

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: «Управління збутовою діяльністю гірничо-
збагачувального підприємства на прикладі ПРАТ «ПІВНІЗК»»

Виконав:

студент 4-го курсу,

групи ЗМН-22

_____ / Сіліч О.М. /
(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

Сілічу Олександр Михайловичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління збутовою діяльністю гірничо-збагачувального підприємства на прикладі ПРАТ «ПІВНІЗК»»

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 № 127 с

2. Строк подання студентом роботи _____ 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації щодо механізмів здійснення збутової діяльності, теоретичні основи збутової діяльності на гірничо-збагачувальних підприємствах, методичні підходи до розробки та удосконалення системи управління збутовою діяльністю, фінансова звітність ПРАТ «ПІВНІЗК» за 5 років, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) Дослідити роль збутової діяльності в системі загального менеджменту та здійснити аналіз підходів до формування та оцінювання системи управління збутом; 2) Визначити специфічні особливості організації, планування та управління збутовими процесами на великих гірничо-збагачувальних підприємствах. 3) Проаналізувати динаміку основних фінансових показників діяльності ПРАТ «ПІВНІЗК» за 2021-2024 рр.; 4) Провести аналіз системи управління збутовою діяльністю ПРАТ «ПІВНІЗК», обґрунтувати заходи, спрямовані на вдосконалення процесів управління збутом та здійснити оцінку їх економічної ефективності; 5) Провести стратегічний аналіз ПРАТ «ПІВНІЗК» та обґрунтувати вибір загальної та збутової стратегій.

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

1) Підходи до формування системи управління збутовою діяльністю; 2) Ключові галузеві особливості організації збутової діяльності підприємств ГЗК; 3) Динаміка фінансово-

економічних показників діяльності ПРАТ «ПІВНІЗК» за 2021-2024 рр. 4) PEST-аналіз та SWOT-матриця для ПРАТ «ПІВНІЗК»; 5) Компонентна структура функціональної збутової стратегії ПРАТ «ПІВНІЗК».

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	24.06.2026

Студент

(підпис) Сіліч О.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

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

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073
Менеджмент. Сіліч О.М., «Управління збутовою діяльністю гірничо-
збагачувального підприємства на прикладі ПРАТ «ПІВНІГЗК»». –
КНУ, 2026 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра
виконано на 96 сторінках, містить 10 таблиць, 12 рисунків.
При підготовці роботи використано 36 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:
обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка комплексних
практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління
збутовою діяльністю ПРАТ «ПІВНІГЗК».

Завдання дослідження:

1) Дослідити роль збутової діяльності в системі загального менеджменту та
здійснити аналіз підходів до формування та оцінювання системи управління
збутом; 2) Визначити специфічні особливості організації, планування та
управління збутовими процесами на великих гірничо-збагачувальних
підприємствах. 3) Проаналізувати динаміку основних фінансових
показників діяльності ПРАТ «ПІВНІГЗК» за 2021-2024 рр.; 4) Провести
аналіз системи управління збутовою діяльністю ПРАТ «ПІВНІГЗК»,
обґрунтувати заходи, спрямовані на удосконалення процесів управління
збутом та здійснити оцінку їх економічної ефективності; 5) Провести
стратегічний аналіз ПРАТ «ПІВНІГЗК» та обґрунтувати вибір загальної та
збутової стратегій.

Об'єкт дослідження:

процес функціонування, планування та розвитку системи управління
збутовою діяльністю ПРАТ «ПІВНІГЗК».

Предмет дослідження:

теоретико-методологічні положення, методичні підходи та прикладні
інструменти менеджменту, спрямовані на вдосконалення системи
управління збутовою діяльністю та обґрунтування функціональних
стратегій розподілу продукції ПРАТ «ПІВНІГЗК».

Одержаний економічний ефект (ефективність): Економічний ефект -
приріст операційного прибутку у розмірі 1 075,70 млн. грн. та 882,07 млн.
грн. чистого прибутку.

Ключові слова: управління, збут, збутова діяльність,
конкурентоспроможність, гірничо-збагачувальне підприємство, ринок .

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, функції та роль збутової діяльності в системі менеджменту підприємства	9
1.2. Науково-методичні підходи до формування та оцінки ефективності системи управління збутовою діяльністю	14
1.3. Особливості організації та управління збутовою діяльністю на гірничо-збагачувальних підприємствах	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ПІВНГЗК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	23
2.1. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК»	23
2.2. Дослідження та аналіз сучасної системи управління збутовою діяльністю на підприємстві	48
2.3. Розробка та обґрунтування заходів щодо вдосконалення процесу управління збутовою діяльністю та оцінка їх економічної ефективності	52
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ «ПІВНГЗК»	61
3.1. Стратегічний аналіз ПРАТ «ПІВНГЗК»	61
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	76
3.3. Вибір загальної та обґрунтування збутової стратегій в умовах ПРАТ «ПІВНГЗК»	81
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Гірничо-збагачувальний комплекс традиційно виступає стратегічним локомотивом та базовим фундаментом національної економіки, забезпечуючи значні обсяги експортної та валютної виручки, масштабні податкові надходження до бюджетів усіх рівнів, а також підтримуючи соціально-економічну стабільність промислових регіонів. Проте блокування та руйнування традиційних морських логістичних маршрутів, критичне подорожчання залізничних та європейських портових тарифів, дефіцит енергетичних ресурсів та коливання світових цін на залізорудну сировину (ЗРС) поставили вітчизняних виробників у рамки жорсткої кризи.

За таких обставин утримання ринкових позицій та підтримання життєздатності підприємств безпосередньо залежить від адаптивності й гнучкості їхньої системи управління операційною діяльністю, де ключове місце посідає збут. Відтак, виникає об'єктивна необхідність пошуку гнучких інструментів диверсифікації каналів розподілу, оптимізації витрат обігу, переорієнтації на нові географічні сегменти споживання та системного переосмислення підходів до формування довгострокових збутових стратегій на засадах сучасного менеджменту.

Приватне акціонерне товариство «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПРАТ «ПВНГЗК»), що входить до групи компаній «Метінвест» є одним із найбільших гірничо-добувних підприємств Європи із повним циклом збагачення залізорудної сировини (виробництва високоякісного концентрату та обкотишів). Будучи експортно-орієнтованим, підприємство безпосередньо зіткнулося із логістичними блоками, обмеженнями транспортної інфраструктури та зміною векторів міжнародного збуту. Успішне подолання цих деструктивних чинників вимагає від топ-менеджменту підприємства розробки комплексу прикладних організаційно-управлінських рішень та формування стратегічних орієнтирів розвитку

збуту. Потреба в теоретичному узагальненні та практичному вдосконаленні механізмів формування функціональних збутових стратегій для великих промислових підприємств важкої промисловості зумовлює високу науково-теоретичну й практичну актуальність теми бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Управління збутовою діяльністю гірничо-збагачувального підприємства на прикладі ПРАТ «ПІВНГЗК»» є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка комплексних практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління збутовою діяльністю ПРАТ «ПІВНГЗК» на основі комплексного стратегічного аналізу середовища та обґрунтування ефективної збутової та маркетингової стратегій.

Для досягнення мети в роботі сформульовано такі завдання:

- 1) Дослідити сутність, функції, завдання та роль збутової діяльності в системі загального менеджменту підприємства та здійснити аналіз підходів до формування та оцінювання системи управління збутом;
- 2) Визначити специфічні особливості організації, планування та управління збутовими процесами на великих гірничо-збагачувальних підприємствах.
- 3) Проаналізувати динаміку основних фінансових показників діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК» за матеріалами звітності;
- 4) Провести комплексний аналіз діючої системи управління збутовою діяльністю на підприємстві, розробити та обґрунтувати заходи, спрямовані на вдосконалення процесів управління збутом ПРАТ «ПІВНГЗК», та здійснити оцінку їх економічної ефективності;
- 5) Провести стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ПРАТ «ПІВНГЗК»;
- 6) Сформулювати місію, побудувати «дерево цілей» стратегічного розвитку, обґрунтувати вибір загальної та збутової стратегій, ПРАТ «ПІВНГЗК»;

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є процес функціонування, планування та розвитку системи управління збутовою діяльністю ПРАТ «ПІВНІГЗК».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення, методичні підходи та прикладні інструменти менеджменту, спрямовані на вдосконалення системи управління збутовою діяльністю та обґрунтування функціональних стратегій розподілу продукції ПРАТ «ПІВНІГЗК».

Методологічною основою роботи виступають концепції сучасної економічної теорії, загального, операційного та стратегічного менеджменту, теорії промислового маркетингу та логістики. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: абстрактно-логічний та системний підходи; метод порівняльного, трендового та фінансово-економічного аналізу; структурно-функціональний аналіз; методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентних сил за М. Портером) та розрахунково-конструктивний метод.

Інформаційну основу роботи становлять чинні законодавчі та нормативно-правові акти України; офіційні статистичні матеріали ДСС України; галузеві аналітичні огляди інформ-агентства «ГМК Центр»; наукові праці провідних вітчизняних вчених-економістів з питань менеджменту та маркетингу. Емпіричною базою дослідження є офіційна звітність ПРАТ «ПІВНІГЗК», опублікована в державних базах даних, матеріали інформаційних систем YouControl, Опендатабот, Smida та Claridata, статистична та оперативна внутрішня звітність відділів збуту, маркетингу і фінансово-економічних служб комбінату.

Сформульовані в кваліфікаційній роботі науково-прикладні рекомендації щодо удосконалення процесів управління збутовою діяльністю можуть бути інтегровані в реальну практику менеджменту ПРАТ «ПІВНІГЗК».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та роль збутової діяльності в системі менеджменту підприємства

У ринковій системі господарювання, яка характеризується динамічністю зовнішнього середовища, загостренням конкурентної боротьби та трансформацією логістичних ланцюгів, життєздатність будь-якого промислового суб'єкта залежить від ефективності реалізації його готової продукції. Виробничий процес, незалежно від його масштабів та рівня технологічної досконалості, набуває економічного сенсу лише тоді, коли виготовлений товар знаходить свого кінцевого споживача, а витрачений на його створення капітал повертається підприємству у грошовій формі із відповідним рівнем доданої вартості. Організаційним ядром та фінальним етапом кругообігу засобів підприємства, який безпосередньо забезпечує цей перехід, виступає збутова діяльність.

Еволюція теоретичних підходів до менеджменту свідчить про безперервну трансформацію поглядів на сутність та функціональні кордони збуту. На ранніх етапах розвитку індустріальної економіки, коли домінувала концепція інтенсифікації виробництва, збут розглядався винятково як пасивна техніко-операційна процедура відвантаження та фізичного переміщення виробленої маси товарів від виробника до покупця. За такого підходу ключова увага менеджменту фокусувалася на максимізації обсягів випуску, тоді як збутові підрозділи виконували суто виконавчі функції, пов'язані зі складуванням та оформленням супровідної документації [3].

З переходом до класичного ринку покупця та активним розвитком концепції маркетингу сутність збутової діяльності суттєво ускладнилася. Сучасна економічна наука трактує збут не як ізольований механізм продажу, а як комплексну, інтегровану систему планування, організації, регулювання та контролю процесів просування, розподілу та реалізації продукції, що спрямована на задоволення платоспроможного попиту споживачів із метою отримання підприємством максимального довгострокового прибутку[9].

У наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників сформувалися кілька базових підходів до ідентифікації категорії «збут» та «збутова діяльність» [12]:

1) Функціональний підхід розглядає збут як сукупність специфічних видів робіт (управління запасами готової продукції, транспортування, сервісне обслуговування, стимулювання продажів), які виконуються спеціалізованими службами всередині підприємства.

2) Логістичний підхід акцентує увагу на фізичному переміщенні товарних мас і визначає збут як процес управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками під час оптимізації каналів розподілу від виробника до споживача.

3) Маркетинговий підхід позиціонує збут як один із найважливіших елементів комплексу маркетингу («place» або «distribution»), що безпосередньо взаємодіє з товарною, ціновою та комунікаційною політиками суб'єкта господарювання.

Для глибшого розуміння сутності досліджуваного поняття доцільно систематизувати ключові дефініції, що пропонуються провідними фахівцями у сфері промислового менеджменту та маркетингу.

Розглянемо визначення сутності збутової діяльності провідними науковцями, які в своїх працях робили певні акценти на різних контекстах бізнес-активності підприємств.

Систематизуємо ключову інформацію в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення сутності збутової діяльності за ключовими акцентами

№ з/п	Автор та джерело	Визначення сутності збутової діяльності	Ключовий акцент
1	Гаркавенко С. С. [7]	Процес організації каналів розподілу товарів та їх безпосереднього продажу цільовим групам споживачів на основі маркетингового аналізу.	Маркетингова інтеграція та орієнтація на цільовий ринок.
2	Захаров Д. М. [11]	Складова частина комерційної діяльності промислового підприємства, що включає комплекс організаційних та управлінських рішень щодо збутової логістики та укладання угод.	Організаційно-управлінський аспект та комерційна результативність.
3	Крикавський Є. В., Косар Н. С. [15]	Логістична система взаємопов'язаних елементів, які забезпечують раціональне переміщення готової продукції у просторі та часі з мінімальними витратами.	Оптимізація матеріального потоку та мінімізація витрат обігу.
4	Пилипчук В. П., Данько В. Я. [20]	Специфічна сфера діяльності на ринку B2B, що передбачає встановлення довгострокових партнерських зв'язків із промисловими споживачами.	Промисловий маркетинг та довгострокові контракти.

Аналіз представлених дефініцій дозволяє зробити висновок, що в системі сучасного менеджменту збутова діяльність виступає лакмусовим папірцем, який визначає ринкову вартість та реальну ефективність усіх попередніх етапів операційної діяльності. Якщо виробничий менеджмент створює споживчу цінність у вигляді фізичних характеристик товару, то збутовий менеджмент створює цінність місця, часу та права володіння, роблячи продукт доступним тоді й там, де це необхідно клієнту.

Роль збутової діяльності в системі загального менеджменту підприємства розкривається через її багатоаспектне стратегічне та тактичне значення. На мікроекономічному рівні ефективно побудована система управління збутовими процесами (рис. 1.1) виконує низку критично важливих завдань[1, 10]:

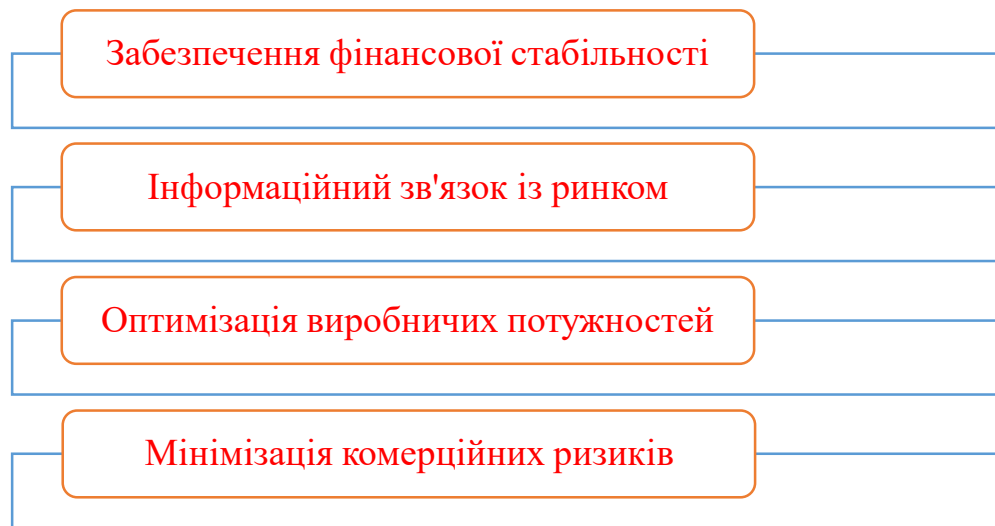


Рис. 1.1. Ключові завдання системи управління збутовою діяльністю

1) **Забезпечення фінансової стабільності.** Збут є першоджерелом надходження грошових коштів від операційної діяльності, формуючи чистий дохід підприємства, що дозволяє фінансувати поточні витрати, виплачувати заробітну плату, розраховуватися з бюджетом та інвестувати у модернізацію виробництва.

