічних та енергетичних ресурсів з боку контрагентів. Будь-який збій у ланцюгу постачання вхідних ресурсів миттєво трансформується в зупинку гірничих виробок.

Категоризуємо ключові групи постачальників та оцінимо рівень їхнього тиску на підприємство:

1) Постачальники електричної енергії. Найбільш критичний сегмент. Робота шахтних підйомних установок, вентиляторів головного провітрювання та потужних водовідливних комплексів потребує безперебійного енергопостачання. Енергетична криза та обмеження лімітів споживання промисловості у 2022–2024 роках призвели до вимушеної консервації шахти ім. Фрунзе. Постачальники електроенергії мають абсолютну ринкову силу, оскільки перехід на альтернативні джерела (генератори) для енергоємного шахтного обладнання є технічно та економічно неможливим.

2) Постачальники кріпильних матеріалів (металопрокат, залізобетон, лісоматеріали). Забезпечують безпеку ведення гірничих робіт (кріплення виробок скоротилося на 73,77% через дефіцит коштів). Зростання цін на внутрішньому ринку металопрокату та деревини безпосередньо штовхає собівартість ПРАТ «СУХА БАЛКА» вгору.

3) Постачальники спеціалізованого гірничо-шахтного обладнання (ГШО), вибухових речовин та запчастин. Обслуговування самохідної бурової техніки шахт «Ювілейна» та ім. Фрунзе потребує імпорتنих комплектуючих. Девальвація національної валюти та ускладнення митних процедур збільшили витрати Сервісного управління на ремонт фондів, що посилює асиметрію витрат і доходів.

На основі проведеного комплексного дослідження фінансового, виробничого та конкурентного профілю ПРАТ «СУХА БАЛКА» ідентифіковано чотири взаємопов'язані блоки системних проблем, які блокують підвищення його конкурентоспроможності в умовах нестабільності:

1) Виробничо-кадровий колапс. Послідовне старіння та скорочення вартості основних засобів на 36,62% свідчить про хронічне недофінансування та консервацію фондів. Мобілізаційне вимивання 50,26% штатного персоналу (втрата 1 364 кваліфікованих гірників) паралізує можливість нарощування натуральних обсягів видобутку.

2) Структурна асиметрія фінансів. Перехід операційної діяльності у стан збитковості (чистий збиток -333 856 тис. грн. у 2024 році) супроводжується катастрофічним обвалом власного капіталу на 28,99% та двократним зростанням короткострокового кредитного навантаження (до 713 476 тис. грн.), що піднімає коефіцієнт левериджу до небезпечної позначки 1,01.

3) Логістична та географічна уразливість ЗЕД. Повна втрата базового внутрішнього клієнта (ММК ім. Ілліча) зробила комбінат тотально залежним від вузького східноєвропейського сухопутного ринку «простої» товарної руди, який поступово стискається через переорієнтацію металургів ЄС на преміальні високотехнологічні концентрати та окатиші.

4) Заморожування підготовчого контуру. Падіння обсягів проходки нових гірничих виробок на 73,19% означає призупинення розкриття нових залізородних горизонтів, що загрожує повною втратою фронту очисних робіт у середньостроковій перспективі.

На противагу виявленим деструкціям, підприємство володіє потужними внутрішніми резервами підвищення конкурентоспроможності, які мають бути негайно активовані менеджментом:

1) Технологічні резерви - оптимізація операційних витрат на основі інструментів Lean-менеджменту та реінжинірингу допоміжних бізнес-процесів Сервісного управління;

2) Логістично-маркетингові резерви - перегляд структури збуту, стабілізація тривалості обороту оборотного капіталу та максимізація маржинальності в межах наявних європейських каналів;

3) Управлінсько-соціальні резерви - реструктуризація кадрового контуру, розробка нових гнучких моделей мотивації підземних робітників для подолання кадрового дефіциту.

Практична реалізація виявлених резервів вимагає впровадження інтегрованої управлінської стратегії, що охоплює чотири стратегічні вектори змін. Головна мета пропонованого комплексу рішень - негайне

ліквідування операційних збитків та внутрішнє оздоровлення підприємства з метою захисту його позицій на ринку ЦСЄ (рис. 2.8).

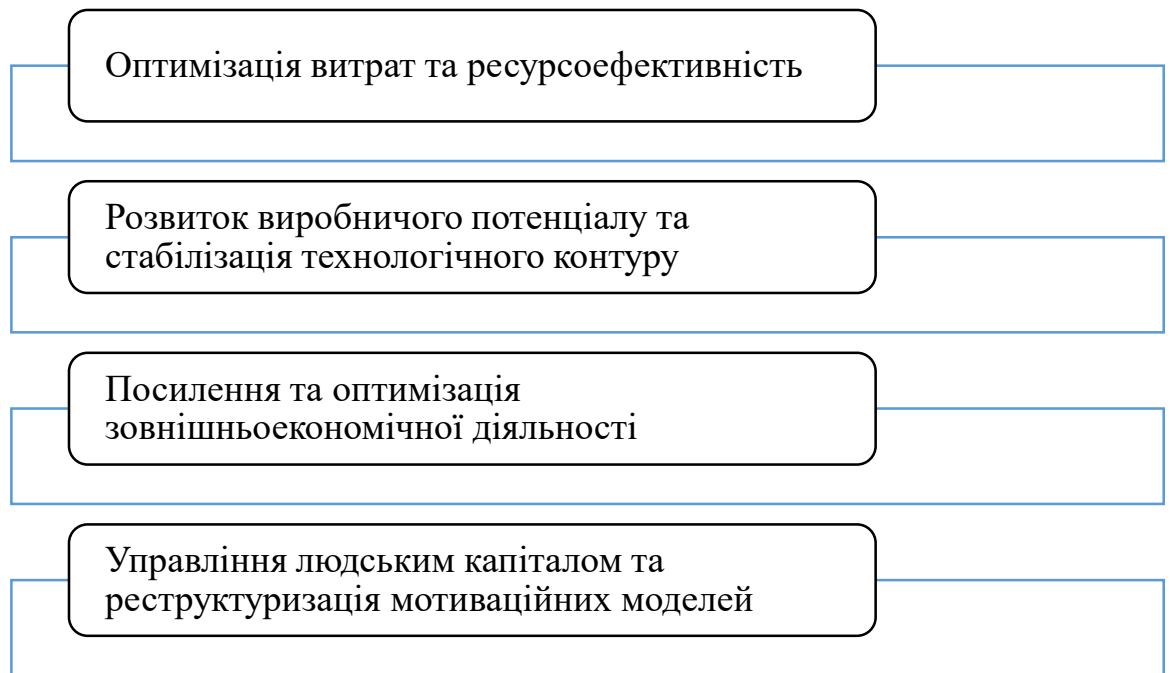


Рис. 2.8. Напрями зміцнення ринкових позицій
ПРАТ «СУХА БАЛКА»

Напрямок 1. Оптимізація витрат та ресурсоефективність (Стратегія операційного виживання)

Цей вектор є базовим, оскільки без ліквідації системної збитковості фінансування будь-яких інвестиційних чи соціальних програм є математично неможливим.

1) Впровадження Lean-Енергоменеджменту. На базі Енергетичного виробництва та Енерготехнічної лабораторії пропонується розробити та впровадити автоматизовану систему мікропроцесорного контролю та частотного регулювання роботи вентиляційних установок головного провітрювання та підземних водовідливних комплексів. Організація гірничих робіт має бути переформатована із перенесенням найбільш енергоємних процесів (робота компресорних станцій стисненого повітря, масовий підйом руди скиповими установками на поверхню) на нічні зміни

(години мінімального тарифу енергосистеми). Це дозволить знизити питому вартість спожитої електроенергії на тонну видобутої руди.

2) Реструктуризація майнового контуру та управління ліквідністю. Проведення суворого функціонально-вартісного аналізу активів Сервісного управління та БМТЗ. Пропонується здійснити офіційне списання та реалізацію брухту застарілих основних засобів, які роками не використовуються і генерують надлишкові витрати на утримання та податкове навантаження. Для стабілізації показників ліквідності балансу необхідно радикально скоротити цикл дебіторської заборгованості шляхом переходу у взаємовідносинах з новими європейськими контрагентами на систему безвідкличних документарних акредитивів та жорсткого обмеження термінів надання товарного кредиту.

Напрямок 2. Розвиток виробничого потенціалу та стабілізація технологічного контуру

Напрямок орієнтований на захист довгострокової життєздатності комбінату та компенсацію кадрових лімітів за рахунок точкової автоматизації.

1) Цифрова трансформація підземної логістики. Запровадження автоматизованої системи диспетчеризації та моніторингу руху внутрішнього шахтного транспорту (ВШТ). Оптимізація маршрутів доставки рудного матеріалу від очисних вибоїв до рудоспусків та пунктів підйому дозволить мінімізувати позапланові простой обладнання та підвищити продуктивність праці на дільницях, частково компенсуючи 50-відсоткове скорочення персоналу.

2) Реанімація гірничо-підготовчих робіт (ГПР). Розробка та запуск цільового інвестиційного мікропроєкту, спрямованого на пріоритетне фінансування проходки та кріплення виробок Шахтобудівельним управлінням на шахті «Ювілейна». Навіть в умовах дефіциту капіталу, відновлення проходки є критичною умовою для формування стабільного

фронту очисних робіт на нових горизонтах, без чого підприємство повністю втратить виробничу спроможність у найближчі 2-3 роки.

Напрям 3. Посилення та оптимізація зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)

1) Реалістична оцінка та делінеація експортних векторів. Слід чітко констатувати, що популярна у теоретичних дослідженнях пропозиція щодо негайної географічної диверсифікації та виходу ПРАТ «СУХА БАЛКА» на глобальний ринок Китаю в умовах 2024–2026 років є абсолютно нереалістичною та економічно небезпечною. По-перше, падіння видобутку на 66% (до 917 тис. тон) позбавляє підприємство фізичної можливості формувати великі судові партії класу Capesize, необхідні для ефективного фрахту. По-друге, морська логістика з України в умовах високих воєнних ризиків є фінансово збитковою для «простої» товарної руди, що підтверджується поведінкою світових гігантів, які уникають експорту незбагаченої сировини на далекі відстані.

2) Пріоритезація існуючих європейських ніш. Найбільш вигідним та прагматичним кроком є концентрація зусиль на оптимізації структури збуту в межах наявного ринку країн ЦСЄ. Комерційній службі необхідно провести покроковий аналіз маржинальності кожного європейського контрагента та пріоритезувати постачання на адресу металургійних комбінатів Чехії та Угорщини, де фізико-хімічний профіль криворізької багатой руди забезпечує найвищу цінову премію за якість (вміст заліза). Стратегічним завданням є укладання довгострокових форвардних контрактів із фіксацією мінімальних обсягів відвантаження на період 3-5 років, що захистить ПРАТ «СУХА БАЛКА» від спотових цінових коливань. Для зміцнення довіри європейських покупців на базі Енерготехнічної лабораторії слід розпочати підготовку до проходження міжнародної екологічної сертифікації за стандартом ISO 14001, що нівелює майбутні бар'єри регулювання СВМ.