2) **Інформаційний зв'язок із ринком.** Через канали збуту менеджмент отримує первинну оперативну інформацію про зміну споживчих переваг, коливання попиту, цінові маневри конкурентів та появу нових ніш.

3) **Оптимізація виробничих потужностей.** Портфель замовлень, сформований збутовою службою, є безпосередньою основою для оперативно-календарного планування виробництва, закупівлі сировини та завантаження обладнання.

4) **Мінімізація комерційних ризиків.** Диверсифікована структура збуту та диференціація клієнтської бази знижують залежність промислового підприємства від окремих контрагентів чи географічних ринків.

У структурі менеджменту промислового підприємства збутова діяльність реалізується через систему взаємопов'язаних загальних та специфічних функцій. До загальних функцій управлінського циклу в контексті збуту належать [32, 33]:

1) Планування збуту. Передбачає розробку довгострокових стратегічних орієнтирів та короткострокових планів реалізації готової продукції, прогнозування обсягів продажів на різних сегментах ринку, розрахунок бюджету збутових витрат та встановлення цінових параметрів для різних категорій покупців.

2) Організація збуту. Включає побудову оптимальної організаційної структури збутових підрозділів, формування каналів розподілу (прямих, опосередкованих або змішаних), налагодження внутрішньовиробничих зв'язків між комерційними, фінансовими та юридичними службами, а також укладання договорів постачання.

3) Мотивація збутового персоналу. Спрямована на створення гнучких систем матеріального та морального стимулювання менеджерів із продажів, дилерів та торгових агентів, орієнтуючи їх не лише на валовий обсяг реалізації, а й на маржинальний прибуток та залучення стратегічних клієнтів.

4) Контроль та координація збуту. Передбачає безперервний моніторинг виконання планових показників продажів, аналіз відхилень, оцінку рентабельності окремих збутових операцій, контроль за станом дебіторської заборгованості та оперативне коригування збутової політики у разі зміни ринкової кон'юнктури.

Специфічні (операційні) функції збутової діяльності відображають її практично-виконавчу сторону та охоплюють процеси фізичного розподілу. Вони включають управління складськими запасами готової продукції, внутрішньозаводську та зовнішню логістику, пакування, сортування, сервісне та післяпродажне обслуговування споживачів, а також заходи із просування продукції (участь у профільних виставках, проведення рекламних кампаній на ринку B2B) [35].

Сучасний збутовий менеджмент великих промислових підприємств будується на концепції управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management - SCM), яка інтегрує процеси постачання сировини,

внутрішнього виробництва та кінцевого розподілу продукції в єдиний синхронізований потік. У межах цієї парадигми збут трансформується із простого акту купівлі-продажу на інструмент створення довгострокового партнерства із ключовими споживачами, де на перше місце виходить надійність постачань, стабільність якісних параметрів продукції та гнучкість умов фінансових розрахунків[34].

Таким чином, узагальнюючи теоретичні засади функціонування збутової системи, можна стверджувати, що управління збутом є цілеспрямованим процесом інтеграції комерційних, логістичних та маркетингових зусиль підприємства, спрямованим на перетворення результатів виробництва на фінансову та конкурентну стабільність промислового суб'єкта. Розуміння сутності та функціональної структури цього процесу створює теоретичну основу для дослідження науково-методичних підходів до оцінювання його ефективності та подальшої оптимізації в умовах реального промислового сектору.

1.2. Науково-методичні підходи до формування та оцінки ефективності системи управління збутовою діяльністю

Ефективне функціонування збутової системи промислового підприємства неможливе без формування чіткої науково обґрунтованої методології її побудови та безперервного моніторингу результативності управлінських рішень. Оцінювання ефективності менеджменту збуту виступає головним інструментом зворотного зв'язку, який дозволяє виявити деструктивні чинники, оптимізувати витрати обігу та скоригувати ринкову поведінку суб'єкта господарювання.

У сучасній економічній теорії та практиці менеджменту сформувалося кілька ключових науково-методичних підходів до формування систем управління збутом (рис. 1.2)[12, 16, 20]:

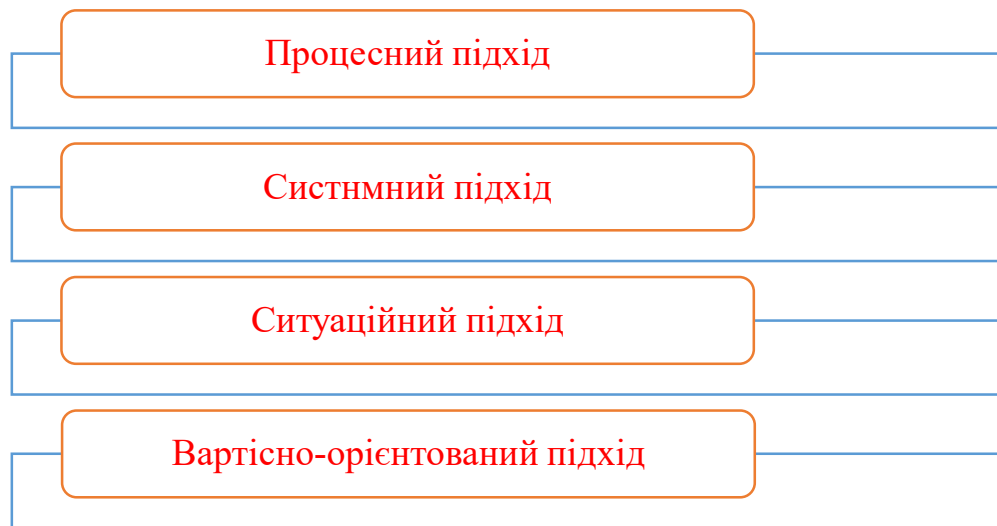


Рис. 1.2. Підходи до формування системи управління збутової діяльністю

1) Процесний підхід. Розглядає збутову діяльність як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій та бізнес-процесів (від отримання замовлення до аналізу задоволеності клієнта). Основним завданням у межах цього підходу є ліквідація функціональних бар'єрів між підрозділами та мінімізація часу проходження замовлення по всьому ланцюгу розподілу.

2) Системний підхід. Позиціонує збутову службу як складну відкриту систему, що складається із внутрішніх елементів (канали розподілу, складська інфраструктура, кадри, інформаційні масиви), які перебувають у постійній взаємодії із зовнішнім ринковим середовищем (споживачі, конкуренти, транспортні оператори, законодавчі обмеження).

3) Ситуаційний підхід. Акцентує увагу на тому, що вибір методів та інструментів управління збутом безпосередньо залежить від конкретної ринкової ситуації. В умовах високої невизначеності та кризових явищ цей підхід вимагає від менеджменту формування гнучких, адаптивних збутових моделей, здатних оперативно реагувати на форс-мажорні обмеження.

4) Вартісно-орієнтований підхід. Спрямований на побудову такої системи менеджменту збуту, яка максимізує ринкову вартість підприємства

шляхом оптимізації чистого грошового потоку, зниження комерційних витрат та раціонального управління дебіторською заборгованістю.

Науково-методичний інструментарій оцінювання ефективності системи управління збутом класифікується за характером використовуваних показників і поділяється на три основні групи (табл. 1.2.): кількісні (економічні), якісні (організаційно-маркетингові) та інтеграційні (комплексні) [4, 8, 14].

Таблиця 1.2

Показники оцінювання ефективності системи управління
збутовою діяльністю

№ з/п	Група показників	Показники
1	Кількісні (економічні)	1) Комерційна ефективність збуту (Езб) 2) Рентабельність продажів (ROS) 3) Швидкість оборотності запасів готової продукції 4) Рівень витрат обігу
2	Якісні (організаційно-маркетингові)	1) Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR) 2) Рівень задоволеності споживачів (CSI) 3) Широта, глибина та потужність каналів розподілу
3	Інтеграційні (комплексні)	Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC): - Фінанси - Клієнти - Внутрішні бізнес-процеси - Навчання та розвиток

Кількісні (економічні) методи базуються на аналізі абсолютних та відносних показників фінансово-господарської звітності підприємства. Вони дозволяють оцінити прямий економічний ефект від збутової діяльності. До базових критеріїв цієї групи належать:

1) Комерційна ефективність збуту (Е_{зб}) - розраховується як відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (Д_{чист}) до сукупних збутових (комерційних) витрат (В_{зб}) (1.1):

$$E_{зб} = \frac{D_{чист}}{B_{зб}} \quad (1.1)$$

2) Рентабельність продажів (ROS) - відображає частку чистого прибутку в кожній гривні реалізованого товару та демонструє загальну цінову та витратну ефективність комерційної політики підприємства.

3) Швидкість оборотності запасів готової продукції - коефіцієнт, що показує, скільки разів протягом аналізованого періоду оновлювався складський запас готових товарів. Прискорення оборотності свідчить про високу ліквідність продукції та раціональність збутового планування.

4) Рівень витрат обігу - відношення витрат на збут до загального обсягу продажів, яке характеризує економічність обраних каналів розподілу та логістичних схем.

Якісні (маркетингові) методи орієнтовані на оцінювання стратегічної стійкості підприємства на цільовому ринку та рівня лояльності контрагентів. Ці показники важко піддаються вартісному вимірюванню, проте вони визначають довгострокову конкурентоспроможність організації. До них відносять:

1) Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR) - частка покупців, які продовжують співпрацю з підприємством протягом визначеного періоду.

2) Рівень задоволеності споживачів (CSI) - індекс, що визначається шляхом анкетування, моніторингу рекламацій та оцінки відповідності параметрів постачання (строки, сервіс, обсяги) очікуванням замовників.

3) Широта, глибина та потужність каналів розподілу - якісна оцінка спроможності збутової мережі забезпечити максимальне охоплення цільових ринкових сегментів.

У сучасній практиці менеджменту промислових підприємств найбільш затребуваними є інтеграційні (комплексні) методи [16, 20]. Вони поєднують фінансові та нефінансові індикатори, дозволяючи сформувати багатовимірну оцінку збутової системи. Яскравим прикладом є Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC), адаптована під збутовий менеджмент. Вона передбачає декомпозицію стратегічних цілей збуту за чотирма проєкціями:

- Фінанси (прибутковість продажів, мінімізація простроченої дебіторської заборгованості);
- Клієнти (частка ринку, рівень задоволеності, диверсифікація клієнтської бази);
- Внутрішні бізнес-процеси (ефективність складської логістики, швидкість обробки рекламаций, надійність шипменту);
- Навчання та розвиток (рівень кваліфікації комерційного персоналу, впровадження сучасних CRM-систем та автоматизованих модулів прогнозування попиту).

Важливим елементом методології формування збутової системи є коефіцієнтний аналіз дебіторської заборгованості та розрахунок тривалості операційного та фінансового циклів підприємства. Оскільки на промислових ринках (B2B) переважна більшість угод укладається на умовах відтермінування платежу, менеджмент збуту повинен жорстко контролювати швидкість повернення коштів в оборот, мінімізуючи ризики касових розривів та виникнення безнадійних боргів.

Крім того, науково-методичні підходи передбачають застосування методів математичної статистики, факторного та кореляційно-регресійного аналізу для прогнозування обсягів збуту та моделювання впливу окремих чинників (зміна відпускної ціни, коливання макроекономічних індикаторів, інвестиції у просування) на кінцевий фінансовий результат операційної діяльності. Використання сучасних засобів обчислювальної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє автоматизувати ці розрахунки, підвищуючи точність та оперативність прийняття управлінських рішень у збутовій сфері.

Таким чином, науково-методичні підходи до формування та оцінки системи управління збутом трансформувалися від простого обліку витрат і виручки до побудови комплексних багатокритеріальних моделей. Це забезпечує менеджменту можливість здійснювати всебічну діагностику збутових процесів, оперативно виявляти внутрішні резерви підвищення

ефективності діяльності промислових підприємств та обґрунтовувати стратегічні альтернативи розвитку розподільчої мережі в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

1.3. Особливості організації та управління збутовою діяльністю на гірничо-збагачувальних підприємствах

Організація та управління збутовою діяльністю на гірничо-збагачувальних підприємствах (ГЗК) суттєво відрізняється від аналогічних процесів у секторах, орієнтованих на кінцевого споживача (B2C), або навіть у більшості інших індустріальних галузей ринку B2B.

ГЗК є базовими елементами важкої промисловості, які здійснюють видобуток, збагачення залізорудної сировини (ЗРС) та її переробку у товарну продукцію у вигляді залізорудного концентрату та окатишів (обкотишів). Специфіка цієї галузі безпосередньо детермінує архітектуру збутової політики, вибір каналів розподілу та інструментів менеджменту.

Проведений критичний аналіз науково-практичних праць та методичної літератури [5, 6, 32, 33] дозволяє виділити такі ключові галузеві особливості організації збуту на підприємствах гірничо-збагачувального комплексу (рис. 1.3):

1) Високий рівень концентрації ринку та обмежене коло споживачів (олігопсонія). Основними покупцями продукції ГЗК є великі металургійні комбінати, що використовують концентрат та окатиші як доменну сировину для виплавки чавуну та сталі. Це обумовлює побудову збутової мережі переважно на основі прямих каналів розподілу («виробник – споживач») без залучення класичних посередницьких ланок.

2) Масштабність постачань та безперервність потоків. Продукція ГЗК належить до категорії масових, великотоннажних вантажів. Виробничий цикл комбінатів є безперервним, що вимагає від збутової служби жорсткого та похвилинного дотримання графіків відвантаження, оскільки будь-яка

затримка постачання сировини може призвести до зупинки доменного виробництва на боці клієнта та колосальних фінансових збитків.

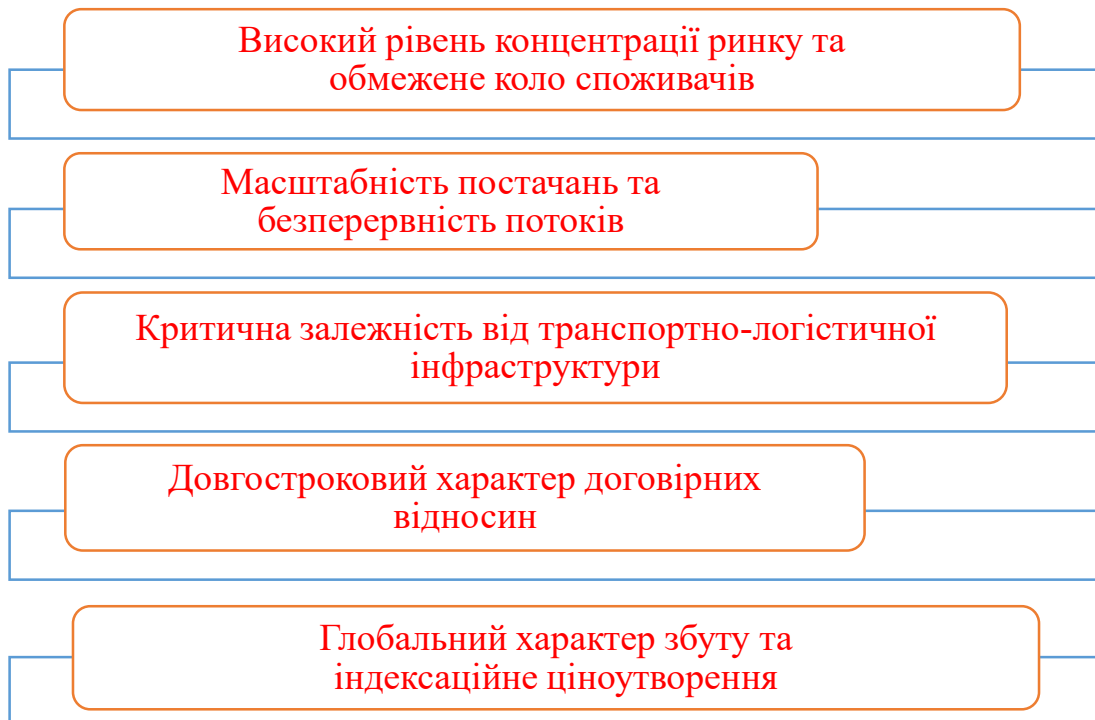


Рис. 1.3. Ключові галузеві особливості організації збутової діяльності підприємств ГЗК

3) Критична залежність від транспортно-логістичної інфраструктури. У структурі кінцевої вартості залізорудної сировини для віддаленого споживача витрати на транспортування можуть становити значну частку. Збут ГЗК жорстко прив'язаний до пропускної спроможності залізничного транспорту, наявності спеціалізованого рухомого складу (піввагонів) та доступу до глибоководних морських портів для здійснення експортних операцій.

4) Довгостроковий характер договірних відносин. Більша частина збутового портфеля великих ГЗК формується за рахунок довгострокових (форвардних, рамкових) контрактів, що укладаються на рік або кілька років наперед. Це дозволяє підприємству стабілізувати виробничу програму та мінімізувати ризики нереалізації залишків на складах готової продукції.

5) Глобальний (експортний) характер збуту та індексаційне ціноутворення. Ринок ЗРС є глобалізованим. Ціни на концентрат та окатиші формуються не на основі індивідуальних витрат окремого комбінату, а прив'язуються до світових спотових індексів (наприклад, Platts чи Argus) з урахуванням вмісту заліза (Fe) та базових умов постачання Incoterms.

Сучасні умови функціонування вітчизняних ГЗК, зокрема ПРАТ «ПВНГЗК», характеризуються безпрецедентним тиском зовнішніх деструктивних чинників. Трансформація логістичних ланцюгів, спричинена блокуванням традиційних морських портів України, змусила менеджмент підприємств важкої промисловості радикально перебудовувати збутові процеси.

Основними проблемами збутового менеджменту на сучасному етапі є переорієнтація вантажопотоків на європейські залізничні переходи та західні портові хаби (Констанца, Гданськ, Гдиня тощо), подолання різниці в ширині залізничних колій та оптимізація стрімко зрослих тарифів на логістику.

Зазначені фактори вимагають впровадження інтегрованих систем планування збуту, які тісно синхронізовані із фінансовим та виробничим менеджментом. У межах аналітичного підходу до загальної постановки завдань дослідження, управління збутом на ГЗК має базуватися на принципах логістичного синергізму та маркетингу взаємовідносин.

Основними резервами підвищення ефективності діяльності підприємства у збутовій сфері є диверсифікація географічних сегментів збуту (максимальне освоєння ринків Центральної та Східної Європи), підвищення якісних характеристик сировини (збільшення вмісту заліза в окатишах для підвищення їхньої преміальності на ринку), а також цифровізація управління відвантаженнями за допомогою сучасних інформаційних комплексів і систем автоматизованого контролю руху рухомого складу.

Таким чином, організація збуту на гірничо-збагачувальних підприємствах виходить за рамки стандартних комерційних продажів і є капіталомісткою, інфраструктурно залежною системою стратегічного менеджменту.

Розуміння цих галузевих та гео економічних особливостей дозволяє перейти від теоретичних узагальнень першого розділу до практичного аналізу техніко-економічного стану та діючої системи збутової діяльності конкретного об'єкта дослідження - ПРАТ «ПВНГЗК» - у наступній частині роботи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ПІВНГЗК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

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

Приватне акціонерне товариство «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПРАТ «ПІВНГЗК») є одним із найбільших європейських гірничо-збагачувальних промислових підприємств із видобутку та переробки залізорудної сировини для металургійної промисловості. Територіально розташоване у північній частині Криворізького залізорудного басейну, підприємство здійснює повний, замкнений технологічний цикл: від видобутку залізистих кварцитів у відкритих кар'єрах до глибокого збагачення руди та виробництва високоякісних залізорудного концентрату та флюсованих окатишів.

Історичний розвиток комбінату розпочався у 1963 році із моменту введення в експлуатацію першої черги виробничих потужностей. Протягом радянського та пострадянського періодів підприємство виступало ключовим сировинним донором для чорної металургії країн Східної Європи. Нова епоха стратегічного управління комбінатом розпочалася після його входження до складу вертикально-інтегрованої групи компаній «Метінвест» (ТОВ «Метінвест Холдинг») (Додаток А, рис. А1). Корпоративна інтеграція з Метінвестом кардинально трансформувала операційну модель ПРАТ «ПІВНГЗК». Комбінат став невіддільною частиною глобального виробничо-збутового ланцюга. Стратегічні функції,

такі як довгострокове планування продажів, глобальний маркетинг, диверсифікація клієнтської бази та ціноутворення, були повністю делеговані керуючій компанії ТОВ «Метінвест Холдинг» через її міжнародну мережу трейдингових представництв (Metinvest International). Натомість внутрішній комерційній службі (дирекції зі збуту) комбінату було залишено функції операційного менеджменту: контроль виконання добових та місячних графіків відвантаження, забезпечення внутрішньозаводської залізничної логістики, взаємодія з АТ «Укрзалізниця» та первинний облік складських залишків готової продукції.

Внутрішня управлінська вертикаль ПРАТ «ПВНГЗК» функціонує за класичною дворівневою моделлю. Вищим представницьким органом, що відстоює інтереси власника капіталу та здійснює стратегічний нагляд, є Рада директорів, сформована безпосередньо з уповноважених делегатів Групи Метінвест. Операційне керівництво, поточне планування та впровадження тактичних рішень покладено на колегіальний виконавчий орган під керівництвом Генерального директора та менеджерів ключових функціональних напрямів. У межах менеджменту організації особливе значення має централізована кадрова політика. Забезпечення довгострокової стійкості кадрового потенціалу реалізується через розгалужену систему взаємодії із профільними закладами вищої та середньої спеціальної освіти Криворізького регіону, впровадження дуальних програм виробничого стажування та активне залучення ресурсів першого недержавного гірничо-металургійного університету «Metinvest Politechnica», що підтверджує системність підходу до відтворення інтелектуального капіталу комбінату.

Технологічний комплекс ПРАТ «ПВНГЗК» складається з кількох взаємопов'язаних виробництв:

- 1) Гірничо-транспортний комплекс - охоплює Першотравневий та Ганнівський кар'єри, де видобуток руди здійснюється відкритим способом із використанням буровибухових робіт, потужних крокуючих та циклічних

екскаваторів, а також кар'єрного автотранспорту великої вантажопідйомності та залізничних потягів.

2) Збагачувальний комплекс - включає дві фабрики збагачення залізорудної сировини (ФЗС-1 та ФЗС-2), на яких видобута руда проходить декілька стадій подрібнення, класифікації та магнітної сепарації, трансформуючись у залізорудний концентрат.

3) Комплекс огрудкування - представлений фабриками огрудкування (ФО-1 та ФО-2), обладнаними високопродуктивними випалювальними машинами, де концентрат перетворюється на зміцнені окатиші.

4) Допоміжна інфраструктура - управління залізничного транспорту (УЗТ), цехи енерго- та водозабезпечення, центральні ремонтно-механічні майстерні.

Реалізуючи місію безперебійного забезпечення металургійних переділів товарними ресурсами, комбінат здійснює вилучення корисних копалин відкритим способом у межах двох масштабних видобувних майданчиків - Першотравневого та Ганнівського кар'єрів. Географія розподілу готової продукції охоплює як внутрішній металургійний ринок України, так і зовнішні вектори міжнародного збуту. Якісні параметри залізорудної номенклатури ПРАТ «ПІВНГЗК» відповідають суворим галузевим стандартам і диференціюються за такими позиціями:

1) Збагачений залізорудний концентрат, який випускається у двох базових модифікаціях: Марка А1 (базується на видобутку Ганнівського родовища та характеризується преміальним рівнем вмісту корисного компонента Fe 67,8%); Марка А2 (виробляється з руди Першотравневого кар'єру з якісним індикатором Fe 65,5%).

2) Залізорудні обкотиші, що проходять процес термічного огрудкування та мають стабільний показник концентрації заліза на рівні не менше 65,0%.

Завдяки однорідності мінералогічного складу, низькій концентрації шкідливих домішок (сірки та фосфору) та оптимальним фізико-механічним

властивостям, продукція Товариства виступає високоефективним компонентом доменної плавки, що дозволяє замовникам суттєво оптимізувати питомі витрати палива та знизити собівартість виплавки чавуну.

Надійність функціонування підприємства підкріплена потужною довгостроковою сировинною базою: сукупні промислові запаси залізистих магнетитових кварцитів у межах ліцензійних ділянок комбінату оцінюються в 1083,3 млн. тон. Технологічна схема переробки є повністю інтегрованою і, крім кар'єрів, містить у собі дві фабрики магнітного збагачення та два спеціалізовані цехи з випуску обкотишів, що гарантує безперервність єдиного технологічного ланцюга. Операційну життєздатність основного виробництва підтримує збалансований комплекс допоміжних, інфраструктурних та обслуговуючих служб.

Модернізація системи операційного менеджменту базується на впровадженні інноваційних цифрових платформ управління, серед яких провідне місце посідають автоматизовані системи управління технологічними процесами (АСУ ТП) та корпоративна інформаційна система планування і контролю ресурсів SAP ERP. На етапі збагачення корисних копалин застосовуються традиційні технології багатостадійного подрібнення, схеми гравітаційного та флотаційного очищення, а також сучасні гідравлічні механізми згущення відходів (хвостів).

Протягом 2023–2024 років, попри високий рівень макроекономічної невизначеності, комбінат зберігав значну інвестиційну динаміку. Сукупний обсяг освоєних капітальних вкладень у 2024 році досяг 912,8 млн. грн.. Інвестиційний портфель був сфокусований на реалізації кількох стратегічних проєктів:

- 1) Технічна реконструкція діючого хвостосховища із впровадженням прогресивної технології пастового згущення відходів, що дозволяє суттєво знизити екологічне навантаження на довкілля та оптимізувати оборотне водопостачання.

2) Глибока модернізація систем АСУ ТП, спрямована на підвищення точності та оперативності диспетчерського контролю.

3) Оновлення парку основного технологічного обладнання (закупівля високопродуктивних вакуум-фільтрів та насосних агрегатів, інсталяція лабораторних дробарок Boyd Elite та сучасних спектрометричних комплексів).

Зазначена спрямованість капітальних інвестицій наочно підтверджує довгострокову орієнтацію ПРАТ «ПВНГЗК» на максимізацію якісних параметрів готової продукції (підвищення вмісту заліза), зниження ресурсомісткості виробництва через економію електроенергії та води, а також на мінімізацію екологічних ризиків та підтримання стабільності виробничого процесу в кризових умовах.

До 2022 року ПРАТ «ПВНГЗК» демонстрував надзвичайно високу маржинальність збуту. Основним вектором виступав морський експорт через глибоководні порти Чорного моря (насамперед «Південний» та «Одеса») до країн Азії, де ключовим споживачем виступала металургійна індустрія Китаю (понад 60% загальних відвантажень). Частина продукції реалізувалася всередині України - на маріупольські комбінати групи Метінвест («Азовсталь» та «ММК ім. Ілліча»), а решта спрямовувалася залізничним транспортом до Східної Європи.

Починаючи з лютого 2022 року, операційне середовище ПРАТ «ПВНГЗК» через агресію росії зазнало деструктивних змін форс-мажорного характеру:

1) Повна фізична блокада військово-морськими силами агресора чорноморських портів України миттєво заблокувала можливість збуту залізничної сировини на азійські ринки.

2) Руйнування та втрата контролю над маріупольськими металургійними гігантами призвели до повної ліквідації внутрішньо-корпоративного ринку збуту з мінімальним логістичним плечем.

3) Менеджмент групи Метінвест змушений був переорієнтувати 100% експортних потоків комбінату на сухопутний європейський вектор. Єдиними доступними ринками стали країни Центральної та Східної Європи (Польща, Чехія, Словаччина, Австрія, Румунія), де продукція постачалася безпосередньо залізницею або транзитом через європейські портові хаби (Гданськ, Констанца).

4) Сухопутна логістика зіткнулася із критичними бар'єрами: низькою пропускною спроможністю залізничних прикордонних переходів України, гострим дефіцитом вагонів європейського зразка (колія 1435 мм проти української 1520 мм), а також стрімким, кількарізовим зростанням тарифів на транспортування з боку АТ «Укрзалізниця» та європейських залізничних операторів. На певному етапі 2022–2023 років комерційні витрати на доставку тони сировини перевищували її ринкову вартість на кордоні, що поставило комбінат на межу зупинки виробництва.

Розглянемо динаміку виробництва і реалізації основних видів продукції підприємства в натуральному виразі за 2021-2024 рр. включаючи кризовий 2022 рік [19, 25, 26] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка виробничо-збутової діяльності ПРАТ «ПІВНІЗК» за 2021-2024рр.

№ з/п	Показники / види продукції,	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. +/- 2024/2021, тис. грн.	Відн. +/- 2024/2021, %
Виробництво, тис. т:							
1	Концентрат залізорудний	6518,1	1638,2	2374,8	3754,6	-2763,5	-42,40
2	Обкотиші залізорудні	6094,1	2319,1	2946,8	3918,1	-2176,0	-35,71
Реалізація, тис. грн.:							
3	Концентрат залізорудний	32213772	7173423	7304366	10381482	-21832290	-67,77
4	Обкотиші залізорудні	19603223	6661582	12620717	17072634	-2530589	-12,91

Представимо динаміку виробничо-збутової діяльності ПРАТ «ПІВНІЗК» за 2021-2024рр. на рис.2.1-2.2.