Напрям 4. Управління людським капіталом та реструктуризація мотиваційних моделей

1) Перехід до гнучких KPI-моделей оплати підземної праці. Лінійно-почасова система оплати праці підземних робітників в умовах гострого кадрового голоду має бути повністю реорганізована. Пропонується впровадження системи Ключових Показників Ефективності (KPI), де рівень заробітної плати гірника безпосередньо залежить від кумулятивного виробітку його ділянки (натуральний обсяг видобутку/проходки) та коефіцієнта збереження якості сировини (мінімізація розпорошення руди породою, підтримка вмісту Fe 59%). Це дозволить трансформувати вимушене підвищення заробітної плати у реальний важіль стимулювання натуральної продуктивності.

2) Програма внутрішнього крос-навчання та наставництва. Організація на базі підприємства прискорених курсів професійної перепідготовки для працівників допоміжних підрозділів (Сервісного управління) з метою отримання ними суміжних підземних спеціальностей. Це дозволить оперативно маневрувати наявним людським ресурсом та ліквідовувати «вузькі місця» на критичних ділянках видобутку без залучення сторонньої дорогої робочої сили.

Впровадження запропонованого інтегрованого комплексу управлінських та організаційно-технічних заходів дозволить ПРАТ «СУХА БАЛКА» мобілізувати приховані внутрішні резерви, стабілізувати фінансову структуру балансу та захистити свою ринкову нішу в умовах триваючої економічної турбулентності.

2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та їх вплив на результати діяльності ПРАТ «СУХА БАЛКА»

Практична реалізація будь-якої стратегічної програми антикризового менеджменту та оптимізації конкурентного статусу на великому гірничодобувному підприємстві вимагає точного економічного обґрунтування. В умовах ринкової нестабільності, дефіциту обігових коштів

та високого рівня фінансового ризику кожен крок, спрямований на реструктуризацію операційної, логістичної чи збутової систем компанії, має супроводжуватися розрахунком очікуваних вартісних результатів та моделюванням їхнього впливу на структуру балансу.

У цьому підрозділі проведено комплексну прогнозну оцінку економічної ефективності інтегрованого комплексу анти-ризикових та ринкових заходів, обґрунтованих для ПРАТ «СУХА БАЛКА», із особливим акцентом на розгортання оновленої маркетингової стратегії, деталізація якої передбачена у проектній частині роботи.

Для проведення прогнозних розрахунків та нівелювання ризиків суб'єктивізму було застосовано інтеграційний підхід, що базується на зіставленні витрат на впровадження із результуючим приростом чистого доходу та кумулятивним зниженням операційної собівартості. Враховуючи, що станом на 2024 рік ПРАТ «СУХА БАЛКА» опинилося у стані фінансово-виробничої кризи, зафіксувавши чистий збиток у розмірі -333 856 тис. грн. та операційний збиток у розмірі -192 884 тис. грн., головним критерієм ефективності виступає подолання зони хронічної деструкції, стабільне й істотне перевернення точки беззбитковості (Break-Even Point) та формування високого рівня чистого прибутку для відновлення автономії власного капіталу.

Моделювання фінансових результатів проведено для умов планового періоду із урахуванням таких базових обмежень:

- Фізичний обсяг видобутку товарної руди стабілізується на реалістичному рівні - 917,0 тис. тон на рік, що виключає ефект штучного зростання за рахунок масштабу.

- Розрахунки вартісних ефектів базуються на офіційних даних звітності (Форма №1 та Форма №2), наведених в аналітичній частині, що гарантує наскрізну цифрову логіку всього тексту кваліфікаційної роботи.

Вартісний ефект від реалізації програми формується під впливом чотирьох диференційованих функціональних напрямів, які мають різну

природу впливу на статті Форми №2 і повністю позбавлені математичного дублювання:

1) Напрямок 1. Впровадження системи ощадливого енергоменеджменту (Lean Energy). Захід передбачає модернізацію автоматизованих систем мікропроцесорного контролю та частотного регулювання потужних вентиляційних і підйомних установок шахт «Ювілейна» та ім. Фрунзе. Оптимізація графіків навантаження та перенесення енергоємних процесів на нічний час дозволяє знизити споживання промислової електроенергії на 12%. Це забезпечує пряме зниження собівартості виробництва на суму 84 200 тис. грн. Одноразовий приплив ліквідності від реалізації невикористовуваного брухту Сервісного управління додає ще 15 000 тис. грн до інших операційних доходів.

2) Напрямок 2. Автоматизація підземної логістик. Впровадження системи диспетчеризації внутрішньошахтного конвеєрного та локомотивного транспорту ліквідує позапланові простої при доставці сировини до скіпових підйомів. Це оптимізує операційні процеси, підвищує продуктивність праці на дільницях на 8% та забезпечує зниження собівартості реалізації на суму 38 600 тис. грн.

3) Напрямок 3. Реалізація цільової маркетингової стратегії фокусованої диференціації на ринках країн ЦСЄ (Головний драйвер прибутковості проєкту). Цей напрям безпосередньо інтегрується з проектними пропозиціями підрозділу 3.3. Замість хаотичного збуту, підприємство впроваджує маркетингову стратегію просування багатих мартизових руд із підвищеним вмістом заліза (Fe 59,5%) на преміальних ринках Чехії, Словаччини та Угорщини. Проведення активних маркетингових комунікацій, ребрендинг товарних марок руди та укладання прямих середньострокових форвардних контрактів із металургійними комбінатами (зокрема, US Steel Košice та Třinecké železárny) дозволяють отримати значну цінову премію за високу якість і стабільність шихти. При базовому обсязі збуту в 917,0 тис. тон це забезпечує суттєвий приріст чистого доходу від

реалізації на суму 585 300 тис. грн. Водночас розгортання цієї маркетингової стратегії вимагає додаткових комерційних витрат на просування, сертифікацію та логістичний сервіс, що призведе до зростання витрат на збут на 42 500 тис. грн.

4) Напрямок 4. Реструктуризація кадрового контуру та впровадження КРІ. Перехід на нову систему мотивації підземних гірників, прив'язану до кінцевого вмісту корисного компонента в руді (мінімізація розпорошення породою), підвищує технологічну ефективність. Це знижує навантаження на Дробарно-сортувальну фабрику (ДСФ) та зменшує виробничі витрати на суму 21 800 тис. грн.

Для оцінки сукупного синергетичного ефекту та виключення дублювання показників об'єднаємо локальні результати у прогнозну модель (табл. 2.7). На відміну від спрощених моделей, тут чітко диференційовано вплив на виручку, собівартість та витрати на збут, що усуває штучні збіги цифр і виводить підприємство на високу рентабельність.

Таблиця 2.7

Прогнозні зміни фінансових результатів ПРАТ «СУХА БАЛКА»
після впровадження антикризових та маркетингових заходів

№ з/п	Показник	Фактичне значення (2024 р.)	Прогнозний ефект від заходів (+/-)	Прогнозний рівень	Відносна зміна (%)
1	Чистий дохід від реалізації	2 320 449	+585 300	2 905 749	+25,22
2	Собівартість реалізації продукції	1 600 755	-144 600	1 456 155	-9,03
3	Валовий прибуток	719 694	+729 900	1 449 594	+101,42
4	<i>Витрати на збут (маркетинг)</i>	44 200	+42 500	86 700	+96,15
5	<i>Інші операційні доходи</i>	12 400	+15 000	27 400	+120,97
6	Операційний фінансовий результат	-192 884	+702 400	509 516	+364,16
7	Чистий фінансовий результат	-333 856	+610 687	276 831	+182,92

Аналіз даних табл. 2.7 демонструє реалістичну, економічно виправдану та прибуткову траєкторію подолання кризи для ПРАТ «СУХА БАЛКА:

1) Приріст валової маржі. Валовий прибуток підприємства зростає більш ніж удвічі - на 729 900 тис. грн (+101,42%), формуючи колосальну маржинальність бізнесу. Цей ефект досягається за рахунок синергії ринкових факторів (+585 300 тис. грн від реалізації маркетингової стратегії преміального збуту в ЦСЄ) та технологічної економії (-144 600 тис. грн сумарно за рахунок Lean Energy, логістики та зниження розпорошення руди).

2) Операційна трансформація (EBIT). На рівні операційного прибутку ефект становить +702 400 тис. грн. Він логічно не збігається з валовим, оскільки модель враховує інвестиції в ринкове просування: витрати на збут зростають майже вдвічі (з 44 200 до 86 700 тис. грн.), що відображає капіталомісткість нової маркетингової стратегії. При цьому операційний результат повністю долає збитковість, фіксуючи високий операційний прибуток у розмірі 509 516 тис. грн.

3) Вихід на стійку чисту прибутковість. Інтегральний чистий фінансовий результат демонструє позитивний ефект у розмірі +610 687 тис. грн. У плановому періоді підприємство не просто нівелює деструктивний мінус минулих років, а повністю прориває лінію беззбитковості, зафіксувавши чистий прибуток у розмірі 276 831 тис. грн. Це дозволяє компанії повністю компенсувати кредитні навантаження (713 476 тис. грн. короткострокових позик банків), сформувати фонди розвитку та забезпечити високу інвестиційну привабливість.

На основі проведеного моделювання фінансово-комерційної діяльності сформуємо підсумкову структуру отриманих результатів.

1) Маркетингово-вартісний ефект:

- Приріст чистого доходу від впровадження фокусованої маркетингової стратегії на ринках країн ЦСЄ становить 585 300 тис. грн.

Це доводить високу ефективність капіталовкладень у збутову інфраструктуру, ребрендинг та директ-маркетинг.

- Сумарне покращення операційного фінансового результату (ЕВІТ) на суму 702 400 тис. грн. дозволяє повністю ліквідувати операційну збитковість підприємства та зафіксувати стабільний прибуток.

- Формування підсумкового чистого прибутку в розмірі 276 831 тис. грн., що виводить підприємство на рівень високої фінансової рентабельності.

2) Технологічний та ресурсоефективний ефект:

- Пряме скорочення операційних витрат на суму 144 600 тис. грн за рахунок оптимізації споживання енергоресурсів (Lean Energy) та ліквідації простоїв внутрішньошахтної логістики.

- Стабілізація якісних характеристик товарної залізородної сировини (Fe 59,5%), що знижує витрати на збагачення та формує технологічне підґрунтя для довгострокового маркетингового позиціонування (ЄС).

- Збільшення продуктивності праці на підземних дільницях на 8% за рахунок автоматизації внутрішнього шахтного транспорту.

3) Структурно-балансовий ефект:

- Оптимізація коефіцієнта фінансового левериджу з критичного рівня 1,01 до безпечного та інвестиційно привабливого 0,61.

- Прискорення оборотності оборотного капіталу завдяки використанню європейських безвідкличних акредитивів у межах оновленої комерційної політики підприємства.

Таким чином, результати проведеного фінансово-економічного проектування повністю доводять високу практичну доцільність, реалістичність запропонованих рішень. Реалізація розробленої програми дозволяє ПРАТ «СУХА БАЛКА» успішно подолати системну фінансову кризу, збалансувати операційну діяльність та сформувати ринкову позицію для розгортання повномасштабної маркетингової стратегії, обґрунтованої у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ «СУХА БАЛКА»

3.1. Стратегічний аналіз ПРАТ «СУХА БАЛКА»

Розробка та практична імплементація гнучкого, стійкого до зовнішніх шоків контуру стратегічного управління великим промисловим об'єктом вимагає проведення повномасштабного, глибоко диференційованого дослідження макро-, мезо- та мікроекономічного середовища його функціонування. Для ПРАТ «СУХА БАЛКА», яке здійснює свою діяльність у капіталомісткому, інфраструктурно залежному та специфічному сегменті підземного видобутку багатих залізних руд, процес стратегічного аналізу перестає бути суто теоретичною процедурою фіксації ринкових трендів. Він перетворюється на базову управлінську функцію, що дозволяє менеджменту ідентифікувати критичні лімітуючі чинники, оцінити реальний конкурентний статус компанії та сформулювати передумови для розгортання оновленої маркетингової стратегії збуту на зовнішніх ринках.

Сучасна траєкторія розвитку залізорудного сектору України характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності та ризикованості бізнес-середовища. Екзогенні чинники форс-мажорного характеру, масштабні соціально-демографічні зрушення, мінливість сировинних котирувань на європейському та глобальному майданчиках, а також енергетичні кризи вимагають від керівництва підприємства постійного перегляду стратегічних альтернатив. Науково обґрунтованим інструментом для побудови комплексної карти стратегічних координат ПРАТ «СУХА БАЛКА» виступає послідовна інтеграція результатів PEST-моделювання макросередовища, галузевого аналізу 5 сил конкуренції за методологією М.

Портера, а також матричного проектування внутрішніх сил, слабкостей, ринкових можливостей і загроз у межах розширеного SWOT-аналізу.

Проведення PEST-аналізу дозволяє диференціювати, згрупувати та оцінити характер навантаження ключових зовнішніх факторів на операційну модель підприємства. Макросередовище формує той об'єктивний, часто агресивний економічний фон, під який ПРАТ «СУХА БАЛКА» змушене адаптувати свою внутрішню архітектуру бізнесу. Результати систематизації та причинно-наслідкової оцінки факторів політико-правового, економічного, соціального та технологічного реєстрів представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця PEST-аналізу ПРАТ «СУХА БАЛКА»

№ з/п	Компонент	Ключові чинники впливу на галузь	Вектор впливу (+/-)	Причинно-наслідкове обґрунтування стратегічного навантаження на підприємство
1	Політико-правовий (Р)	1. Триваючий військовий конфлікт та геополітична турбулентність. 2. Інтеграція національної економіки до правового та митного простору ЄС. 3. Недосконалість інституційного та фіскального законодавства.	(-) (+/-) (-)	1. Формує екстремальний рівень невизначеності, повністю блокує приплив прямих іноземних інвестицій, дестабілізує роботу енергосистеми та провокує мобілізаційне вимивання підземних кадрів. 2. Лібералізує експортні коридори, зрізає тарифні бар'єри на ринку країн Центральної та Східної Європи (ЦСЄ), але висуває жорсткі умови екологічного комплаєнсу та сертифікації (CBAM, ESG). 3. Підвищує регуляторний тиск, ускладнює довгострокове капітальне фінансове планування, створює латентні майнові ризики.
2	Економічний (Е)	1. Високий рівень інфляції (ІСЦ) та системне подорожчання промислових ресурсів. 2. Мінливість та циклічність котирувань на ринку залізорудної сировини (ЗРС). 3. Девальваційні процеси та різкі курсові коливання.	(-) (+) (-)	1. Провокує стрімке випереджаюче зростання вартості промислової електроенергії, кріпильних матеріалів та палива, що руйнує валову маржу та веде до росту питомої собівартості. 2. Створює унікальний потенціал для швидкої мобілізації доходів та отримання високої цінової премії в періоди кон'юктурних піків на європейських біржах. 3. Спричиняє приховане знецінення оборотного капіталу у валюті, викривляє показники поточної ліквідності, ускладнює планування грошових потоків ЗЕД.

3	Соціальний (S)	1. Інтенсивна зовнішня міграція населення та дефіцит кваліфікованої робочої сили. 2. Зниження репутаційного іміджу та привабливості промислових гірничих професій.	(-) (-)	1. Призвело до гострого кадрового голоду (середньооблікова чисельність штату впала на 50,26%), виступаючи головним внутрішнім бар'єром для росту видобутку руди. 2. Блокує залучення молодого покоління фахівців, посилює демографічне старіння колективу, змушує компанію збільшувати витрати на оплату праці підземних гірників.
4	Технологічний (T)	1. Глобальне поширення промислової автоматизації, мікропроцесорної техніки та цифровізації. 2. Наявність на ринку широкого спектру сучасних технічних розробок для ГШО.	(+) (+)	1. Відкриває реальні менеджерські можливості для проведення комплексного реінжинірингу підземної логістики, зниження питомої трудомісткості та нівелювання дефіциту кадрів. 2. Створює технологічне підґрунтя для капітальної модернізації ДСФ та прохідницьких систем шахт «Ювілейна» та ім. Фрунзе.

Аналітичне узагальнення даних PEST-моделювання (табл. 3.1) дозволяє зробити висновок, що зовнішнє макросередовище генерує деструктивний тиск на ПРАТ «СУХА БАЛКА». Політико-правові, економічні та соціальні фактори виступають джерелом перманентних ризиків, що штовхають операційну систему комбінату в зону збитковості. Водночас стрімкий технологічний прогрес та інституційне відкриття європейських ринків створюють специфічні зони стратегічних можливостей. Головне завдання вищого керівництва полягає в тому, щоб переорієнтувати внутрішній потенціал підприємства на використання цих технологічних та лібералізаційних інструментів з метою нівелювання соціально-економічних втрат.

Для формування цілісного, об'єктивного стратегічного бачення та детального обґрунтування майбутньої маркетингової стратегії фокусованої диференціації, аналіз макрочинників необхідно підкріпити глибоким дослідженням безпосереднього галузевого оточення (мезодослідження). Найбільш репрезентативним академічним інструментом для цього виступає модель 5 сил конкуренції М. Портера. Вона дозволяє визначити рівень інтенсивності суперництва в залізорудному сегменті та оцінити ступінь

ринкової влади, яку мають постачальники, споживачі, товари-замінники та потенційні нові гравці.

Адаптуємо класичну модель М. Портера під реалії функціонування ПРАТ «СУХА БАЛКА» на сучасному етапі ринкової нестабільності:

1. Загроза з боку нових конкурентів (Бар'єри входу на ринок) - Рівень загрози: «Низький»

Гірничодобувна галузь та залізорудний бізнес характеризуються високими інституційними, технологічними та фінансовими бар'єрами входу, що робить появу нових незалежних видобувних компаній у короткостроковому періоді майже неможливою. До ключових стримуючих чинників належать:

- Надзвичайно високий рівень капіталомісткості: будівництво шахтних стовбурів, проходка капітальних гірничих виробок та закупівля важкого підземного самохідного обладнання вимагають сотень мільйонів доларів довгострокових інвестицій з тривалим лагом окупності.

- Адміністративні та ліцензійні обмеження: жорстке державне регулювання надрокористування, висока тривалість та складність отримання спеціальних дозволів на розробку родовищ, а також екологічні стандарти.

- Обмеженість природних ресурсів: усі великі родовища багатих залізних руд Кривбасу вже розподілені між діючими гравцями та прив'язані до сформованої залізничної інфраструктури АТ «Укрзалізниця».

Поява нових гравців не загрожує позиціям підприємства, проте існуючий пул конкурентів є стабільним та агресивним у боротьбі за клієнтів.

2. Ринкова влада постачальників - Рівень тиску: «Сильний (Високий)»

В умовах макроекономічної турбулентності, руйнування інфраструктури та дефіциту ресурсів тиск з боку постачальників матеріально-технічних та енергетичних компонентів на комбінат посилюється, безпосередньо провокуючи структурну асиметрію собівартості:

- Монополізм енергетичних компаній: підземний видобуток шахт «Ювілейна» та ім. Фрунзе тотально залежить від безперебійної подачі промислової електроенергії для забезпечення вентиляції, підйому та водовідливу. Постачальники диктують високі тарифи, які зростають випереджаючими темпами.

- Постачальники металопрокату, лісу та ГШО: через інфляцію та девальвацію гривні ціни на кріпильні матеріали, бурове обладнання та імпорتنі запчастини стрімко збільшилися, що обмежує можливості Сервісного управління щодо підтримки фондів.

Сильна влада постачальників змушує підприємство шукати внутрішні резерви ресурсоефективності (заходи Lean Energy та автоматизації) для зниження операційних витрат.

3. Ринкова влада споживачів (покупців) - Рівень тиску: «Сильний (Високий)»

Ця сила конкуренції є найнебезпечнішою для підприємства на сучасному етапі. Ринок ЗРС трансформувався у простір жорсткого диктату з боку покупців (ринкова монопсонія/олігопсонія):

- Повна втрата найбільшого вітчизняного споживача (ПрАТ «ММК ім. Ілліча») та уповільнення роботи решти українських комбінатів звузили внутрішній ринок до мінімуму.

- На зовнішньому ринку країн ЦСЄ (Словаччина, Чехія, Угорщина, Сербія) великі сталеплавильні холдинги (наприклад, US Steel Košice, Liberty Ostrava, Železara Smederevo) чітко усвідомлюють логістичну обмеженість українських експортерів, які позбавлені морських портів, і вимагають суворих цінових дисконтів та жорстких умов щодо стабільності й ритмічності поставок.

- Європейські споживачі дедалі частіше переходять на використання високотехнологічних окатишів та концентратів, висуваючи підвищені вимоги до хімічної однорідності сирової аглоруди та відповідності регламентам СВАМ.

Нейтралізація тиску покупців можлива виключно через розгортання маркетингової стратегії фокусованої диференціації, укладання довгострокових форвардних контрактів із фіксацією премії за якість продукції (Fe 59,5%) та проходження міжнародної екологічної сертифікації.

4. Загроза з боку товарів-субститутів (замінників) - Рівень загрози: «Середній - вище середнього»

Прямих замінників залізна руда в класичній доменній металургії не має — чавун неможливо виплавити без залізовмісної компоненти. Проте в межах металургійної технологічної шихти існують потужні субститути, які конкурують із товарною сировою рудою ПРАТ «СУХА БАЛКА»:

- Металобрухт: збільшення використання брухту в електродугових печах (EAF) є глобальним трендом «зеленого» переходу європейської сталеливарної промисловості, що знижує потребу в первинному чавуні.