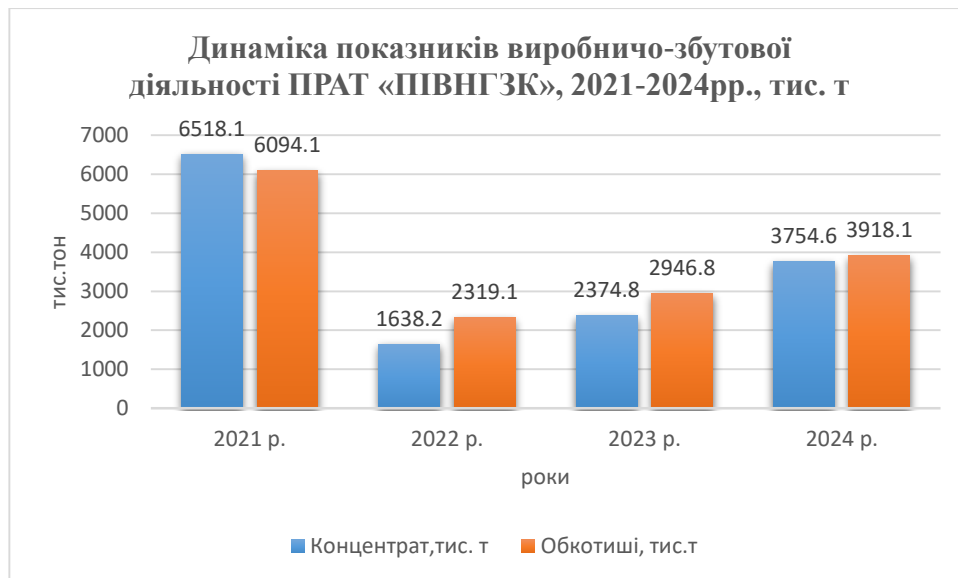


Рис. 2.1. Динаміка показників виробничо-збутової діяльності ПРАТ «ПІВНІЗК», 2021-2024рр., тис. т



Рис. 2.2. Динаміка показників виробничо-збутової діяльності ПРАТ «ПІВНІЗК», 2021-2024рр., тис. грн.

Моніторинг динаміки показників виробничо-збутової діяльності показує, що базовий 2021 рік виступав періодом найвищої операційної ефективності ПРАТ «ПІВНІЗК», коли випуск концентрату залізорудного досяг 6518,1 тис. тон, а обкотишів - 6094,1 тис. тон. Цей етап

характеризувався сприятливою світовою кон'юктурою, стабільним завантаженням технологічних ліній і безперешкодним доступом до глибоководних чорноморських портів України, через які здійснювалися масштабні інтервенції на азійські ринки (переважно до Китаю).

Проте злам операційного середовища у 2022 році спровокував істотне падіння виробничих потужностей комбінату. Обсяги видобутку та збагачення концентрату впали на 74,87% (до 1638,2 тис. тон), а огрудкування обкотишів скоротилося на 61,95% (до 2319,1 тис. тон). Таке стрімке зменшення обсягів виробничої програми було безпосереднім наслідком початку повномасштабної військової агресії РФ. Російська військово-морська блокада акваторії Чорного моря повністю перекрила морський експортний канал, змусивши підприємство здійснювати екстрену переорієнтацію на європейський сухопутний вектор. Одночасно з цим окупація та руйнування маріупольських металургійних комбінатів «Азовсталь» та «ММК ім. Ілліча» остаточно ліквідували стабільний внутрішньокорпоративний ринок збуту.

Період 2023–2024 років став етапом поступової та послідовної адаптації менеджменту до умов системної кризи. У 2023 році натуральні показники продемонстрували відновлення: обсяг випуску концентрату зріс до 2374,8 тис. тон (+44,96%), а обкотишів - до 2946,8 тис. тон (+27,07%). Цей тренд закріпився і у звітному 2024 році, коли виробництво концентрату досягло 3754,6 тис. тон, а обкотишів - 3918,1 тис. тон, що свідчить про приріст порівняно з попереднім роком на 58,10% та 32,96% відповідно. Драйвером цього відновлення виступило відкриття альтернативного морського коридору силами ЗСУ у Чорному морі, що дозволило частково відновити балкерні відвантаження та зняти критичне перевантаження з європейських залізничних переходів.

Залізорудний концентрат у 2024 році порівняно з 2021 роком продемонстрував абсолютне скорочення на 2763,5 тис. тон, що у відносному вираженні становить -42,40%. Своєю чергою, випуск залізорудних

обкотишів зменшився на 2176,0 тис. тон, або на 35,71%. Дані індикатори наочно підтверджують, що попри динамічне відновлення у 2023–2024 роках, комбінат усе ще не спроможний відновити свій виробничий потенціал, функціонуючи під тиском жорстких інфраструктурних квот та залізничних обмежень кордону з ЄС.

Реалізація концентрату залізорудного у 2024 році склала 10 381 482 тис. грн. проти 32 213 772 тис. грн. у 2021 році. Абсолютне падіння показника досягло істотних -21 832 290 тис. грн., а відносний регрес зафіксовано на рівні -67,77%. Значно краща ситуація спостерігається у сегменті преміальної високотехнологічної продукції - обкотишів залізорудних. Їх реалізація у 2024 році становила 17 072 634 тис. грн., що лише на 2 530 589 тис. грн. менше за показник 2021 року (19 603 223 тис. грн). Відносне зниження за обкотишами обмежалося помірними -12,91%.

Математичне зіставлення темпів падіння натуральних та вартісних показників дозволяє виявити ключовий економічний парадокс збутової системи комбінату в кризовий період. У сегменті концентрату темпи падіння фінансової виручки (-67,77%) суттєво випередили темпи скорочення фізичного виробництва (-42,40%). Дана диспропорція безпосередньо обумовлена геополітичним чинником: вимушена втрата азійських споживачів та замикання збуту в межах Східної Європи змусили менеджмент Метінвесту йти на значні цінові дисконти для утримання ринкової частки. Одночасно з цим у кінцеву ціну контрактації європейські покупці закладали колосальні транспортні ризики та високі залізничні тарифи, що суттєво зменшувало чисту виручку, яка поверталася на комбінат.

Діаметрально протилежна ситуація зафіксована у сфері реалізації обкотишів, де падіння вартісних обсягів збуту (-12,91%) виявилось значно меншим за натуральне зниження виробництва (-35,71%). Це свідчить про високу стратегічну цінність та дефіцитність флюсованих обкотишів ПРАТ «ПВНГЗК» на європейському ринку B2B. Європейські металургійні

комбінати (зокрема в Польщі, Австрії та Чехії), модернізуючи власне доменне виробництво під суворі екологічні стандарти ЄС, виявили високу готовність переплачувати за якісну огрудковану сировину з високим вмістом заліза (Fe 65%), що дозволило комбінату компенсувати фізичні обмеження постачань за рахунок вищої світової ціни та преміального статусу продукту.

Таким чином, підприємство успішно переорієнтувало свій збутовий вектор, проте довгострокові втрати виручки від реалізації концентрату порівняно з довоєнним рівнем вимагають розробки прикладних управлінських рішень щодо подальшої оптимізації структури збутового портфеля, диверсифікації маршрутів та максимізації частки обкотишів у загальній структурі продажів.

Економічний моніторинг цінової архітектури збутової діяльності Товариства у звітному періоді унаочнює наявність глибокої диференціації питомої вартості готової сировини, яка безпосередньо корелює з рівнем технологічного збагачення (переділу) та якісними характеристиками корисного компонента. Так, за підсумками 2024 року середньозважена ціна реалізації первинного збагаченого залізорудного концентрату зафіксована на рівні 2 764,98 грн./т, тоді як аналогічний вартісний індикатор для продукції вищого ступеня переробки — залізорудних обкотишів — досяг позначки 4 357,35 грн./т. Питома вартісна премія на користь огрудкованого залізорудного матеріалу становить приблизно 57,6%. З позицій операційного менеджменту даний розрив виступає вагомим індикатором доцільності стратегічного маневрування капіталом у бік нарощування потужностей з випуску високомаржинальних видів сировини, що дозволяє генерувати вищу масу додаткової вартості на кожну тонну вилученої гірничої маси.

Збутова стратегія комбінату зберігає виражений експортно-орієнтований вектор: сукупний обсяг міжнародних операцій у 2024 році оцінено в 18 580 010,6 тис. грн. Це забезпечило формування 67,7% загальної

грошової виручки, отриманої від реалізації базового продуктового портфеля (концентрату та обкотишів разом). Настільки висока питома вага інтеграції у світові металургійні ланцюги обумовлює критичну залежність фінансової стійкості ПРАТ «ПВНГЗК» від коливань макроекономічної кон'юнктури, геополітичної дестабілізації та ризиків безпеки на транзитних маршрутах.

При цьому дослідження сезонної складової операційної активності дозволило встановити відсутність суттєвої кореляції між внутрішньорічними часовими інтервалами та обсягами попиту. Стабільність споживання протягом року є специфічною рисою ринків b2b-сегмента сировинних товарів, де взаємодія з контрагентами жорстко регламентується довгостроковими форвардними контрактами та специфікаціями постачань.

Географічна декомпозиція ринків збуту продукції дозволяє виділити три ключові просторові вектори:

1) Європейський регіон (Центральна та Південно-Східна Європа), представлений такими країнами, як Польща, Словаччина, Чехія, Румунія та Сербія. Даний вектор є історично та логістично обумовленою основою збуту.

2) Азійський вектор (переважно Китайська Народна Республіка), що продовжує виступати масштабним замовником вітчизняного концентрату.

3) Внутрішній сегмент, орієнтований на задоволення технологічних потреб суміжних металургійних підприємств, що входять до організаційного контуру материнської Групи Метінвест.

Архітектура клієнтського портфеля комбінату відрізняється високим рівнем концентрації навколо пулу системних транснаціональних споживачів. Зовнішньоекономічні зв'язки опосередковуються через генерального корпоративного трейдера METINVEST INTERNATIONAL S.A., який безпосередньо розподіляє товарні потоки серед великих металургійних комплексів, таких як U.S. STEEL KOSICE (Словаччина), ARCELORMITTAL POLAND (Польща), LLC HBIS GROUP SERBIA

(Сербія) та LIBERTY GALATI S.A. (Румунія). На внутрішньому ринку дистрибуцію забезпечує ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ», який спрямовує сировину на виробничі майданчики ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» та ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ». Особливістю антикризового менеджменту стало залучення з листопада 2024 року нового логістичного посередника - ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», який працює на умовах комісійної винагороди. Цей крок засвідчує активні управлінські дії, спрямовані на подолання залізничних та портових бар'єрів в умовах дефіциту пропускної спроможності переходів.

Сучасна логістична модель ПРАТ «ПІВНГЗК» характеризується безальтернативною залежністю від залізничної мережі Укрзалізниці, а також доступності річкових (дунайських) та морських портових хабів. Значна інфляція транспортних тарифів та додаткові військові премії до ризиків виступають ключовими чинниками, які частково нівелюють традиційні конкурентні переваги комбінату у сфері низької собівартості видобутку. Зазначена тенденція актуалізує необхідність негайного впровадження заходів з максимізації частки обкотишів у структурі продажів та оптимізації транспортних коридорів.

Дослідження динаміки та структури фінансових результатів ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2021–2024 роках узагальнено в таблиці 2.2 та рис. 2.3-2.5.

Графічне відображення наведених параметрів у межах рисунків 2.3-2.5 чітко фіксує дві полярні фази: шокову деструкцію традиційної фінансової архітектури (2022 р.) та подальший процес адаптаційної регенерації на значно нижчій базі порівняння (2023-2024 рр.).

Аналіз фінансових маркерів критичного 2022 року унаочнює глибину депресивного стану: чиста виручка ПРАТ «ПІВНГЗК» зазнала обвалу на 73,30%, скоротившись до 13,8 млрд. грн. Головним деструктивним тригером став «логістичний параліч» морського напрямку через мінування та блокаду портів, що автоматично відсікло найбільш об'ємні ринки далекого зарубіжжя.

Таблиця 2.2.

Динаміка ключових фінансових результатів діяльності
ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021–2024 рр.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.,	2023 р.,	2024 р.,	+/- % 2022/ 2021	+/- % 2023/ 2022	+/- % 2024/ 2023	+/- Абс. 2024/ 2021, тис. грн.	+/- % 2024/ 2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	51816995	13835005	19925083	28960206	-73,30	+44,02	+45,35	-22856789	-44,11
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	15835674	10469598	13943773	19263308	-33,89	+33,18	+38,15	+3427634	+21,65
3	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	35981321	3365407	5981310	9696898	-90,65	+77,73	+62,12	-26284423	-73,05
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	30983207	2488667	2805358	4844229	-91,97	+12,73	+72,68	-26138978	-84,36
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	30862611	-3628293	1005610	1685468	-111,76	+127,72	+67,61	-29177143	-94,54
6	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн.	25293042	-2972333	866090	1338185	-111,75	+129,14	+54,51	-23954857	-94,71

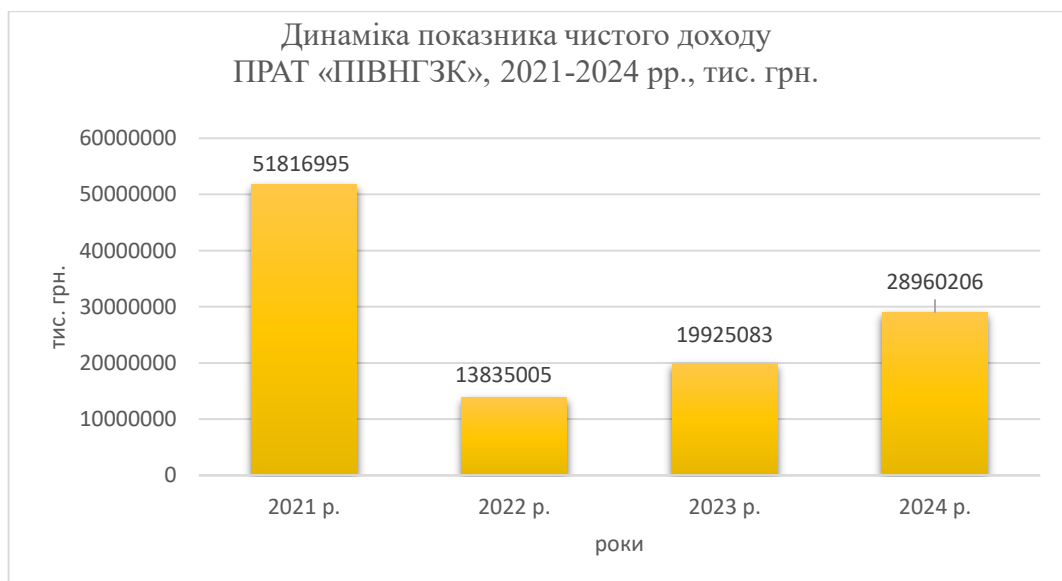


Рис. 2.3. Динаміка показника чистого доходу
ПРАТ «ПІВНГЗК», 2021-2024 рр., тис. грн.