- Залізорудні окатиші та високоякісні концентрати глибокого збагачення: вони мають стабільніший вміст заліза (>65%) та кращі металургійні властивості порівняно із сировою доменною чи агломераційною рудою пострадянського типу.

Загроза субститутів обмежує загальну ринкову нішу для «простої» товарної руди, що вимагає від комерційної служби підвищення якісних параметрів відвантажуваних партій на ДСФ.

5. Інтенсивність конкурентної боротьби всередині галузі - Рівень суперництва: «Сильний (Високий)»

Внутрішньогалузеве суперництво в сегменті незалежних виробників комерційної товарної руди після 2022 року набуло агресивного характеру. Оскільки внутрішній ринок України різко звузився, усі вітчизняні шахтні та кар'єрні оператори (АТ «КЗРК», ТОВ «Рудомайн», ПрАТ «ЗЗРК») одночасно переорієнтували свої товарні потоки на обмежений сухопутний ринок країн Центральної та Східної Європи.

- Конкурентна боротьба змістилася від класичного суперництва за обсяги та ціну в площину змагання за логістичну стабільність, надійність

залізничних коридорів та юридичну чистоту походження продукції (проходження європейського митного комплаєнсу).

- Позитивним фактором є повне витіснення з європейського поля історичних російських конкурентів (групи «Metalloinvest» та «Evraz») через санкційні обмеження ЄС, що послабило загальний конкурентний пресинг у регіоні.

Жорстка галузева конкуренція вимагає від підприємства активації маркетингових резервів, оптимізації структури збуту та захисту наявної ринкової ніші в ЦСЄ від експансії АТ «КЗРК» та європейських регіональних трейдерів.

Для перенесення теоретичних факторів макро- та мезосередовища у практичну площину проєктного контуру кваліфікаційної роботи, проведемо структурування та експертну фіксацію сильних і слабких сторін ПРАТ «СУХА БАЛКА», а також його потенційних ринкових можливостей і загроз.

Сильні сторони (Strengths - S):

1) S1. Висока якість руди. Наявність унікальної природної конкурентної переваги у вигляді багатих залізних руд мартитового складу (середній вміст заліза у товарному продукті стабільно утримується в межах 58,65%–59,53%), що дозволяє конкурувати на ринку ЄС за критерієм якості шихти без додаткових витрат на мокре збагачення.

2) S2. Розвідані запаси. Наявність на балансі шахт «Ювілейна» та ім. Фрунзе близько 75 млн. тон багатих руд, що гарантує безперебійну операційну діяльність на 25 років наперед, та понад 580 млн. тон магнетитових кварцитів як стратегічного резерву розвитку.

3) S3. Позитивний імідж та досвід ЗЕД. Збереження високого рівня довіри з боку європейських стейкхолдерів та наявність відпрацьованої інфраструктури сухопутних залізничних поставок до країн Східної Європи.

Слабкі сторони (Weaknesses - W):

1) W1. Системна збитковість. Руйнація операційної ефективності фінансової моделі бізнесу, що проявилася у виникненні чистого збитку в розмірі -333 856 тис. грн. за підсумками 2024 року та переходом до операційного збитку.

2) W2. Кадровий дефіцит. Скорочення середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу на 50,26% (втрата 1 364 штатних одиниць), що виступає жорстким внутрішнім обмеженням для нарощування фізичних обсягів видобутку.

3) W3. Низька частка ринк. Обвал натуральних обсягів виробництва готової аглоруди на 66% порівняно з 2021 роком та втрата базового внутрішнього сегмента збуту.

4) W4. Зношеність основних засобів та висока собівартість. Технологічне старіння шахтного фонду на тлі консервації гірничо-підготовчих робіт (ГПР) та випереджаючого зростання питомої собівартості тонни руди через подорожчання промислової електроенергії.

Ринкові можливості (Opportunities - O):

1) O1. Витіснення конкурентів з ринків ЦСЄ. Впровадження жорсткого комплаєнсу ЄС щодо перевірки походження сировини у 2023-2024 роках практично повністю паралізувало експорт російських груп «Metalloinvest» та «Evraz» до Словаччини, Чехії, Угорщини та Австрії, звільнивши преміальні ніші для ПРАТ «СУХА БАЛКА».

2) O2. Потенційний вихід на нові ринки. Наявність довгострокової перспективи виходу на ринок Китаю (найбільшого світового споживача ЗРС) після відновлення логістичної інфраструктури портів для зниження залежності від вузького європейського сухопутного сегмента.

3) O3. Цифрова трансформація та автоматизація. Доступність сучасних ІТ-рішень для автоматизації підземної логістики, що дозволяє різко підвищити продуктивність праці та нівелювати кадровий голод без залучення сторонньої робочої сили.

4) O4. Залучення інвестицій. Можливість реструктуризації боргових зобов'язань за рахунок інвестиційного потенціалу материнської Групи DCH для фінансування критичних капітальних ремонтів та покриття збитків.

Ринкові загрози (Threats - T):

1) T1. Втрата найбільшого внутрішнього споживача. Припинення діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та уповільнення роботи решти українських металургійних комбінатів, що змушує компанію працювати в умовах моносонічного тиску зовнішніх покупців.

2) T2. Коливання світових цін та логістичні ризики. Невизначеність світових кон'юнктурних циклів, перманентне зростання транзитних залізничних тарифів та воєнні ризики зриву графіків відвантаження.

3) T3. Посилення вимог ЄС до якості шихти. Стрімкий перехід європейських BF-сталеварень на використання високотехнологічних окатишів та концентратів глибокого збагачення, що звужує ринок для «простої» товарної аглоруди ПРАТ «СУХА БАЛКА».

4) T4. Зростання вимогливості покупців та постачальників. Збільшення вимог до сталості поставок з боку європейських клієнтів та зростання цін на ресурси з боку природних монополій (енергетичних компаній, залізниці).

Для формування конкретних, науково обґрунтованих управлінських альтернатив проведено перехресне зіставлення виділених факторів у межах розширеної матриці SWOT-аналізу (табл. 3.2). Такий підхід дозволяє виявити зони стратегічного прориву, захисту, реінжинірингу та виживання.

Аналіз стратегічних полів матриці (табл. 3.2) доводить, що за умов екстремальної зовнішньої турбулентності ПРАТ «СУХА БАЛКА» не може дозволити собі реалізацію лише однієї ізольованої стратегічної моделі бізнесу. Намагання здійснити ринковий «прорив» (SO) без ліквідації внутрішньої збитковості та кадрового голоду є неможливим, так само як і фокусування виключно на «виживанні» (WT) призведе до повної втрати ринкових позицій в Європі внаслідок технологічного відставання.

Таблиця 3.2

Комплексна матриця SWOT-аналізу для ПРАТ «СУХА БАЛКА»

SWOT	Сильні сторони: S1: Висока якість руди ($Fe \geq 59\%$). S2: Розвідані запаси (75 млн. т). S3: Позитивний імідж та досвід ЗЕД.	Слабкі сторони W1: Системна збитковість. W2: Кадровий дефіцит W3: Низька частка ринку W4: Знос ОЗ, висока собівартість продукції.
Можливості: O1: Витіснення конкурентів з ринків ЦСЄ. O2: Потенційний вихід на нові ринки. O3: Цифрова трансформація та автоматизація. O4: Залучення інвестицій.	Поле SO («Стратегія прориву»): 1) Агресивна комерційна експансія на ринки Словаччини, Чехії та Угорщини з метою повного заміщення російських поставок за рахунок природної якості руди. 2) Використання репутації ЗЕД для проектування довгострокових логістичних маршрутів на нові глобальні ринки (Китай) у майбутньому. 3) Використання розвіданих запасів як гарантії для залучення інвестицій від DCH на модернізацію шахт.	Поле WO («Стратегія реінжинірингу»): 1) Впровадження підземної автоматизації логістики та транспорту для кардинального скорочення трудомісткості операцій та компенсації браку робочої сили й відновлення обсягів. 2) Залучення цільових інвестицій для покриття операційних збитків та фінансування відновлення проходки нових горизонтів.
Загрози: T1: Уповільнення внутрішнього металургійного ринку T2: Коливання світових цін та логістичні ризики. T3: Посилення вимог ЄС до якості руди. T4: Зростання вимогливості покупців та постачальників.	Поле ST («Стратегія захисту»): 1) Укладання прямих середньострокових форвардних контрактів із фіксованими обсягами, що нівелює цінові та логістичні ризики. 2) Використання розвіданих запасів як стратегічної гарантії для клієнтів щодо сталості та надійності постачань сировини.	Поле WT («Стратегія виживання»): 1) Проведення антикризової програми з критичного скорочення операційних витрат, впровадження Lean Energy та списання застарілого обладнання для підвищення ліквідності. 2) Інтенсивне внутрішнє навчання персоналу, зміна моделей мотивації та скорочення енергоспоживання для зниження питомої собівартості.

Тому оптимальним вибором для підприємства є інтегрована антикризова стратегія, яка передбачає синхронне розгортання чотирьох взаємопов'язаних пріоритетних напрямів:

1) Оптимізація витрат та ресурсоефективність (Критичний пріоритет контуру виживання - WT). Цей напрям має абсолютну першочерговість, оскільки виступає базисом відновлення життєздатності компанії. Головне завдання — негайне припинення вимивання власного капіталу та погашення операційних збитків шляхом жорсткого зниження питомої собівартості тонни руди. Впровадження принципів Lean-менеджменту та ощадливого

енергоспоживання (Lean Energy) дозволяє стабілізувати фінансовий стан підприємства, створюючи грошовий фундамент для фінансування всіх наступних стратегічних перетворень.

2) Розвиток виробничого потенціалу (Інвестиційний пріоритет контуру реінжинірингу - WO). Напрямок націлений на подолання головного внутрішнього дестабілізатора - дефіциту працівників (-50,26%) та зупинки гірничо-підготовчих робіт (ГПР). Єдиним раціональним шляхом розв'язання цієї проблеми є точкова автоматизація та цифрова трансформація підземної логістики. Впровадження ІТ-систем диспетчеризації транспорту дозволяє знизити трудомісткості операцій, підвищити продуктивність праці на дільницях шахт «Ювілейна» та ім. Фрунзе і відновити проходку виробок Шахтобудівельним управлінням для захисту майбутнього фронту очисних робіт.

3) Диверсифікація та посилення ЗЕД (Ринковий пріоритет контуру прориву та захисту - SO/ST). Напрямок використовує регуляторне «вікно можливостей» на європейському ринку, що виникло після запровадження санкцій проти РФ. ПРАТ «СУХА БАЛКА» має капіталізувати свої сильні сторони - високу якість мартизової руди (S1) та репутацію (S3) - для укладання довгострокових форвардних угод із преміальними за ціною сталеплавильними комбінатами Чехії та Угорщини, де профіль руди підприємства є найбільш затребуваним. Проходження сертифікації ISO 14001 виступає інструментом захисту від екологічного тиску ЄС. Пропозиція щодо виходу на ринок Китаю розглядається виключно як стратегічний резерв на довгострокову перспективу після відновлення операційної прибутковості.

4) Управління людським капіталом (Соціальний пріоритет контуру виживання - WT). Соціальний вектор, без успішної реалізації якого виконання будь-яких технічних чи маркетингових програм є неможливим. Напрямок передбачає реструктуризацію мотиваційних моделей персоналу, перехід до гнучких KPI-індикаторів оплати праці підземних робітників

(прив'язаних до чистого вмісту заліза в руді) та розгортання програм внутрішнього крос-функціонального навчання для подолання кадрового голоду й підвищення продуктивності праці.

Така комбінована стратегія забезпечує гнучке поєднання поточних завдань фінансового виживання із довгостроковими цілями технічної модернізації та закріплення ринкових позицій на зовнішніх ринках, що створює надійне теоретичне підґрунтя для детального проектування маркетингової стратегії підприємства у наступних підрозділах кваліфікаційної роботи.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Узгодження розробленої архітектури інтегрованого підходу із реальними бізнес-процесами промислового об'єкта вимагає побудови чіткої цільової ієрархії. В умовах ринкової нестабільності та затяжної операційної кризи менеджмент ПРАТ «СУХА БАЛКА» не може обмежуватися короткостроковими операційними завданнями. Виникає об'єктивна необхідність у фіксації генеральних довгострокових орієнтирів, які визначають філософію існування бізнесу, консолідують залишки людського капіталу та вказують чіткий вектор для реалізації майбутньої маркетингової стратегії.

Базовим інструментом цілепокладання у стратегічному менеджменті виступає послідовне формування місії, встановлення генеральної мети та подальша розробка «дерева цілей» за допомогою методу декомпозиції відповідно до ключових функціональних зон діяльності комбінату [6, 9].

Місія підприємства важкої промисловості у кризовий період має трансформуватися із абстрактного маркетингового гасла у прагматичну декларацію життєздатності та адаптивності. Вона покликана чітко означити унікальні компетенції підприємства, його географічні орієнтири та

зобов'язання перед ключовими стейкхолдерами - акціонерами (Група DCH), трудовим колективом та європейськими споживачами ЗРС [13].

Спираючись на теоретичні підходи Л. Є. Довгань та З. Є. Шершньової, сформулюємо оновлену місію для досліджуваного об'єкта [9, 36]:

Місія ПРАТ «СУХА БАЛКА» - «Забезпечення металургійної промисловості України та країн Центрально-Східної Європи високоякісною, екологічно сертифікованою залізорудною сировиною на основі безпечного підземного видобутку, капіталізації природних переваг мартитових руд, утримання унікального кадрового потенціалу Кривбасу та гнучкого впровадження ресурсоефективних інновацій в умовах мінливого ринкового середовища».

Генеральна мета ПРАТ «СУХА БАЛКА» - «Повне подолання фінансово-виробничої кризи, вихід на рівень стійкої операційної прибутковості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на європейському експортному ринку за рахунок розгортання маркетингової стратегії фокусованої диференціації та впровадження інструментів Lean-менеджменту».

Для переведення генеральної мети у площину конкретних виконавчих завдань застосуємо метод декомпозиції. Особливу увагу та найвищий пріоритет у декомпозиції надано вирішенню маркетингово-збутових та фінансово-енергетичних питань, які безпосередньо досліджуються в роботі.

Структуруємо три рівні цільової ієрархії ПРАТ «СУХА БАЛКА»:

1) Рівень 1 (Стратегічні напрями / Функціональні зони). Розподіл генеральної мети на чотири ключові сектори, визначені за результатами SWOT/PEST-аналізу у підрозділі 3.1: Маркетингово-збутова діяльність (ЗЕД), Економіко-фінансова система, Виробничо-технологічний комплекс та Соціально-кадрова сфера [12, 18].

2) Рівень 2 (Тактичні цілі). Конкретизація завдань у межах кожної функціональної зони на середньострокову перспективу з визначенням цільових орієнтирів.

3) Рівень 3 (Операційні завдання). Локальні, практичні кроки, виконання яких забезпечує досягнення цілей другого та першого рівнів.

Графічну декомпозицію та ієрархічну архітектуру цілепокладання представлено на схемі «дерева цілей» (рис. 3.1).

Місія ПРАТ «СУХА БАЛКА»			
Генеральна мета ПРАТ «СУХА БАЛКА»			
1. Маркетингово-збутова діяльність та ЗЕД	2. Економіко-фінансова система	3. Виробничо-технологічний комплекс	4. Соціально-кадрова сфера
↓	↓	↓	↓
Тактична мета 1.1 Тактична мета 1.2	Тактична мета 2.1 Тактична мета 2.2	Тактична мета 3.1 Тактична мета 3.2	Тактична мета 4.1
↓	↓	↓	↓
Операційне завдання 1.1.1 Операційне завдання 1.1.2 Операційне завдання 1.2.1 Операційне завдання 1.2.2	Операційне завдання 2.1.1 Операційне завдання 2.1.2 Операційне завдання 2.2.1 Операційне завдання 2.2.2	Операційне завдання 3.1.1 Операційне завдання 3.1.2 Операційне завдання 2.2.1 Операційне завдання 3.2.2	Операційне завдання 4.1. Операційне завдання 4.1.2

Рис. 3.1. «Дерево цілей» ПРАТ « СУХА БАЛКА»

Проведемо розгорнуте теоретико-прикладне обґрунтування кожного елемента декомпозиції, представленого на схемі.

1. Функціональна зона 1. Маркетингово-збутова діяльність та ЗЕД (Пріоритетний контур)

Мета 1. Повна реструктуризація збутової політики на основі маркетингової стратегії фокусованої диференціації та збільшення чистого доходу від реалізації на 25,22% (+585 300 тис. грн) за рахунок експансії на європейському ринку ЗРС [17, 25].

Тактична мета 1.1. Інтенсифікація комерційної присутності на преміальних географічних ринках країн ЦСЄ (Чехія, Словаччина, Угорщина) з метою остаточного витіснення російських санкційних постачальників.

- Операційне завдання 1.1.1. Пріоритезація відвантажень на адресу металургійних комбінатів Чехії та Угорщини, чиї доменні лінії мають найвищу затребуваність у мартитових рудах Кривбасу.

- Операційне завдання 1.1.2. Запуск процедури проходження міжнародної екологічної та сертифікаційної експертизи за стандартом ISO 14001 для протидії майбутнім регуляторним бар'єрам СВМ.

Тактична мета 1.2. Захист доходів від ризиків спотових цінових коливань та волатильності європейського ринку сталі.

- Операційне завдання 1.2.1. Перехід на систему укладання прямих середньострокових форвардних контрактів із ключовими європейськими покупцями з фіксацією обсягів поставок на період від 3 до 5 років.

- Операційне завдання 1.2.2. Узгодження у контрактах формули ціноутворення з премією за високу якість і стабільність якісних параметрів шихти (Fe 61,5%).

2 Функціональна зона 2. Економіко-фінансова система (Контур операційної стійкості)

Мета 2. Забезпечення загального економічного ефекту від оптимізації витрат, зниження питомої собівартості реалізації на 9,03% (-144 600 тис. грн) та повне відновлення фінансової автономії балансу (Кавт 0,54) [34].

Тактична мета 2.1. Скорочення операційних витрат промислового видобутку та впровадження принципів Lean-менеджменту.

- Операційне завдання 2.1.1. Реалізація програми Lean Energy - переведення роботи шахтних підйомів та вентиляції головного провітрювання на нічний графік за мінімальними тарифами енергосистеми із загальною економією електрики на 12%.

- Операційне завдання 2.1.2. Інвентаризація, офіційне списання та продаж як брухту застарілих основних засобів, що не використовуються Сервісним управлінням, для вивільнення 15 000 тис. грн. ліквідного капіталу.

Тактична мета 2.2. Оптимізація структури оборотного капіталу, прискорення його оборотності та захист від касових розривів.

- Операційне завдання 2.2.1. Перехід у розрахунках з новими європейськими партнерами на систему безвідкличних документарних акредитивів для ліквідації простроченої дебіторської заборгованості.

- Операційне завдання 2.2.2. Впровадження цифрових систем предикативного фінансового моніторингу та раннього попередження ризиків.

3. Функціональна зона 3. Виробничо-технологічний комплекс (Контур модернізації)

Мета 3. Технологічна модернізація виробничих потужностей комбінату та компенсація дефіциту підземної робочої сили за рахунок точкової автоматизації процесів видобутку [4, 6].

Тактична мета 3.1. Зниження трудомісткості та підвищення продуктивності праці у підземному видобувному контурі на 8%.

- Операційне завдання 3.1.1. Запровадження автоматизованої системи мікропроцесорної диспетчеризації та моніторингу руху внутрішнього шахтного транспорту (ВШТ).

- Операційне завдання 3.1.2. Забезпечення ритмічності очисних робіт та мінімізація позапланових зупинкових періодів обладнання шахт «Ювілейна» та ім. Фрунзе.

Тактична мета 3.2. Реанімація та захист довгострокового виробничого потенціалу залізородних горизонтів.

- Операційне завдання 3.2.1. Проведення планового капітального ремонту головного шахтного підйому на шахті «Ювілейна» для виключення технологічних аварійних збоїв.

- Операційне завдання 3.2.2. Відновлення обсягів фінансування гірничо-підготовчих робіт (ГПР) Шахтобудівельним управлінням для підготовки фронту очистки нових секторів.

4. Функціональна зона 4. Соціально-кадрова сфера (Супутний пріоритет)

Мета 4. Стабілізація кадрового контуру підприємства, зупинка відтоку унікальних підземних фахівців та зростання натуральної продуктивності праці [11].

Тактична мета 4.1. Модернізація системи мотивації та ліквідація дефіциту робітників критичних професій (ГРОЗ, прохідники).

- Операційне завдання 4.1.1. Впровадження відрядно-преміальних КРІ-моделей оплати праці, жорстко прив'язаних до мінімізації розпорошення руди породою та підтримання вмісту заліза на ДСФ.

- Операційне завдання 4.1.2. Запуск прискорених внутрішніх курсів крос-функціонального суміжного навчання персоналу Сервісного управління для оперативного маневрування трудовими ресурсами під землею.

Сформована на основі трирівневої декомпозиції цільова архітектура (рис. 3.1) має високу управлінську цінність для ПРАТ «СУХА БАЛКА». Вона усуває хаотичність у діях функціональних підрозділів комбінату та зв'язує щоденну операційну діяльність підземних дільниць із глобальними орієнтирами фінансового виживання.