Рис. 2.4. Динаміка показника собівартості продукції
ПРАТ «ПІВНІЗК», 2021-2024 рр., тис. грн.

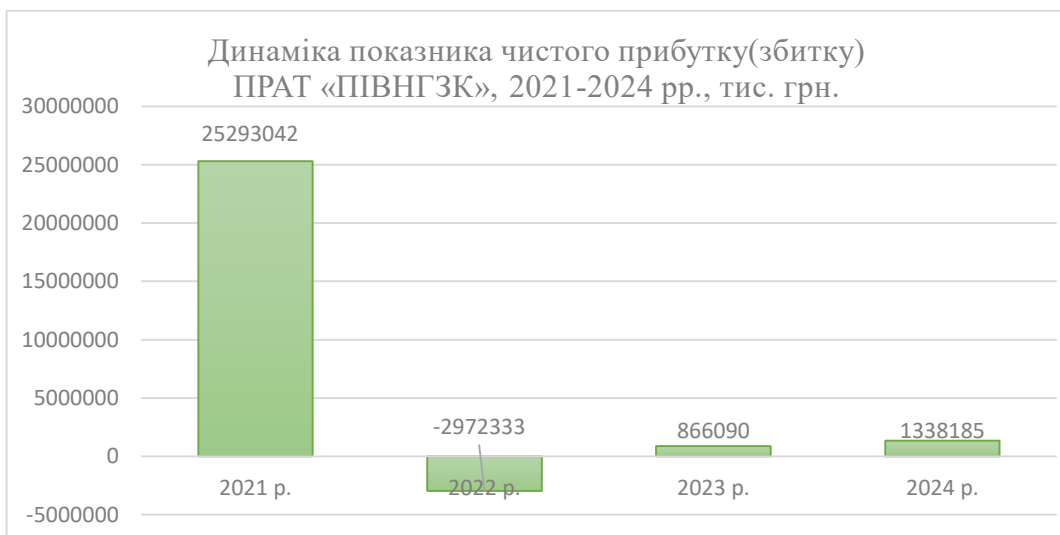


Рис. 2.5. Динаміка показника чистого прибутку(збитку)
ПРАТ «ПІВНІЗК», 2021-2024 рр., тис. грн.

При цьому собівартість продемонструвала значно меншу еластичність, скоротившись лише на 33,89%. Даний дисбаланс підтверджує жорстку умовно-постійну структуру операційних витрат комбінату (амортизаційні відрахування за капіталомістким обладнанням, витрати на підтримання працездатності кар'єрного та фабричного комплексів, витрати на енергоносії для водовідливу). Нееластичність витрат призвела до миттєвого вимивання валового прибутку на 90,65%, спровокувавши

глибоке падіння операційної маржинальності. Як наслідок, чистий фінансовий результат трансформувався з преміального прибутку у 25,3 млрд грн (2021 р.) у чистий збиток розміром -2,97 млрд грн за підсумками 2022 року (відносний регрес склав -111,75%).

Протягом 2023–2024 років менеджментом було реалізовано комплекс заходів з фінансового «розвороту». Очищення залізничних коридорів у напрямку західних кордонів та запуск Дунайського портового кластера дозволили забезпечити вихід чистого доходу на висхідний тренд: приріст у 2023 році склав +44,02%, а у 2024 році - ще +45,35%, досягнувши 28,96 млрд грн. Валовий прибуток оперативно реагував на розширення збуту, продемонструвавши збільшення на 77,73% та 62,12% відповідно. Основним фінансовим локомотивом у цей період став продаж залізничних обкотишів, висока цінова премія на які на ринку ЄС дозволила компенсувати загальне зростання витрат. Стабілізація дозволила ПРАТ «ПІВНГЗК» знову вийти на прибуткову діяльність: 866 млн грн у 2023 році та 1,33 млрд грн у 2024 році.

Аналіз динаміки досліджуваного чотирирічного інтервалу (за 2021-2024 роки) дозволяє формалізувати три ключові довгострокові тренди, що визначають поточну фінансову вразливість ПРАТ «ПІВНГЗК».

1) Масштабне звуження операційного контуру та капітальної бази

У довгостроковій ретроспективі чистий дохід підприємства скоротився на 44,11% (або в абсолютному вираженні на -22 856 789 тис. грн). Це є інтегральним відображенням як фізичного недовантаження потужностей, так і втрати преміальних ринків збуту з коротким логістичним плечем. Водночас чистий фінансовий результат продемонстрував катастрофічне падіння на 94,71% (-23 954 857 тис. грн). Подібне стиснення чистого прибутку майже повністю нівелює внутрішні фінансові джерела для самофінансування капітальних інвестицій, технічного переозброєння та виплати дивідендів, що негативно позначається на довгостроковій інвестиційній привабливості об'єкта.

2) Еластичність собівартості за доходом

У класичній моделі менеджменту при зниженні доходів собівартість має скорочуватися. На ПРАТ «ПІВНГЗК» спостерігається зворотнє: падіння чистого доходу на 44,11% супроводжувалося парадоксальним зростанням собівартості на 21,65% (+3 427 634 тис. грн). Це підтверджує повну нееластичність моделі витрат через критичне подорожчання зовнішньої логістики та залізничних тарифів, що виступає головним джерелом стратегічної вразливості комбінату.

3)Стрімке зниження операційної та валової маржинальності

Внаслідок вищеописаного цінового та логістичного тиску валовий прибуток за досліджуваний період звалився на 73,05% (-26 284 423 тис. грн), а результат від операційної діяльності скоротився на 84,36% (-26 138 978 тис. грн). Дана тенденція свідчить про критичне звуження «подушки безпеки» комбінату перед потенційними негативними флуктуаціями світових цін на залізорудну сировину. Фінансовий результат до оподаткування втратив 94,54% свого первинного обсягу.

Проведене дослідження ідентифікує ключову системну проблему ПРАТ «ПІВНГЗК» – нестабільність поточної фінансової моделі в умовах зовнішнього геополітичного та логістичного тиску. Незважаючи на успішне подолання збитковості 2022 року та формальне збільшення виторгу у 2023–2024 роках, підприємство функціонує в режимі суворого обмеження рентабельності (чистий прибуток 2024 року становить лише 5,29% від рівня 2021 року).

У цих умовах розробка майбутньої корпоративної стратегії менеджменту має базуватися не на спробах екстенсивного нарощування видобутку первинної руди, а на радикальній внутрішній оптимізації операційних витрат, реструктуризації логістичних схем із залученням незалежних операторів та прискоренні капітальних вкладень у потужності з випуску високотехнологічних обкотишів із високим вмістом заліза.

Для проведення об'єктивного експертного аналізу трансформації структури капіталу та майнового потенціалу ПРАТ «ПІВНГЗК» було

здійснено моніторинг ключових агрегованих статей Звіту про фінансовий стан (Балансу) (Додаток Б, табл. Б.1). Наведена аналітична процедура дозволяє ідентифікувати специфіку адаптаційних маневрів менеджменту підприємства у відповідь на тиск деструктивних екзогенних чинників, спричинених воєнно-економічною депресією та макроекономічною нестабільністю.

Аналітична оцінка майнової матриці ПРАТ «ПІВНГЗК» у розрізі 2021–2024 років свідчить про глибокі якісні зміни фінансових масштабів операційної діяльності суб'єкта. Інтегральний показник сукупних активів (валюта балансу) за чотири роки зафіксував відносне зменшення на 16,93%, що в абсолютному еквіваленті становить падіння на -11,99 млрд. грн. Незважаючи на загальний тренд редукції капітального контуру, внутрішня декомпозиція балансових статей унаочнює реалізацію гнучких корпоративних стратегій.

Період 2022 року відобразився різким сороченням підсумку балансу на 35,77%, що було зумовлено перш за все безпрецедентним зменшенням дебіторського боргу контрагентів на 80,58%. Даний маневр став наслідком згортання відвантажень на маріупольські активи Метінвесту та жорсткої інкасації існуючих боргів з метою вивільнення «живої» ліквідності. У довгостроковому зрізі обсяг дебіторської заборгованості зменшився на 62,72% (-23,27 млрд. грн.), що розцінюється як позитивний результат антикризової оптимізації оборотного капіталу комерційними службами комбінату.

Найбільш значущим інвестиційним трендом є якісна трансформація першого розділу активу балансу. Пройшовши період вимушеного знецінення та пасивності у 2022–2023 роках, у звітному 2024 році матеріально-технічна база комбінату продемонструвала різке нарощення: обсяг основних засобів збільшився на 67,62%, а сукупних необоротних активів - на 65,37%. У цілому за досліджуваний період балансова вартість основних фондів збільшилася на 43,35% (+6,93 млрд грн). Це виступає

прямим доказом переходу менеджменту Метінвесту до фази інтенсивної рекапіталізації промислового ядра комбінату (зокрема, фінансування циклічно-потоків комплексів та модернізації фабрик огрудкування), долаючи загрози фізичного та морального зносу обладнання в умовах тривалих воєнних ризиків.

У межах другого розділу активу балансу спостерігається інтенсивне накопичення найбільш високоліквідних ресурсів. Позиція «гроші та їх еквіваленти» протягом аналізованого часового ланцюга продемонструвала рекордне кумулятивне зростання на 453,32% (+566,7 млн. грн.). Подібна динаміка віддзеркалює впровадження консервативного збутового та фінансового менеджменту, орієнтованого на акумулювання страхових ліквідних резервів для нівелювання ризиків потенційних касових розривів та гарантування безперебійного фінансування поточних інвестиційних проєктів підприємства.

Структурні зміни в пасивах логічно синхронізовані з трансформацією майнових прав комбінату. Базовим індикатором стійкості тут виступає власний капітал. Після критичного падіння у 2022 році на 43,86% під тиском масштабних чистих збитків операційного колапсу, станом на кінець 2024 року власні джерела фінансування майже повністю відновили свої первинні позиції, зафіксувавши довгостроковий сукупний спад лише на мінімальні 1,48%. Цей успішний розворот забезпечений генерацією та капіталізацією чистих прибутків, отриманих комбінатом протягом 2023–2024 років, що стабілізувало капітальну стійкість та відновило фінансовий суверенітет підприємства.

Якісних змін зазнала й архітектура позикового капіталу, відображаючи трансформацію джерел покриття капітальних вкладень. Обсяг довгострокових зобов'язань та забезпечень у довгостроковому періоді зріс на 24,27% (+800,6 млн. грн.), при цьому імпульс їхнього залучення припав безпосередньо на 2024 рік, коли приріст склав 112,21%.

Крім того, у 2024 році в пасивній матриці з'явилися короткострокові запозичення у вигляді банківських кредитів обсягом 842,096 млн. грн.

Синхронний приріст обсягів довгострокового позикового фінансування та балансової вартості основних засобів підтверджує використання класичної моделі інвестиційного менеджменту, де оновлення довгострокових матеріальних активів забезпечується за рахунок залучення довгострокового кредитного плеча. Позитивним сигналом є зниження сукупного обсягу поточних (короткострокових) зобов'язань на 30,46% за весь аналізований період. У комбінації із нарощуванням залишків вільних грошових коштів на рахунках, дана тенденція безпосередньо вказує на суттєве зміцнення поточної платоспроможності промислового гіганта.

Для здійснення всебічної та глибокої діагностики фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності збутової моделі ПРАТ «ПВНГЗК» на основі агрегованих балансових масивів було розраховано систему відносних аналітичних індикаторів. Сформована коефіцієнтна матриця за повний чотирирічний часовий ряд представлена в табл. Б.2 (Додаток Б).

Моніторинг динаміки розрахованих коефіцієнтів унаочнює проходження фінансовою системою ПРАТ «ПВНГЗК» повного операційного циклу: від надвисокої довоєнної прибутковості (2021 р.) до критичної точки фінансового зламу (2022 р.) із наступним виходом на траєкторію антикризової адаптації та стабілізації показників за підсумками 2024 року.

Аналіз групи показників платоспроможності виявив наявність високої волатильності. У шоковому 2022 році коефіцієнт поточної ліквідності опустився до позначки 93,2% (що нижче за критично допустиму межу в 100%), сигналізуючи про нездатність оборотних коштів у повному обсязі покрити термінові вимоги кредиторів. Натомість до 2024 року за рахунок оптимізації структури запасів та ліквідації безнадійних боргів поточна ліквідність відновилася до 111,7%, а коефіцієнт «кислотного тесту»

(термінової ліквідності) досяг безпечних 109,4%, підтверджуючи повернення комбінату в зону стійкої поточної платоспроможності.

Абсолютна ліквідність продемонструвала висхідну динаміку, піднявшись з дефіцитних 0,2% у 2022 році до 2,4% у звітному 2024 році, що підтверджує успішність впровадження консервативної фінансової політики та нарощення грошової подушки безпеки комбінату.

Метрики довгострокової стабільності фіксують значні структурні деформації, викликані збитками кризового періоду, та їх часткове подолання у фінальній фазі дослідження. Коефіцієнт автономії зазнав регресу, опустившись із безпечних позицій у 37,9% до мінімальних 32,5% у 2023 році через вимивання власного капіталу збитками. У 2024 році цей коефіцієнт продемонстрував стрімке відновлення, закріпившись на рівні 45,0%. Дане зміщення є прямим результатом рекапіталізації балансу за рахунок накопиченого чистого прибутку 2023–2024 років, що повернуло підприємство до стану високої фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів.

Разом з тим, показник відношення чистого боргу до EBITDA, який зріс з безпечних 1,3 у 2021 році до критично небезпечних 5,6 у 2023 році, у 2024 році знизився до 4,0. Це підтверджує часткове послаблення боргового зашморгу на шиї комбінату, хоча загальний рівень кредитного тиску на операційний прибуток усе ще залишається високим.

Коефіцієнтний аналіз блоку прибутковості та рентабельності продажів чітко ідентифікує, що ключовою стратегічною вразливістю ПРАТ «ПВНГЗК» на поточному етапі є не стільки нарощення фізичних обсягів відвантажень, скільки хронічна втрата маржинального доходу. У 2022 році всі показники прибутковості капіталу та витрат змістилися у від'ємну площину (чиста маржа продажів NPM впала до -21,5%, а рентабельність активів ROA - до -6,5%), що прямо корелювало із зафіксованими збитками.

Незважаючи на успішний фінансовий «розворот» у 2023–2024 роках, показник чистої маржі продажів (NPM) у 2024 році склав лише скромні

4,6%. Порівнюючи цей результат із преміальним довоєнним рівнем 2021 року ($NPM = 48,8\%$), фіксуємо колосальний стратегічний розрив. Головна причина деградації маржі - нееластичне зростання собівартості через високу інфляцію транскордонних залізничних тарифів та значну енергоємність збагачувального процесу, що повністю нівелює ефект від нарощування чистого доходу. Валова рентабельність собівартості виробництва у 2024 році ($50,3\%$) є майже в чотири рази меншою за докризовий показник ($227,2\%$), фіксуючи жорстку витратну кризу операційної системи підприємства.