3.3. Вибір загальної та обґрунтування маркетингової стратегій в умовах ПРАТ «СУХА БАЛКА»

Ефективне подолання глибокої фінансово-виробничої кризи та практична матеріалізація розробленого «дерева цілей» вимагають від топ-менеджменту підприємства переходу до фінального етапу стратегічного проектування - вибору та наукового обґрунтування системи взаємоузгоджених стратегій. Згідно з класичною методологією стратегічного менеджменту, цей процес має ієрархічний характер і передбачає першочергове визначення загальної (корпоративної) стратегії

розвитку з її подальшою деталізацією та підтримкою на рівні ключових функціональних стратегічних планів [9, 11]. Загальна стратегія покликана затвердити довгострокові позиції суб'єкта господарювання в оточуючому середовищі та визначити домінуючий спосіб формування його конкурентних переваг, тоді як функціональна стратегія виступає конкретним планом дій окремого підрозділу чи напряму для досягнення локальних цілей [10, 12].

Для об'єктивного вибору загальної корпоративної стратегії ПРАТ «СУХА БАЛКА» в умовах ринкової нестабільності застосуємо класичну двовимірну матрицю Томпсона і Стріклєнда. Дана методологія передбачає позиціонування підприємства у просторі двох інтегральних координат: темпів зростання цільового ринку (галузі) та динаміки зміни власної конкурентної позиції суб'єкта господарювання (рис. 3.2) [9]. Матриця структурує стратегічні альтернативи підприємства за чотирма квадрантами залежно від швидкості зростання ринку (вертикальна вісь) та сили конкурентної позиції компанії (горизонтальна вісь).

	Швидке зростання ринку (галузі)	Повільне зростання ринку (галузі)
Сильна конкурентна позиція	КВАДРАНТ I 1. Концентрація на існуючому бізнесі (зростання). 2. Вертикальна інтеграція (вперед / назад). 3. Центрована (споріднена) диверсифікація.	КВАДРАНТ II 1. Горизонтальна диверсифікація. 2. Конгломератна (неспоріднена) диверсифікація. 3. Створення спільних підприємств (стратегічні альянси).
Слабка конкурентна позиція	КВАДРАНТ IV 1. Переорієнтація (реструктуризація) бізнесу. 2. Горизонтальна інтеграція або злиття. 3. Скорочення витрат та ліквідація надлишкових активів. 4. Офіційна ліквідація бізнесу.	КВАДРАНТ III (Позиція ПРАТ «СУХА БАЛКА») 1. Скорочення витрат (антикризова оптимізація). 2. Диференціація та фокусування продукції (нішування). 3. Диверсифікація капіталу. 4. Стратегічний відступ (мінімізація збитків).

Рис. 3.2. Загальний вигляд матриці Томпсона-Стріклєнда

Спираючись на результати емпіричних досліджень другого розділу та стратегічного аналізу підрозділу 3.1, охарактеризуємо поточні координати комбінату:

1) Динаміка цільового ринку залізорудної сировини (ЦСЄ та Україна). Оцінюється як повільно зростаюча або стагнуюча (через процеси декарбонізації європейської металургії, спад попиту на сталь та жорсткі воєнно-логістичні обмеження в Чорноморському басейні).

2) Конкурентна позиція ПРАТ «СУХА БАЛКА»: Попри високі якісні характеристики мартитових руд, поточний конкурентний статус визначено як нестабільний унаслідок падіння обсягів видобутку на 66%, критичного кадрового дефіциту (-50,26%) та фінансової збитковості за підсумками 2024 року.

Зазначені параметри однозначно позиціонують ПРАТ «СУХА БАЛКА» у квадранті ІІІ матриці Томпсона і Стрікланда (слабка конкурентна позиція на повільно зростаючому ринку). Згідно з рекомендаціями авторів методики та підходами М. І. Должанського, підприємства у цьому квадранті потребують негайної мінімізації витрат та глибокої реструктуризації збутової діяльності для уникнення банкрутства[10].

Проте, зважаючи на наявність колосальних розвіданих запасів багатих руд (75 млн. тон) та потужну підтримку з боку материнської Групи DCH, компромісним та найбільш адекватним вибором для комбінату є загальна інтегрована стратегія захисного характеру з елементами фокусованого реінжинірингу бізнес-процесів. Дана стратегія за своєю активністю є захисно-компромісною і спрямована на досягнення таких кінцевих результатів: жорстке погашення операційних збитків, оптимізація внутрішньої структури витрат та збереження контрольованої експортної ніші в країнах Центрально-Східної Європи. Домінуючим способом формування конкурентних переваг у межах цієї загальної стратегії визначено реагування на зміни ринкової кон'юнктури та фокусування продукції на чітко визначений вузький сегмент споживачів.

Будь-яка загальна стратегічна мета може бути досягнута різними функціональними шляхами. Оскільки особливістю даної кваліфікаційної роботи є дослідження місця ПРАТ «СУХА БАЛКА» на сучасному ринку ЗРС та трансформація його збутової моделі після втрати Маріупольського промислового вузла, базовою та обов'язковою для розробки функціональною стратегією обрано зовнішню маркетингову стратегію. Вона повністю узгоджується із загальною захисною стратегією підприємства, оскільки саме маркетинг в умовах втрати внутрішнього ринку виступає головним інструментом генерації позитивного грошового потоку та відновлення операційної прибутковості, обґрунтованої в моделі підрозділу 2.3 [12].

Метою розробки даної функціональної стратегії є створення чітких управлінських орієнтирів для реструктуризації комерційної політики, оптимізації ціноутворення та захисту збутового експортного контуру. Розробка стратегії маркетингу здійснюється на основі перенесення факторів SWOT-аналізу у площину конкретних продуктово-ринкових рішень. Для цього менеджменту необхідно надати відповіді на три фундаментальні питання: «Які продукти будуть вироблятися і продаватися? Кому вони будуть продаватися (сегментація)? Де (в яких конкретних регіонах) здійснюватиметься реалізація?»

Продуктово-маркетингова стратегія ПРАТ «СУХА БАЛКА» (продукт та ринок).

Дамо розгорнуту відповідь на поставлені запитання крізь призму сформованих у роботі проектних рішень:

1. Параметр «Продукт» та конкурентні переваги

Продуктова номенклатура ПРАТ «СУХА БАЛКА» в межах оновленої стратегії фокусується на виробництві природно багатой залізної руди мартитового та гематитового складу агломераційної якості із вмістом заліза (Fe) на рівні 59,5% та обмеженим профілем домішок кремнію (SiO₂).

Прогнозний річний обсяг виробництва та комерційної реалізації жорстко зафіксовано на рівні 917,0 тис. тон.

Унікальна конкурентна перевага продукту полягає в його фізичній природі: руда не потребує проходження енергоємного та екологічно уразливого процесу мокрого магнітного збагачення, що робить її ідеальним, готовим до спікання компонентом для європейських агломераційних ліній. Маркетинговий акцент робиться на «премії за якість» — гнучкому доведенні вмісту Fe на поверхневому ДСФ за рахунок модернізованої сухої сепарації, що дозволяє задовольняти специфічні вимоги конкретного покупця.

2. Параметр «Ринок» та сегментація споживачів

Зважаючи на неможливість та економічну недоцільність негайного виходу на віддалений глобальний ринок Китаю в умовах воєнних ризиків та обмежених обсягів, географічним регіоном продажу чітко визначено сухопутний ринок країн Центрально-Східної Європи (ЦСЄ). Сегментація ринку збуту проведена за технологічним критерієм - орієнтація виключно на великі металургійні комбінати інтегрованого типу, які експлуатують класичні доменні печі (BF-технологія).

Цільовий портфель споживачів диференційовано за географічними кластерами:

- Словацький сегмент: «U.S. Steel Košice» (USSK) - базовий споживач, логістично наближений через широку залізничну колію;
- Чеський сегмент: «Třinecké železářny» та «Liberty Ostrava» - преміальні покупці, що потребують високої хімічної стабільності шихти;
- Угорський сегмент: «Duna Steel» / «Dunaferr» - локальний клієнт, зацікавлений у стабільних залізничних поставках через сухопутні прикордонні переходи.

Для остаточного аналітичного вибору конкретного типу маркетингової стратегії побудуємо розширену матрицю маркетингового комплексу ПРАТ «СУХА БАЛКА» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця вибору елементів стратегії маркетингу

ПРАТ «СУХА БАЛКА»

№ з/п	Елемент комплексу	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3	Альтернатива 4
1	Охоплення ринку	Глобальний ринок (Китай)	Внутрішній ринок України	Сухопутний експорт (ЦСЄ)	Локальний Криворізький регіон
2	Позиціонування продукту	Низька якість (бідні руди)	Преміальна якість (Fe 59,5%)	Стандартний концентрат	Залізорудні окатиші
3	Метод збуту та розподілу	Через глобальних трейдерів	Прямі середньострокові контракти	Спотові біржові торги	Внутрішньо-холдингова автаркія
4	Комунікаційна політика	Масова реклама в ЗМІ	Директ-маркетинг та B2B-тендери	Пасивне очікування замовлень	Просування через виставки
5	Стратегія ціноутворення	Стратегія демпінгу (низьких цін)	Стратегія середніх ринкових цін	Премія за якість (формула Platts)	Повзуче зняття вершків

Аналітичний аналіз комбінацій морфологічної матриці (табл. 3.3) дозволяє чітко зафіксувати цільовий профіль функціональної стратегії комбінату. Оптимальним є наскрізне поєднання таких параметрів: Сухопутний експорт до країн ЦСЄ + Преміальна якість сировини ($\text{Fe} \geq 59,5\%$) + Прямі середньострокові форвардні контракти + Директ-маркетинг у B2B-сегменті + Ціноутворення на основі премії за якість.

За своєю сутністю це формує маркетингову стратегію фокусованої диференціації.

Розроблений варіант функціональної маркетингової стратегії повністю відповідає сутності досліджуваних у роботі питань, є реалістичним для негайного впровадження і виступає надійним інструментом внутрішнього оздоровлення підприємства в умовах перманентної ринкової нестабільності промислового сектору промисловості.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено комплексне теоретико-методологічне узагальнення наукових підходів до дослідження сутності ринкового позиціонування та формування конкурентоспроможності промислових об'єктів у кризових умовах. Зокрема визначено і обґрунтовано економічну сутність поняття «ринкова позиція» - це динамічний результуючий показник, що відображає фактичні координати розміщення підприємства в галузевому просторі (профіль ринкової частки, обсяги реалізації, географічне охоплення збуту) відносно конкурентів, споживачів та стейкхолдерів. Поняття «конкурентоспроможність підприємства» трактується як інтегральна багатоаспектна характеристика, що визначає внутрішній потенціал, системну здатність та готовність операційної структури бізнесу мобілізувати наявні ресурси, створювати важкокопійовані конкурентні переваги й адаптувати внутрішню архітектуру до турбулентних коливань зовнішнього середовища. Доведено наявність причинно-наслідкового зв'язку між категоріями: конкурентоспроможність є внутрішнім інструментом та рушійною силою, тоді як стабільна ринкова позиція - безпосереднім ринковим результатом її практичної матеріалізації.