Показник оборотності сукупних активів зафіксував падіння з 0,8 обороту в 2021 році до 0,5 обороту в 2024 році. Дане уповільнення є логічним наслідком різкого розширення балансової вартості необоротних активів у 2024 році (через капітальні інвестиції холдингу) за умов відносно стриманих темпів збільшення грошової виручки.

Оборотність робочого (чистого оборотного) капіталу продемонструвала аномальну волатильність. Значення -70,8 обороту у 2023 році чітко діагностувало структурну кризу та гострий дефіцит ліквідних оборотних засобів для забезпечення операційного циклу. Вихід даного показника в позитивну зону на рівень 12,4 обороту за підсумками 2024 року є вагомим позитивним сигналом, який підтверджує відновлення швидкості трансформації оборотних активів у реальну грошову виручку комбінату.

Підсумовуючи результати комплексного коефіцієнтного аналізу, фінансово-економічний стан ПРАТ «ПВНГЗК» у 2024 році можна охарактеризувати як фазу впевненого виходу зі стану системного колапсу. Підприємство успішно ліквідувало загрози втрати ліквідності та відновило капітальну стійкість балансу.

Однак головним стратегічним викликом для менеджменту залишається хронічно низька рентабельність збуту ($NPM = 4,6\%$), яка обмежує можливості самостійного фінансування майбутніх капітальних проєктів. Дана обставина вимагає від нової довгострокової корпоративної

стратегії орієнтації на тотальне впровадження ресурсозберігаючих технологій, залучення незалежних комісійних операторів для оптимізації залізничної логістики та максимізації випуску високомаржинальних видів залізрудних обкотишів.

Невіддільним вектором діагностики операційного середовища та внутрішнього потенціалу ПРАТ «ПІВНГЗК» є дослідження динаміки та структури його кадрового забезпечення. Стан, кваліфікаційний рівень та вартість відтворення людського капіталу безпосередньо детермінують спроможність комерційної служби виконувати виробничо-збутові програми та гнучко реагувати на кризи.

Для здійснення всебічного аналізу параметрів трудових ресурсів комбінату сформовано табл. 2.5 та наочно продемонстровано на рис. 2.6-2.8, де узагальнено коливання середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу, консолідованого фонду заробітної плати, а також середньомісячних номінальних доходів одного робітника протягом періоду 2021-2024 років.

Таблиця 2.3.

Динаміка кадрових індикаторів та витрат на оплату праці

ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021-2024 рр. [19]

№ з/п	Кадрові показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс., 2024/ 2021 +/-	Відн. 2024/ 2021 %
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	5962	5508	4802	4596	-1366	-22.91
2	Консолідований фонд оплати праці, тис. грн.	1615125	1109234	1201797	1382247	-232878	-14.42
3	Середня заробітна плата, грн./міс.	22575	16782	20856	25062	+2487	+11.02



Рис. 2.6. Динаміка середньооблікової чисельності працівників
ПРАТ «ПІВНГЗК», 2021-2024 рр.

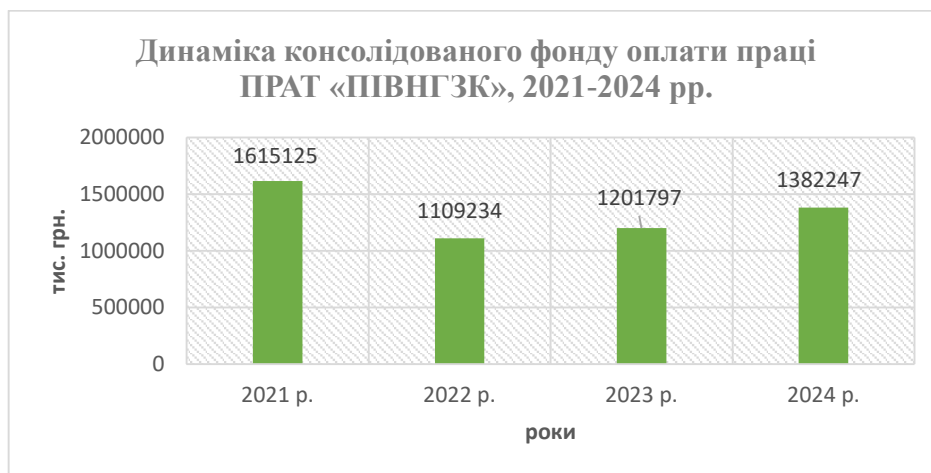


Рис. 2.7. Динаміка консолідованого фонду оплати праці
ПРАТ «ПІВНГЗК», 2021-2024 рр.



Рис. 2.8. Динаміка середньої заробітної плати за місяць
на ПРАТ «ПІВНГЗК», 2021-2024 рр.

Візуалізація представлених у табл. 2.3 даних, відображена в межах графічних трендів на рис. 2.6–2.8, унаочнює наявність суттєвих деформацій кадрової архітектури комбінату під впливом воєнно-економічних впливів зовнішнього середовища.

Аналіз чисельності персоналу свідчить про стійку та послідовну тенденцію до скорочення штату. Протягом досліджуваного чотирирічного періоду середньооблікова кількість працівників зменшилася на 1366 осіб, що у відносному вираженні становить глибоке падіння на 22,91%. Подібне стиснення трудового потенціалу є прямим віддзеркаленням загальних деструктивних процесів, притаманних усьому гірничо-металургійному сектору України. Основними драйверами падіння виступили:

- 1) Інтенсивні мобілізаційні процеси та залучення значної частини кваліфікованих робітників до лав Збройних Сил України;
- 2) Масштабний міграційний відтік населення з Криворізького промислового регіону через високі безпекові ризики;
- 3) Внутрішньокорпоративні програми оптимізації чисельності непрофільних та обслуговуючих служб, впроваджені менеджментом Метінвесту для збереження життєздатності бізнесу в умовах критичного недовантаження фабрик у 2022–2023 роках.

Коливання валового фонду оплати праці логічно повторюють динаміку завантаженості виробничих комплексів. Попри часткове відновлення операційної діяльності у фінальній фазі, обсяг консолідованого ФОП у 2024 році залишався на 14,42% меншим порівняно з базовим 2021 роком, що в абсолютному вираженні означає вимивання з обігу 232 878 тис. грн.

Точкою максимального фінансового спаду став кризовий 2022 рік, коли ФОП скоротився одразу на 31,3% відносно базисного рівня. Це свідчить про жорстку мінімізацію додаткових стимулюючих виплат, скасування преміальних та бонусних винагород за досягнення валових

показників, а також про переведення значної частини персоналу в режим вимушених простоїв із частковим збереженням окладу.

Особливий інтерес викликає траєкторія середньомісячної заробітної плати У зламному 2022 році цей індикатор зазнав стрімкого номінального падіння - до 16 782 грн./міс., що було викликано скороченням тривалості робочого часу та ліквідацією надбавок. Проте у період 2023-2024 років комерційні та кадрові служби комбінату перейшли до реалізації стратегії випереджального зростання доходів персоналу. У звітному 2024 році середній рівень оплати праці зафіксовано на позначці 25 062 грн./міс., що на 11,02% (+2487 грн.) перевищує докризовий 2021 рік.

Дане маневрування є прямим доказом вимушеної адаптації менеджменту до умов гострого дефіциту кадрів на ринку праці. Прагнучи утримати унікальне технологічне ядро підприємства (машиністів екскаваторів, вибухотехніків, збагачувальників), група Метінвест пішла на номінальне підвищення тарифних ставок для забезпечення конкурентоспроможності ПРАТ «ПівнігЗК» як роботодавця.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що кадрова модель ПРАТ «ПівнігЗК» у 2024 році перейшла у стан стабілізації, проте функціонує в умовах серйозних структурних обмежень.

Зменшення чисельності колективу майже на чверть (-22,91%) створює довгострокові загрози для потенційного екстенсивного відновлення масштабів видобутку та збагачення руди у разі деблокади ринків.

Номінальний приріст середньої заробітної плати до 25 062 грн./міс. дозволив частково знизити плинність кадрів, проте в умовах реальних інфляційних процесів у країні це зростання є здебільшого підтримуючим.

Нова корпоративна стратегія менеджменту збуту та виробництва повинна будуватися на засадах жорсткої мінімізації ручної праці, прискорення автоматизації та цифровізації технологічних переділів (АСУ ТП), що дозволить компенсувати кадровий дефіцит підвищенням інтегральної продуктивності праці оновленого штату комбінату.

2.2. Дослідження та аналіз сучасної системи управління збутовою діяльністю на підприємстві

Ефективне функціонування будь-якого промислового підприємства, а тим паче такого експортно-орієнтованого гіганта як ПРАТ «ПІВНІЗК», безпосередньо залежить від архітектури та гнучкості його збутової системи. Оцінка сучасної системи управління збутовою діяльністю ПРАТ «ПІВНІЗК» вимагає детального аналізу її організаційного інструментарію, функціональних зв'язків та логістичних каналів розподілу готової продукції в умовах затяжної воєнно-економічної кризи.

Організаційний механізм збуту ПРАТ «ПІВНІЗК» має специфічний характер, обумовлений його корпоративною приналежністю до вертикально-інтегрованої Групи Метінвест. Система управління збутовими процесами комбінату розподілена на два базові рівні:

1) Корпоративний (зовнішній) рівень. Стратегічне планування продажів, глобальний маркетинг, пошук великих закордонних контрагентів, встановлення цінових індикаторів з прив'язкою до світових спотових індексів (Platts) та укладання довгострокових рамкових контрактів повністю делеговані генеральному корпоративному трейдеру - компанії METINVEST INTERNATIONAL S.A. (Швейцарія), та керуючій компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Це дозволяє комбінату інтегруватися в глобальну мережу збуту та диверсифікувати ринкові ризики.

2) Локальний (внутрішньозаводський) рівень. Безпосередньо на комбінаті діє Комерційна служба (Дирекція зі збуту). До її ключових функцій належать операційне планування та виконання добових і місячних графіків відвантаження, моніторинг якості підготовки продукції до відправлення, первинний облік залишків на складах, оформлення супровідної митної та залізничної документації, а також взаємодія з транспортними операторами.

Технологічний ланцюг фізичного розподілу продукції на ПРАТ «ПВНГЗК» починається на складах збагачувальних фабрик та фабрик огрудкування і критично залежить від роботи Управління залізничного транспорту (УЗТ) комбінату. Збут масових, великотоннажних вантажів (залізрудного концентрату та обкотишів) апріорі неможливий без чіткого залізничного сполучення. УЗТ забезпечує подачу порожніх піввагонів під завантажувальні бункери, формування рухомих складів та їх переміщення до магістральних станцій загального користування АТ «Укрзалізниця».

У докризовий період (до 2022 року) ця система функціонувала як високорентабельний налагоджений конвеєр. Основним каналом розподілу виступав комбінований залізнично-морський шлях. Продукція залізницею доставлялася до глибоководних портів Чорного моря (насамперед у порт «Південний»), де перевантажувалася на великотоннажні морські судна типу Capesize або Panamax і відправлялася до Китаю та інших країн Азії. Цей прямий та масовий канал забезпечував низькі питомі витрати на логістику і високу маржинальність бізнесу. Частина обкотишів та концентрату також постачалася залізницею на внутрішній ринок (на маріупольські заводи Групи) та до Східної Європи.

Починаючи з 2022 року, звична та ефективна система управління збутом зазнала руйнівного зовнішнього удару, що змусило менеджмент працювати в режимі екстреного антикризового регулювання. Основними деструктивними чинниками, які повністю деформували збутову модель підприємства, стали:

- 1) Повна морська блокада - акриття українських глибоководних портів заблокувало азійський вектор збуту, змусивши підприємство повністю відмовитися від роботи з Китаєм як ключовим імпортером концентрату.

- 2) Втрата внутрішнього корпоративного ринку: - руйнування та зупинка металургійних гігантів у Маріуполі ліквідували внутрішні канали

розподілу, змусивши орієнтувати 100% товарних потоків винятково на сухопутні залізничні коридори в західному напрямку.

3) Логістичні затори на кордоні - переорієнтація всього українського експорту на західні залізничні прикордонні переходи (Чоп, Батьово, Ізов) призвела до хронічного браку їхньої пропускної спроможності, простоїв вагонів у чергах та різкого збільшення часу доставки продукції покупцям.

4) Технічний бар'єр колії - необхідність перевантаження сировини або зміни вагонних візків на кордоні через різницю в ширині залізничної колії (1520 мм в Україні та 1435 мм в країнах ЄС) суттєво уповільнила швидкість збутового обороту.

Усі ці чинники спричинили стрімке, майже чотириразове зростання логістичних витрат. Якщо у 2021 році витрати на транспортування становили незначну частку в кінцевій вартості товару, то у 2022–2023 роках тарифний тиск АТ «Укрзалізниця» та європейських залізничних перевізників (таких як PKP Cargo, ÖBB RCA) почав поглинати всю операційну маржу. Як було доведено у попередньому аналізі фінансових показників, саме нееластичне зростання собівартості через логістичні витрати стало головною причиною падіння прибутковості та тимчасового переходу комбінату в зону чистих збитків.

Для подолання логістичних проблем Дирекція зі збуту та корпоративні трейдери Групи Метінвест протягом 2023-2024 років впроваджували гнучкі адаптаційні рішення. Клієнтський портфель було переорієнтовано на великих стратегічних партнерів Центральної та Східної Європи, які мають технологічну потребу у високоякісній залізничній сировині Кривбасу. Основними споживачами обкотишів та концентрату ПРАТ «ПІВНІЗК» у ЄС стали європейські металургійні заводи, інтегровані в транснаціональні ланцюги: U.S. STEEL KOSICE (Словаччина), ARCELORMITTAL POLAND (Польща), LLC HBIS GROUP SERBIA (Сербія) та LIBERTY GALATI S.A. (Румунія). На внутрішньому ринку

України збут було сфокусовано на забезпечення потреб підприємств ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» та ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ».

Особливим кроком у модернізації системи збутового менеджменту наприкінці 2024 року стало залучення до логістичних ланцюгів незалежного оператора - ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», який почав працювати за комісійною схемою. Це дозволило комбінату частково зняти навантаження з власного залізничного менеджменту, залучити додатковий рухомий склад та оптимізувати маршрути проходження вантажів через європейські залізничні хаби і річкові порти Дунаю (Рені, Ізмаїл) та Румунії (Констанца).

Разом з тим, проведений детальний аналіз функціонування збутової системи ПРАТ «ПІВНГЗК» станом на 2024 рік дозволяє виділити дві ключові системні проблеми, які стримують ефективність підприємства:

1) Економічний дисбаланс у реалізації концентрату. Як демонструють дані попередніх розрахунків, питома вартість концентрату є значно нижчою, ніж обкотишів (2 764,98 грн./т проти 4 357,35 грн./т). При цьому логістичні витрати на транспортування тони обох видів сировини сухопутними коридорами ЄС є абсолютно однаковими. Це призводить до того, що тривалі залізничні перевезення концентрату на великі відстані через низьку відпускну ціну є маржинально малоефективними, а темпи падіння виручки від його продажу випереджають темпи скорочення натурального виробництва через вимушені цінові дисконти для європейських покупців.