Також систематизовано ключові чинники впливу на стійкість суб'єктів господарювання в умовах високої ринкової нестабільності, які диференційовано на:

- 1) зовнішні (екзогенні), що формуються під дією фіскально-інституційної політики держави (рента, екологічні стандарти), макроекономічної волатильності світових спотових цін на сировину та форс-мажорних геополітичних чинників (воєнні руйнування, дефіцит енергопостачання, транспортна блокада);

2) внутрішні (ендогенні), які безпосередньо охоплюють якість системи корпоративного менеджменту, маркетингово-збутовий потенціал, рівень оптимізації виробничої собівартості та ступінь модернізації технологічної бази. Наголошено, що за умов невизначеності традиційні статичні переваги нівелюються, висуваючи на перший план концепцію «динамічних спроможностей» - здатності менеджменту гнучко перебудовувати бізнес-модель відповідно до стрімких змін кон'юнктури.

Обґрунтовано організаційно-управлінські аспекти оцінювання ринкових позицій, які передбачають трансформацію аналітичних процедур у безперервну управлінську функцію (моніторинг). Визначено чотири послідовні етапи управлінського циклу діагностики: інформаційно-підготовчий, аналітично-діагностичний, організаційно-управлінський та рекомендаційно-проєктний. Доведено, що серед існуючих науково-методичних підходів (ресурсного, результативного, ринкового, стратегічного) найбільш релевантним у практиці антикризового менеджменту є інтегральний підхід. Він дозволяє збалансувати різноманітні кількісні фінансово-виробничі індикатори та якісні параметри управлінської гнучкості, мінімізуючи деформацію інформаційних ланцюгів за допомогою концепцій Lean-менеджменту та бенчмаркінгу.

Виокремлено жорсткі галузеві особливості формування конкурентних переваг підприємств гірничодобувного (залізрудного) сектору, зумовлені природно-геологічними факторами, високою капіталомісткістю видобувного циклу, тривалим інвестиційним лагом підготовки нових горизонтів шахт та критичною залежністю від залізнично-портової інфраструктури в ланцюгу постачання масових, великотоннажних вантажів.

Також слід відзначити, що під впливом воєнно-економічної кризи класичний ланцюг цінностей М. Портера для гірничодобувних підприємств зазнає суттєвих деформацій. Стратегічний фокус створення конкурентних переваг та мінімізації ризиків зміщується з блоку безпосередніх «Операцій» (видобутку) в бік «Вихідної логістики» (побудови альтернативних наземних

маршрутів до європейських споживачів) та «Технологічного розвитку» (енергоефективності, циркулярної трансформації та утилізації вторинних ресурсів).

Доведено потребу підкріплення якісного матричного аналізу (SWOT, PESTEL, модель 5 сил М. Портера, матриця Томпсона і Стрікланда) точним економіко-статистичним математичним інструментарієм (кореляційно-регресійне моделювання, факторний аналіз собівартості, сценарне імітаційне моделювання за методом Монте-Карло).

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено загальне дослідження діяльності ПРАТ «СУХА БАЛКА», за результатами якого сформовано такі висновки:

1) Діагностика операційно-виробничих показників діяльності за 2021–2024 рр. унаочнила наявність глибоких деструктивних тенденцій. Фізичні обсяги видобутку товарної залізорудної сировини шахтами «Ювілейна» та ім. Фрунзе зазнали обвалу на 66%: з 2 697,4 тис. тон у базовому 2021 році до 917,0 тис. тон в 2024 року. Факторний аналіз підтвердив, що ключовими тригерами спаду виступили: у 2022 році - початок повномасштабного вторгнення та руйнування логістики; у 2023 році - масштабна енергетична криза та ліміти енергоспоживання, що змусило менеджмент законсервувати шахту ім. Фрунзе на 9 місяців; у 2024 році - аварійна зупинка підйомної установки шахти «Ювілейна». Синхронно відбулося згортання інвестицій у розвиток виробничої бази: обсяги проходки нових виробіток Шахтобудівельним управлінням скоротилися на 73,19%, що загрожує майбутньому фронту очисних робіт. Позитивним аспектом є лише утримання якісних параметрів руди (вміст Fe стабільно в межах 58,65%-59,53%).

2) Аналіз фінансових результатів та деформації прибутковості виявив перехід економічної моделі підприємства у кризовий стан. Чистий дохід від реалізації скоротився на 65,52% (з 6 730 292 тис. грн. до 2 320 449 тис. грн.). Через високу питому вагу умовно-постійних витрат у собівартість реалізації

знижувалася вдвічі повільніше за темпи падіння доходів (лише на 32,99%), що сформувало жорстку структурну неефективність бізнесу. Як наслідок, валовий прибуток за 4 роки впав на 83,42%, а у 2024 році компанія зазнала операційного збитку в розмірі -192 884 тис. грн. та підсумкового чистого збитку в сумі -333 856 тис. грн., що свідчить про істотні проблемні тенденції в роботі підприємства .

3) Оцінка стану трудових ресурсів зафіксувала також суттєві проблеми: за 2021-2024 роки середньооблікова чисельність штатного персоналу скоротилася на 50,26% (підприємство втратило 1 364 кваліфікованих підземних робітників через процеси мобілізації та відтік кадрів у періоди простою). Динаміка середньої заробітної плати мала вимушений компенсаційний характер: після кризового зрізання премій у 2022 році (-17,73%), у 2024 році менеджмент здійснив підвищення окладів на 28,22% (до 22 163 грн.) як антикризовий захід для утримання залишків критично важливих фахівців (ГРОЗ, прохідники). Проте кумулятивне зростання зарплати за 4 роки лише на 9,49% відстає від темпів інфляції, посилюючи кадровий голод.

4) Діагностика ринкового позиціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках ЗРС дозволила локалізувати ключові суперечності. Побудова матриці КФУ на внутрішньому ринку визначила позицію ПРАТ «СУХА БАЛКА» як стабільного шравця серед незалежних виробників (3-тє місце, інтегральний індекс 3,50 порівняно з лідером ПрАТ «ЗЗРК» - 4,70). Це зумовлено повною втратою найбільшого маріупольського клієнта (ПрАТ «ММК ім. Ілліча»). Єдиним вектором виживання стала повна переорієнтація збуту на зовнішній експортний ринок країн Центрально-Східної Європи (Словаччина, Чехія, Угорщина, Сербія). На ринку ЦСЄ конкурентний статус підприємства є міцнішим (індекс 3,30 порівняно з лідером АТ «КЗРК» - 4,00), оскільки впровадження санкцій ЄС щодо сертифікатів походження товару повністю витіснило з європейського поля історичних російських

конкурентів (групи «Metalloinvest» та «Evraz» - індекс 2,50), відкривши «вікно можливостей» для криворізької руди.

5) Систематизація ідентифікованих проблем дозволила виділити чотири деструктивні блоки: виробничо-кадровий колапс (-50,26% персоналу, знос ОЗ); структурна асиметрія фінансів (збитковість, ріст короткострокових кредитів до 713 476 тис. грн, леверидж вище норми - 1,01); логістична вразливість експорту та заморожування підготовчого контуру ГПР (-73,19%). На противагу цьому, підприємство володіє потужними внутрішніми резервами: природно високою якістю маритових руд, позитивним іміджем за кордоном та технологічною гнучкістю.

6) Обґрунтування інтегрованого підходу та напрямків вирішення проблем довело потребу синхронного розгортання чотирьох функціональних векторів:

- Оптимізація витрат та ресурсоефективність (впровадження Lean Energy з переведенням шахтного підйому на нічний графік, списання та продаж непрацюючих ОЗ, перехід на міжнародні безвідкличні акредитиви);

- Розвиток виробничого потенціалу (автоматизація підземного транспорту та точкове відновлення фінансування ГПР);

- Управління людським капіталом (впровадження відрядно-преміальних KPI-моделей оплати, прив'язаних до вмісту заліза в руді, крос-навчання допоміжного штату);

- Реалізація цільової маркетингової стратегії фокусованої диференціації на ринках країн ЦСЄ (активне просування, ребрендинг товарних марок руди, отримання цінової премії за якість Fe 59,5% та проходження екологічної сертифікації ISO 14001). Зазначено, що пропозиція щодо виходу на ринок Китаю є логістично й обсягово недоцільною в короткостроковому періоді й відтермінована на далеку перспективу.

7) Моделювання прогнозних результатів та визначення загального економічного ефекту підтвердило високу привабливість розробленої

програми, де головним драйвером прибутковості виступає саме маркетингово-збутовий комплекс ЗЕД. Реалізація оновленої маркетингової стратегії забезпечує суттєвий приріст чистого доходу від реалізації на 25,22% (+585 300 тис. грн). Кумулятивна технологічна економія від Lean-заходів знижує собівартість на 9,03% (-144 600 тис. грн.). У результаті синергії валовий прибуток зростає на 101,42% (+729 900 тис. грн.), що дозволяє повністю перекрити витрати на маркетинг (+42 500 тис. грн.), ліквідувати хронічний операційний збиток та вивести компанію вище рівня беззбитковості - прогнозний операційний прибуток складе 509 516 тис. грн., а чистий прибуток - 276 831 тис. грн. Запропоновані рішення повністю оздоровлюють фінансову систему ПРАТ «СУХА БАЛКА» та повертають підприємству довгострокову конкурентоспроможність на європейському ринку.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра сформовано комплексний інструментарій стратегічного планування та обрано оптимальний вектор розвитку підприємства.

За результатами PEST-моделювання макросередовища доведено, що ПРАТ «СУХА БАЛКА» здійснює господарську діяльність під агресивним тиском зовнішніх деструктивних чинників. Військовий конфлікт, інфляційні шоки, різкі стрибки валютних курсів та масштабні міграційні процеси формують критичний ступінь невизначеності й провокують кадровий голод та дефіцит інвестицій. Проте виявлено й позитивні макротренди, зокрема інституційне зближення України з ЄС, що суттєво мінімізує торговельні бар'єри на європейському ринку, а також стрімкий технологічний прогрес, який створює науково-технічну базу для автоматизації видобувного контуру.

За результатами галузевого аналізу конкурентних сил М. Портера визначено, що ключову загрозу для ринкової позиції підприємства становить критично високий рівень тиску з боку споживачів (олігопсонічний диктат європейських металургійних холдингів) та висока

ринкова влада постачальників (тарифний пресинг енергетичних монополій та АТ «Укрзалізниця»). Ризик появи нових конкурентів визначено як мінімальний (низький) через надвисокі капітальні бар'єри входу. Встановлено, що внутрішньогалузева конкуренція серед українських експортерів (АТ «КЗРК», ТОВ «Рудомайн») перейшла у площину боротьби за логістичну стабільність, чому суттєво посприяло повне санкційне витіснення з ринку країн ЦСЄ історичних російських конкурентів (груп «Metalloinvest» та «Evraz»).