2) Невикористаний потенціал преміального продукту. Залізрудні обкотиші флюсовані ПРАТ «ПІВНГЗК» мають високий вміст заліза (Fe 65,0%) та мінімальну кількість шкідливих домішок. Вони є дефіцитним і затребуваним продуктом у ЄС, оскільки дозволяють європейським металургам знижувати викиди CO₂ та оптимізувати операційні витрати доменного процесу. Падіння вартісної виручки від реалізації обкотишів за 2021-2024 роки склало лише 12,91%, що підтверджує їх високу стійкість до криз. Проте обсяги їх виробництва та відвантаження все ще обмежені

інфраструктурними можливостями та високою собівартістю енергоносіїв (газу та електроенергії), необхідних для випалювальних машин.

Таким чином, сучасна система управління збутовою діяльністю ПРАТ «ПівнічЗК» успішно пододала стадію гострого колапсу 2022 року, переорієнтувала товарні потоки на європейський ринок і стабілізувала фінансове становище підприємства. Проте вона функціонує в умовах жорсткого логістичного тиску та фундаментально низької чистої маржі продажів (NPM 4,6%).

Виявлені дисбаланси - висока вартість транспортування, обмеженість пропускної спроможності залізничних переходів та недостатня частка високомаржинальних об'єктів у загальній структурі збутового портфеля - формують логічний місток та об'єктивне підґрунтя для наступного етапу дослідження. Наявність цих гострих проблем обумовлює необхідність розробки та наукового обґрунтування конкретних організаційно-управлінських та логістичних заходів, спрямованих на вдосконалення процесу управління збутовою діяльністю комбінату, а також здійснення детального розрахунку їх економічної ефективності для ПРАТ «ПівнічЗК».

2.3. Розробка та обґрунтування заходів щодо вдосконалення процесу управління збутовою діяльністю та оцінка їх економічної ефективності

Проведений у попередніх розділах комплексний техніко-економічний та фінансовий моніторинг ПРАТ «ПівнічЗК», а також детальна діагностика його сучасної збутової системи унаочнили наявність глибоких структурних дисбалансів, викликаних зовнішніми геополітичними та воєнно-логістичними шоками. Логістичні проблеми щодо морського вектора відвантажень (через блокаду портів) та втрата традиційних ринків збуту з коротким «логістичним плечем» призвели до того, що за період 2021–2024

років чистий дохід підприємства скоротився на 44,11%, а чистий прибуток зменшився на 94,71%.

Головна стратегічна слабкість поточної фінансово-збутової моделі комбінату полягає у критичній нееластичності собівартості реалізації, яка за досліджуваний період зросла на 21,65% на тлі падіння натуральних продажів. Головним генератором витрат виступає сухопутна транскордонна логістика. Оскільки витрати на залізничне транспортування тони залізорудної сировини коридорами ЄС є фіксованими та високими, збут первинного концентрату (з низькою відпускною ціною 2 764,98 грн./т) на великій відстані стає низькоефективним. Водночас високотехнологічний продукт - залізорудні обкотиші - має суттєво вищу відпускну ціну (4 357,35 грн./т) та стійкий преміальний попит на ринку європейського B2B-сегмента, оскільки дозволяє замовникам мінімізувати екологічні викиди та підвищувати продуктивність доменного процесу.

За таких обставин виникає об'єктивна управлінська необхідність розробки та обґрунтування комплексного плану модернізації збутової системи ПРАТ «ПівнігЗК». Для досягнення максимального синергетичного ефекту пропонується комбінація двох стратегічних маневрів:

1) Маркетингово-технологічний маневр (Проект А). Модернізація технологічних ліній огрудування та переорієнтація структури збутового портфеля шляхом часткового переведення потужностей з виробництва низькомаржинального концентрату на випуск високотехнологічних преміальних обкотишів із підвищеним вмістом заліза (Fe 65%).

2) Логістично-інфраструктурний маневр (Проект Б). Диверсифікація каналів розподілу готової продукції через оптимізацію співпраці з незалежним логістичним оператором (ТОВ «ДОНПРОМТРАНС») та переспрямування частини експортного вантажопотоку з дорогих прямих сухопутних залізничних маршрутів на комбінований залізнично-водний шлях через річкові хаби Дунаю (Рені, Ізмаїл) та чорноморський альтернативний коридор до порту Констанца (Румунія).

Розглянемо детальний зміст, організаційно-управлінські етапи та математичне обґрунтування економічної ефективності кожного з запропонованих антикризових заходів.

Маркетингово-технологічний маневр: модернізація структури збутового портфеля на засадах максимізації доданої вартості (Проект А).

Сутність даного заходу полягає у зміні пропорцій виробничо-збутової програми ПРАТ «ПІВНГЗК». Оскільки логістичний тариф «з'їдає» маржу при реалізації концентрату, комбінату доцільно піддати цей напівфабрикат глибшій переробці на власних фабриках огрудкування. Проект передбачає проведення реконструкції випалювальної машини ЛУРГІ-552А із впровадженням інноваційних енергозберігаючих пальників та автоматизованих систем контролю температурного режиму. Це дозволить вирішити триєдине завдання: знизити споживання дорогого природного газу на випалювання, підвищити механічну міцність обкотишів (мінімізація руйнування при багаторазовому перевантаженні на європейських станціях) та наростити обсяги випуску преміального продукту на 400 тис. тон на рік за рахунок відповідного зменшення виробництва товарного концентрату.

Організаційно-управлінський алгоритм впровадження Проекту А містить такі кроки:

1) Корпоративне узгодження з ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» квот на перерозподіл сировини всередині комбінату та затвердження бюджету капітальних інвестицій.

2) Проведення тендерних процедур у системі Закупівлі. Про щодо вибору постачальника технологічного обладнання та пальників.

3) Зупинка випалювальної машини на плановий капітальний ремонт (тривалістю до 20 діб) для монтажу нових вузлів та інтеграції з системою SAP ERP.

4) Проведення пусконаладжувальних робіт, сертифікація оновленої партії обкотишів за стандартами ЄС та укладання додаткових угод через трейдера METINVEST INTERNATIONAL S.A. на постачання преміальних

обкотишів стратегічним європейським клієнтам (U.S. STEEL KOSICE, ARCELORMITTAL POLAND).

Для оцінки фінансової результативності Проєкту А сформуємо розрахункову базу, спираючись на фактичні цінові індикатори 2024 року, зафіксовані в підрозділі 2.2:

- Середня ціна реалізації концентрату залізородного: $\Pi_k = 2\,764,98$ грн./т;

- Середня ціна реалізації обкотишів флюсованих: $\Pi_o = 4\,357,35$ грн./т;

- Обсяг структурного перерозподілу сировини: $\Delta V = 400\,000$ тон;

- Питома вартість капітальних інвестицій у модернізацію випалювальної лінії становить 280 000 тис. грн. (на основі інвестиційного аналізу звіту комбінату);

- Коефіцієнт технологічного переведення концентрату в обкотиші (з урахуванням додавання флюсів та усадки) приймається як 1:1 для спрощення вартісних розрахунків операційного прибутку;

- Питоме зниження операційних витрат на випалювання (економія газу та електроенергії) оцінюється у 120,50 грн. на кожному тону вироблених обкотишів.

Розрахуємо зміну валового доходу від реалізації продукції внаслідок оптимізації товарної структури збуту ($\Delta D_{\text{чист}}$):

$$\Delta D_{\text{чист}} = \Delta V (\Pi_o - \Pi_k) = 400000 (4357,35 - 2764,98) = 400000 * 1592,37 = 636\,948 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, лише за рахунок міжпродуктового цінового спреда (премії за огрудкування) комбінат спроможний додатково згенерувати 636 948 тис. грн. чистого доходу при незмінних фізичних масштабах видобутку руди в кар'єрах.

Визначимо загальну економію на операційних витратах фабрик огрудкування за рахунок енергоефективної модернізації ($\Delta B_{\text{опер}}$):

$$\Delta B_{\text{опер}} = \Delta V_{\text{заг.обкот.}} * 120,50 \text{ грн./т} = 180750 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки модернізація охоплює лінію, що забезпечує випуск не лише додаткових, а й існуючих обсягів, розрахуємо економію на прогнозований річний обсяг випуску за даною технологічною схемою (прийmemo мінімальний поріг у 1 500 000 тон):

$$\Delta V_{\text{опер}} = 1\,500\,000 * 120,50 = 180\,750 \text{ тис. грн.}$$

Сукупний приріст фінансового результату до оподаткування та операційного прибутку від Проєкту А ($\Delta P_{\text{оп}}$) складе:

$$\Delta P_{\text{оп}} = \Delta D_{\text{чист}} + \Delta V_{\text{опер}} = 636\,948 + 180\,750 = 817\,698 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи чинну ставку податку на прибуток підприємств в Україні (18%), визначимо чистий приріст прибутку після оподаткування ($\Delta P_{\text{чист}}$):

$$\Delta P_{\text{чист}} = \Delta P_{\text{оп}} (1 - 0,18) = 817\,698\,000 * 0,82 = 670\,512,360 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо термін окупності капітальних вкладень у маркетингово-технологічний проєкт (PP_A):

$$PP_A = \text{Капітальні інвестиції} / \Delta P_{\text{чист}} = 280\,000 / 670\,512,360 = 0,42 \text{ року (приблизно 5 місяців)}$$

Отримані результати підтверджують високу фінансову та стратегічну доцільність модернізації структури збуту. Проєкт окупається менш ніж за пів року, генеруючи понад 670,5 млн. грн. чистого прибутку, що закладає надійний фундамент для рекапіталізації комбінату та суттєво підвищує середню рентабельність його комерційної діяльності.

Логістично-інфраструктурний маневр: диверсифікація експортних каналів розподілу та оптимізація витрат обігу (Проєкт Б).

Другий вектор модернізації збутової системи спрямований на пряме усунення головної слабкості підприємства - високих витрат на прямий сухопутний залізничний транзит через кордони з ЄС. Метою Проєкту Б є розширення аутсорсингової взаємодії з незалежним логістичним комісіонером ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» для організації мультимодального (комбінованого) каналу постачання.

Суть логістичного маневру полягає в переспрямуванні вантажопотоку обсягом 600 000 тон обкотишів на рік за наступною схемою:

відвантаження зі станцій УЗТ ПРАТ «ПІВНІГЗК» → залізничний транзит територією України до річкових портів Дунайського кластера (Рені або Ізмаїл) → перевалка на річкові баржі оператора → доставка Дунаєм та Чорноморським глибоководним каналом до румунського морського порту Констанца → кінцева доставка європейським замовникам або перевалка на великі морські судна для далекого експорту.

Переваги впровадження мультимодальної схеми логістики:

- Водний річковий фрахт традиційно є значно дешевшим за європейський залізничний тариф, що дозволяє суттєво знизити сукупні комерційні витрати на доставку тони сировини;

- Знижується залежність підприємства від хронічних заторів та низької пропускної спроможності залізничних стиків на західних кордонах України;

- Залучення рухомого складу та маневрових потужностей ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» на умовах комісії знімає дефіцит власних вагонів комбінату та оптимізує тривалість операційного циклу.

Проведемо розрахунок економічної ефективності логістичного Проєкту Б на основі порівняльного аналізу витрат обігу. За даними Дирекції з логістики групи Метінвест та тарифних сіток порту Констанца:

- Середні сукупні витрати на пряму доставку 1 тони залізничного матеріалу залізницею до кінцевих вузлів споживання у Центральній Європі становлять $V_{\text{зал}} = 1\,850$ грн./т;

- Середні сукупні витрати на доставку 1 тони за комбінованою схемою (залізниця до Дунаю + річкова перевалка + баржевий фрахт до Констанци + портові збори) становлять $V_{\text{комб}} = 1\,420$ грн./т;

- Обсяг логістичного перерозподілу вантажопотоку: $V_{\text{лог}} = 600\,000$ тон;

- Організаційні витрати комбінату на налагодження схеми, юридичне супроводження, страхування військових ризиків на Дунаї та авансові

комісійні платежі ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» оцінюються як одноразові комерційні витрати в обсязі 45 000 тис. грн.

Визначимо питому економію на логістичних витратах у розрахунку на одну тонну залізорудної сировини (Δb):

$$\Delta b = V_{\text{зал}} - V_{\text{комб}} = 1\,850 - 1\,420 = 430 \text{ грн./т}$$

Розрахуємо річну суму зниження комерційних витрат (витрат на збут) комбінату внаслідок диверсифікації маршрутів ($\Delta V_{\text{зб}}$):

$$\Delta V_{\text{зб}} = V_{\text{лог}} * \Delta b = 600\,000 * 430 = 258\,000 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки зниження комерційних витрат автоматично збільшує операційний прибуток підприємства, розрахуємо чистий фінансовий ефект від реалізації Проєкту Б після сплати податку на прибуток ($\Delta \Pi_{\text{чист.Б}}$):

$$\Delta \Pi_{\text{чист.Б}} = \Delta V_{\text{зб}} * (1 - 0,18) = 258\,000 * 0,82 = 211\,560 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо термін окупності одноразових організаційних витрат комбінату на запуск дунайського логістичного каналу ($PP_{\text{Б}}$):

$$PP_{\text{Б}} = \text{Організаційні витрати} / \Delta \Pi_{\text{чист.Б}} = 45\,000 / 211\,560 = 0,21 \text{ року (приблизно 2,5 місяці).}$$

Диверсифікація каналів розподілу із залученням змішаного залізнично-водного сполучення забезпечує комбінату чисту економію витрат обігу в розмірі 211,56 млн грн. на рік. Захід відрізняється швидким терміном окупності (2,5 місяці) та виступає дієвим інструментом деблокади експортного потенціалу, нівелюючи інфраструктурну слабкість сухопутних кордонів.

Справжня цінність запропонованого плану полягає у взаємозв'язку та взаємодоповненні Проєктів А та Б. Маркетингово-технологічний маневр забезпечує насичення збутового портфеля преміальними обкотишами, а логістичний маневр гарантує їхню доставку на найбільш вигідні світові ринки з мінімальними транспортними втратами. Одночасне впровадження обох антикризових заходів дозволяє сформувати кумулятивний синергетичний ефект, який докорінно трансформує раніше досліджену

незадовільну структуру Балансу та Звіту про фінансові результати ПРАТ «ПВНГЗК».

Обчислимо сукупний обсяг капітальних та організаційних вкладень, необхідних для повної реалізації збутових нововведень (I_c):

$$I_c = I_{Д_A} + OВ_B = 280\,000 + 45\,000 = 325\,000 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо загальний інтегральний приріст чистого прибутку комбінату від реалізації комбінованої стратегії ($\Delta\Pi_{\text{чист.с}}$):

$$\Delta\Pi_{\text{чист.с}} = \Delta\Pi_{\text{чист}} + \Delta\Pi_{\text{чист.Б}} = 670\,512,360 + 211\,560 = 882\,072,360 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо інтегральний термін окупності всього комплексу антикризових заходів щодо вдосконалення системи управління збутом ($PP_{\text{інт}}$):

$$PP_{\text{інт}} = I_c / \Delta\Pi_{\text{чист.с}} = 325\,000 / 882\,072,360 = 0,37 \text{ року (приблизно 4,5 місяці)}$$

Для наочної демонстрації якісних змін у фінансовій моделі підприємства проведемо порівняльне тестування ключових коефіцієнтів фінансового стану ПРАТ «ПВНГЗК» до та після реалізації обґрунтованих збутових заходів, використовуючи фактичні базові дані звітнього 2024 року (табл. 2.4).