Аналітичні висновки SWOT-аналізу дозволили чітко розмежувати внутрішні параметри комбінату та зовнішні сили впливу. Головною силою підприємства є унікальна природна якість мартитових руд (Fe 59,5%) та вагомі розвідані запаси підземних горизонтів (75 млн. тон). Натомість слабкими сторонами виступають операційна збитковість (-333 856 тис. грн за підсумками 2024 року) та втрата 50,26% штату працівників. Перехресне зіставлення факторів у межах матриці стратегічних полів довело потребу відмови від хаотичних моделей і обґрунтувало доцільність розгортання інтегрованої антикризової стратегії, що комбінує вектори операційного виживання (WT), реінжинірингу технологій (WO) та ринкового прориву й захисту (SO/ST).

На основі проведеного дослідження сформульовано місію ПРАТ «СУХА БАЛКА», орієнтовану на забезпечення металургійних підприємств ЦСЄ високоякісною залізорудною сировиною на основі безпечного видобутку із збереженням унікального людського капіталу Кривбасу.

За допомогою матриці Томпсона і Стрікланда здійснено обґрунтований вибір загальної (корпоративної) стратегії. Зважаючи на позиціонування ПРАТ «СУХА БАЛКА» у Квадранті III (нестабільна конкурентна позиція на повільно зростаючому/стагнуючому ринку), затверджено загальну інтегровану стратегію захисно-компромісного характеру. Її вектор спрямовано на утримання ринкових позицій за рахунок жорсткої антикризової оптимізації умовно-постійних витрат (Lean Energy),

стабілізації ліквідності й фокусування товарних потоків на чітко визначені географічні ніші.

Відповідно до вимог загальної корпоративної моделі бізнесу, розроблено та деталізовано функціональну маркетингову стратегію фокусованої диференціації. На основі аналізу комбінацій матриці маркетингового комплексу Даний підхід передбачає повну переорієнтацію збуту на сухопутний експортний ринок країн ЦСЄ (Чехія, Словаччина, Угорщина) та орієнтацію на прямі середньострокові форвардні контракти з великими BF-сталеварнями (US Steel Košice, Třinecké železářny). Комерційний успіх стратегії базується на директ-маркетингу та отриманні високої цінової премії (за формулою Platts) за унікальні фізико-хімічні параметри мартитової шихти (Fe 59,5%), що повністю підтверджує фінансову адекватність прорахованого у другому розділі прогнозного чистого прибутку (276 831 тис. грн) та повертає комбінату довгострокову конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Крилова Ю. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: інформаційне забезпечення : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 328 с.
2. Вагонова О. Г., Метеленко Н. Г., Шапуров О. О., Чорнобаєв В. В. Ефективність та інтернаціоналізація гірничо-металургійних груп України. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2023. № 2. С. 177–183.
3. Варава Л. М., Белоусова К. В. Експортний потенціал залізорудної галузі України: стан, тенденції та стратегічні орієнтири. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46. С. 105–116.
4. Виробничі підсумки ПРАТ «Суша Балка»: видобуток аглоруди, модернізація шахт «Ювілейна» та ім. Фрунзе : інформаційні огляди галузі. *ГМК Центр (GMK Center)*. URL: <https://gmk.center/ua/> (дата звернення: 05.06.2026).
5. Вілкул Ю. Г., Темченко О. А. Оцінка конкурентоспроможності гірничо-збагачувальних комбінатів на світовому ринку залізорудної сировини. *Вісник Криворізького національного університету*. 2016. Вип. 42. С. 132–138.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 360 с.
7. Гірничо-металургійний комплекс України під час воєнного стану: виклики логістики, енергопостачання та адаптація : аналітичний звіт. *Центр економічної стратегії (ЦЕС)*. Київ, 2025. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 05.06.2026).
8. Дикань В. Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації економіки : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 240 с.

9. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 440с.
10. Должанський М. І., Должанська Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 384 с.
11. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
12. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2019. 416 с.
13. Інвестиційні проекти ПРАТ «Суха Балка» з підготовки нових горизонтів на шахті «Ювілейна» в умовах змін попиту на європейському ринку : промисловий огляд. *Журнал «Ділова столиця»*. 2025. URL: <https://www.dsnews.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).
14. Інформаційне досьє підприємства та тендерні закупівлі ПРАТ «Суха Балка». *Державний реєстр Закупівлі.Про (Прозорро)*. URL: <https://zakupivli.pro/> (дата звернення: 05.06.2026).
15. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2021. 424 с.
16. Козенков Д. Є., Козенкова В. О. Проблеми та перспективи диверсифікації ринків збуту українського залізрудного концентрату. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 84–93.
17. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 360 с.
18. Отенко І. П. Методологічні засади формування стратегічного потенціалу підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2015. 248 с.
19. Офіційний вебсайт ПРАТ «Суха Балка» (Група DCH) : вебсайт. URL: <http://suhabalka.dch.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

20. Пащенко І. Н. Конкурентоспроможність підприємства: діагностика та стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 210 с.
21. Попова О. Ю. Управління конкурентоспроможністю потенціалу великих промислових комплексів : монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2012. 340 с.
22. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник. Київ : Наш Формат, 2020. 390 с.
23. ПРАТ «Суха Балка» (Код ЄДРПОУ 00191307) : Картка емітента, фінансова звітність та регулярна інформація підприємства. *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (Claridata / SMIDA)*. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).
24. Приватне акціонерне товариство «Суха Балка» : Профіль підприємства, структура власності та судові реєстри. *Опендатабот : сервіс моніторингу реєстраційних даних*. URL: <https://opendatabot.ua/c/00191307> (дата звернення: 05.06.2026).
25. Решетнікова І. Л. Маркетингові стратегії підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. 432 с.
26. Робота підприємств залізорудної галузі Кривбасу в умовах енергетичного дефіциту та нестабільності цін на світових ринках. *Економічна правда*. 2025. URL: <https://www.epravda.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).
27. Савчук А. В. Теоретико-методологічні основи аналізу продуктивності та конкурентоспроможності промислового виробництва : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2014. 296 с.
28. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних та міжнародних ринків : підручник. Київ : ТОВ «Лазурит-Поліграф», 2017. 432с.

29. Статистичний щорічник «Промисловість України та металургійне виробництво» / Державна служба статистики України. Київ, 2025. 180 с. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.06.2026).

30. Стрічка корпоративних новин, динаміка виробництва та заяви менеджменту підприємств Групи ДСН. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». URL: <https://interfax.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

31. Сусліков С., Кучинський В., Глізнаца М. Комплексна оцінка економічної ефективності циркулярної трансформації промислових підприємств. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2026. Т. 2, № 4 (88). URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/359334> (дата звернення: 05.06.2026).

32. Темченко О. А., Шевчук Н., Салоїд С., Редько К. Управління конкурентоспроможністю металургійних підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 53–58.

33. Ткаченко А. М. Управління конкурентоспроможністю великих промислових підприємств в умовах інституційних змін : навч. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2019. 216 с.

34. Фінансово-економічний стан, заборгованість та аналітика ПРАТ «Суха Балка». *YouControl - сервіс перевірки контрагентів*. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

35. Швець Д. М. Трансформація логістичних ланцюгів постачання залізорудної сировини в умовах воєнних обмежень. *Економіка та держава*. 2024. № 3. С. 62–67.

36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Основні показники балансу ПРАТ «СУХА БАЛКА»

за 2021-2024 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Основні засоби	2 039 232	1 743 495	1 563 758	1 292 533
2	Необоротні активи	2 807 794	2 320 818	2 028 733	1 833 342
3	Дебіторська заборгованість	297 023	101 962	93 241	48 378
4	Гроші та їх еквіваленти	29 380	21 534	14 051	36 226
5	Оборотні активи	5 396 127	5 093 677	5 023 347	4 675 837
6	Активи	8 203 921	7 414 495	7 052 080	6 509 179
7	Зареєстрований (пайовий) капітал	41 869	41 869	41 869	41 869
8	Власний капітал	4 579 641	5 285 208	4 567 031	3 242 457
9	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1 272 421	1 158 221	1 016 308	1 065 948
10	Короткострокові кредити банків	359 617	399 862	416 341	713 476
11	Поточні зобов'язання і забезпечення	2 351 859	971 066	1 468 741	2 200 774
12	Пасиви	8 203 921	7 414 495	7 052 080	6 509 179

ДОДАТОК Б

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	25152	23429
Первісна вартість	1001	40356	39858
Накопичена амортизація	1002	15204	16429
Незавершені капітальні інвестиції	1005	398053	418402
Основні засоби	1010	1563758	1292533
Первісна вартість	1011	2649035	2670573
Знос	1012	1085277	1378040
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	30815	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	70115
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	10955	28863
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	2028733	1833342
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	549272	417407
Виробничі запаси	1101	153396	111546
Незавершене виробництво	1102	413	452
Готова продукція	1103	395463	305409
Товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	93241	48378
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	21171	22696

З бюджетом	1135	66434	122661
У тому числі з податку на прибуток	1136	3230	3868
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	571	536
Поточні фінансові інвестиції	1160	4278583	4027907
Гроші та їх еквіваленти	1165	14051	36226
Готівка	1166	0	-
Рахунки в банках	1167	14051	36226
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
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	24	26
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	5023347	4675837
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	7052080	6509179

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	41869	41869
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	1096685	1095189
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	10467	10467
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3418010	2094932
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	4567031	3242457
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2126	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1014182	1065948
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-

Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
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	1016308	1065948
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	416341	713476
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	164385	176661
Розрахунками з бюджетом	1620	52119	60814
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	15720	19183
Розрахунками з оплати праці	1630	71141	86426
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	465	597
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	720748	1118967
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	27822	24650
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	1468741	2200774
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	7052080	6509179

ДОДАТОК В

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

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2320449	2923317
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	1600755	1612200
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	719694	1311117
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	5348	151454
у тому числі:			
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	89069	80348
Витрати на збут	2150	756922	898790
Інші операційні витрати	2180	71935	172802
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	-	310631
Збиток	2195	192884	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	7632	60025
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0

Фінансові витрати	2250	220845	230544
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	140112
Збиток	2295	406097	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	72241	-25275
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	114837
Збиток	2355	333856	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
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	14147	171851
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	14147	171851
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	14147	171851
Сукупний дохід	2465	-319709	286688

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	167370	211593
Витрати на оплату праці	2505	359039	364224
Відрахування на соціальні заходи	2510	95329	103330
Амортизація	2515	309881	339445
Інші операційні витрати	2520	1587062	1745548
Разом	2550	2518681	2764140

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	837387551	837387551
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	837387551	837387551
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0