Аналітичне зіставлення прогнозних показників в табл. 2.4 наочно ілюструє зміни у фінансово-економічному стані ПРАТ «ПВНГЗК». Впровадження комбінованого плану дозволяє збільшити масу річного чистого прибутку на 65,9% - з 1,33 млрд грн. до 2,22 млрд грн. Це повністю ліквідує загрози дефіциту капіталу для самофінансування промислових програм розвитку.

Таким чином, розроблені, розраховані та науково обґрунтовані в межах даного підрозділу заходи доводять, що навіть в умовах жорстких воєнно-логістичних обмежень та втрати глибоководних портів Чорного моря, збутова система ПРАТ «ПВНГЗК» володіє значними внутрішніми резервами для оптимізації. Успішне поєднання гнучкого логістичного

маневру за участю незалежного комісiонера ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» та технологiчної перебудови структури портфеля на користь залiзорудних обкотишiв дозволяє пiдприємству повнiстю адаптуватися до викликiв сучасностi.

Таблиця 2.4.

**Змiни фiнансових iндикаторiв ПРАТ «ПiВНГЗК»
пiд впливом збутових iнновацiй**

№ з/п	Ключові фiнансово-економiчні показники	Фактичне значення (2024 р.)	Прогнозний прирiст / змiна (+/-)	Прогнозний рiвень (пiсля реалiзацiї заходiв)	Стратегiчний вплив на фiнансову модель пiдприємства
1	Чистий дохiд вiд реалiзацiї, тис. грн.	28960206	+636948	29597154	Розширення грошової бази за рахунок цiнової премii на обкотишi.
2	Витрати на збут (комерцiйнi), тис. грн.	3580000	-258000	3322000	Пряме усунення логiстичної слабкостi через дешевий рiчковий фрахт.
3	Чистий фiнансовий результат, тис. грн.	1338185	+882072	2220257	Збiльшення чистого прибутку на 65,9%, формування бази для iнвестицiй.
4	NPM – Чиста маржа прибутковостi продажiв, %	4,62	+2,88	7,50	Перехiд комбiнату з межi виживання у зону стабiльної маржинальностi.
5	ROE – Рентабельнiсть власного капiталу, %	8,44	+3,33	11,77	Нарощення капiтальної вiддачi, зростання привабливостi для акцiонерiв.
6	Коефiцiєнт поточної лiквiдностi (покриття), %	111,70	+3,10	114,80	Змiцнення платоспроможностi за рахунок чистої лiквiдностi.

Сформований у другому роздiлi аналітичний та проєктний фундамент створює необхідне пiдґрунтя для переходу до наступного, завершального етапу випускової квалiфiкацiйної роботи - роздiлу 3, де буде здiйснено стратегiчне позицiонування ПРАТ «ПiВНГЗК» на ринку залiзорудної сировини, сформульовано оновлену мiсiю та дерево цiлей його розвитку, а також обґрунтовано вибiр генеральної та збутової стратегiй комбiнату в мiнливому глобальному середовищi.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ «ПІВНГЗК»

3.1. Стратегічний аналіз ПРАТ «ПІВНГЗК»

Розробка та обґрунтування корпоративної стратегії гірничо-збагачувального підприємства в сучасних умовах вимагає відходу від статичних моделей планування. Специфіка теперішнього етапу розвитку гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України характеризується високою динамічністю та нестабільністю ринкових процесів. Якщо до 2021 року ПРАТ «ПІВНГЗК» функціонувало в умовах циклічної, але прогнозованої кон'юнктури світових товарних ринків, то період 2022–2024 років став для системи управління збутом тестом на стратегічну стійкість.

Проведення стратегічного аналізу у цьому контексті має на меті не просто фіксацію поточного стану, а виявлення глибоких структурних зрушень у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Це дозволить чітко визначити межі коридору можливостей для закріплення та прискорення тієї позитивної відновлювальної динаміки виробничо-збутової діяльності комбінату, яка чітко намітилася за підсумками 2024 року.

Для забезпечення системності та комплексності дослідження в роботі застосовано трирівневу модель стратегічної діагностики:

- 1) макрорівень (PEST-аналіз) - для оцінки інституційних, економічних та глобальних технологічних трендів;
- 2) мезорівень (модель п'яти сил М. Портера) - для аналізу конкурентної напруги в залізорудній галузі та оцінки ринкової влади покупців і постачальників;
- 3) мікрорівень (SNW-аналіз) - для внутрішнього аудиту ключових комерційних, виробничих та управлінських компетенцій комбінату.

Фактори макрорівня, які визначають рамки функціонування ПРАТ «ПВНГЗК», протягом 2022–2024 років зазнали докорінної трансформації. Головним драйвером змін виступив геополітичний чинник, який повністю переформатував традиційні логістичні маршрути та збутові ланцюги. Проаналізуємо детально ключові групи факторів макросередовища.

Політико-правові фактори (Political). Пріоритетним чинником впливу залишається дія воєнного стану, що створює постійні ризики для фізичної безпеки виробничих потужностей, енергетичної інфраструктури та кадрового складу підприємства. Разом із тим, у 2024 році відбулася часткова стабілізація правового та регуляторного поля. Важливим позитивним сигналом для комерційної служби комбінату стало функціонування альтернативного морського експортного коридору. Хоча його можливості для підприємств ГМК наразі є більш обмеженими порівняно з аграрним сектором, він відкрив шляхи для часткового розвантаження складів готової продукції. Одночасно активна євроінтеграційна політика держави та статус України як кандидата у члени ЄС відкривають перед ПРАТ «ПВНГЗК» довгострокові перспективи доступу до європейських програм відновлення, але водночас вимагають прискореної гармонізації екологічного та промислового законодавства.

Економічні фактори (Economic). Дана група факторів характеризується значною волатильністю витрат та обмеженістю ресурсів. Суттєвим ударом по збутовій маржі підприємства стало стрімке зростання вартості залізничної логістики всередині країни. Чергове підвищення тарифів АТ «Укрзалізниця» значно збільшило собівартість реалізованої продукції, оскільки суходільне «логістичне плече» до західних прикордонних переходів (на ринок ЄС) є значно довшим та дорожчим, ніж довоєнні маршрути до портів Одеси. Критичним для фінансового забезпечення стратегічного розвитку залишається питання доступу до капіталу: кредитні ставки в Україні є високими, що ускладнює самостійне фінансування великих інвестиційних проєктів без капітальної підтримки з

боку материнської групи Metinvest B.V. Водночас помірне відновлення світового попиту та позитивна динаміка цін на залізорудну сировину (ЗРС) у 2024 році сформували стабільну фінансову основу для прогнозування збуту.

Соціальні фактори (Social). Людський капітал комбінату зазнав великих деформацій через мобілізаційні процеси та вимушену міграцію населення з промислового прифронтового регіону. Як було встановлено під час аналізу трудових ресурсів у другому розділі роботи, середньооблікова чисельність персоналу ПРАТ «ПівнігЗК» до 2024 року скоротилася на 22,91% (або на 1 366 осіб) порівняно з 2021 роком. Гострий дефіцит кваліфікованих робітників (електромеханіків, машиністів екскаваторів, водіїв великовантажних кар'єрних самоскидів) перетворився на стратегічне обмеження для екстенсивного нарощування видобутку. У цих умовах підприємство виконує важливу стабілізуючу функцію в Криворізькому регіоні, забезпечуючи регулярність виплати заробітної плати, що дозволяє утримувати лояльність наявного трудового колективу.

Технологічні фактори (Technological). Глобальний тренд на декарбонізацію чорної металургії (європейський курс «Green Deal») чинить подвійний вплив на комерційну політику ПРАТ «ПівнігЗК». З одного боку, поступова відмова європейських заводів від традиційних доменних печей обмежує ринок збуту рядового залізорудного концентрату. З іншого боку, це відкриває унікальні ринкові можливості. Комбінат спеціалізується на випуску високоякісних флюсованих обкотишів із вмістом заліза понад 65,0%, які виступають необхідною сировиною для екологічних технологій прямого відновлення заліза (DRI). Разом із тим, плановане впровадження жорстких вимог механізму CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) при ввезенні товарів до ЄС вимагає від менеджменту комбінату прискорення технологічної екологізації виробництва.

Узагальнену оцінку впливу факторів макросередовища на комерційну та виробничу діяльність ПРАТ «ПІВНІЗК», виконану за допомогою методу експертних оцінок, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця PEST-аналізу для ПРАТ «ПІВНІЗК»

№ з/п	Група факторів	Ключові чинники впливу	Вага фактора (0–1)	Оцінка впливу (-5...+5)	Оцінка	Стратегічні наслідки та характер ринкового впливу
1	Політико-правові (Р)	Воєнний стан та загрози обстрілів транспортно-енергетичної інфраструктури	0,20	-5	-1,00	Критична загроза стабільності відвантажень. Вимагає розробки стратегій підвищення логістичної та енергетичної автономності.
		Євроінтеграція та зближення з нормативно-правовою базою ЄС	0,10	+4	+0,40	Можливість довгострокового закріплення у ланцюгах постачання європейських металургійних холдингів.
		Державне регулювання та стабільність експортних коридорів	0,15	-3	-0,45	Висока волатильність експортних потоків. Обумовлює необхідність диверсифікації маршрутів доставки вантажів.
2	Економічні (Е)	Зростання вантажних тарифів АТ «Укрзалізниця» та цін на е/е	0,15	-4	-0,60	Безпосереднє підвищення витрат на збут, тиск на цінову конкурентоспроможність комбінату.
		Відновлення попиту на високоякісну ЗРС на європейському ринку	0,10	+3	+0,30	Зростання обсягів експортної виручки, покращення показників ліквідності балансу.
3	Соціальні (S)	Дефіцит технологічного та лінійного персоналу через мобілізацію та еміграцію	0,15	-4	-0,60	Ризик обмеження обсягів виробництва обкотишів. Потреба в автоматизації складського та комерційного обліку.
4	Технологічні (Т)	Практичне впровадження екологічних бар'єрів СВМ та стандартів ЄС	0,10	+2	+0,20	Стимул для модернізації фабрик огрудкування. Продукція комбінату (обкотиші Fe 65%) отримує якісну перевагу.
		Цифровізація комерційних та логістичних процесів (розвиток модулів SAP ERP)	0,05	+5	+0,25	Підвищення прозорості ланцюгів розподілу, оптимізація тривалості обороту дебіторської заборгованості.
	РАЗОМ	Інтегральна оцінка макросередовища	1,00		-1,50	Негативний тиск факторів переважає, проте сформовано чіткі точки ринкового зростання.

Отже, підсумкова інтегральна оцінка макрорівня (-1,50) свідчить про те, що зовнішнє дальнє середовище комбінату залишається агресивним через високі безпекові та логістичні обмеження. Однак, на відміну від кризи 2022 року, у 2024 році сформувалися стійкі ринкові та технологічні можливості. Вони дозволяють системі менеджменту підприємства здійснити перехід від пасивної оборонної моделі до стратегії адаптивного ринкового розвитку.

Для детальної оцінки рівня конкурентної напруги у безпосередньому ринковому оточенні ПРАТ «ПІВНІЗК» проведено аналіз за методикою Майкла Портера. Гірничо-видобувна індустрія відрізняється високою капіталомісткістю та жорсткими вимогами до масштабу діяльності. Для об'єкта дослідження межі галузі визначаються не стільки географічним простором України, скільки глобальним і європейським ринками ЗРС, де діють транснаціональні корпорації.

Оцінимо інтенсивність прояву кожної з п'яти сил конкуренції щодо ПРАТ «ПІВНІЗК»:

1) Загроза з боку нових конкурентів (Низька). Організація великого гірничо-збагачувального виробництва вимагає значних довгострокових інвестицій у розробку надр та розбудову залізничної інфраструктури. В умовах суттєвих геополітичних ризиків інвестиційна привабливість відкриття нових видобувних проєктів в Україні є мінімальною. Поява нових локальних конкурентів у середньостроковій перспективі повністю виключена.

2) Загроза з боку товарів-замінників (Середня, з тенденцією до зростання). Ключовим замінником первинної залізничної сировини у металургійному виробництві виступає металобрухт, використання якого в електродугових печах (ЕАФ) супроводжується значно меншими викидами парникових газів. Враховуючи курс Європейського Союзу на декарбонізацію, попит на брухт у Європі зростає. Процес частково нівелюється тим, що ПРАТ «ПІВНІЗК» виготовляє високоякісні обкотиші,

які є необхідним компонентом для виплавки сталі навіть за новітніми технологіями (як чиста домішка до брухту або сировина для модулів DRI).

3) Ринкова влада постачальників (Висока). Гірниче підприємство є енергоємним і критично залежить від постачальників природного газу, електроенергії, а також від послуг природного залізничного монополіста АТ «Укрзалізниця». Монопольне становище державних та великих корпорацій у цих сферах дозволяє їм диктувати цінові умови. Стрімке зростання повної собівартості продукції комбінату у 2022–2024 роках (з 15,8 до 19,2 млрд грн згідно з даними другого розділу) значною мірою зумовлене саме тиском постачальників логістичних послуг та енергоресурсів.

4) Ринкова влада покупців (Помірно висока). Через ускладнення доступу до традиційних портів Азії та переорієнтацію комерційних потоків на ринки Східної та Центральної Європи (Польща, Словаччина, Румунія, Чехія), залежність комбінату від обмеженого кола європейських металургійних заводів зростає. Споживачі стали більш вимогливими до фізико-хімічних параметрів сировини. Проте, інтеграція ПРАТ «ПІВНІЖКА» у структуру Групи Метінвест, яка володіє власними переробними металургійними потужностями (ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ») та міжнародною трейдинговою мережею Metinvest International S.A., частково компенсує цей тиск, гарантуючи базові обсяги збуту.

5) Рівень галузевої конкуренції (Високий). На глобальному ринку ПРАТ «ПІВНІЖКА» конкурує з такими гігантами, як Vale (Бразилія), Rio Tinto та BHP (Австралія), а також з вітчизняною групою Ferrexpo в сегменті реалізації преміальних обкотів. Потужні конкуренти з Австралії та Бразилії мають об'єктивну перевагу у нижчій собівартості логістики, оскільки морський великотоннажний фрахт є дешевшим за тривалий сухопутний транзит Європою. Конкурентна боротьба зміщується з площини ціни (де ПРАТ «ПІВНІЖКА» обмежене витратами на доставку) у площину стабільності поставок та високої якості продукту.

Кількісну оцінку інтенсивності дії конкурентних сил за 10-бальною шкалою (де 1 - мінімальний рівень, 10 - руйнівний вплив на маржу бізнесу) зведено у таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

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

№ з/п	Назва конкурентної сили	Бальна оцінка (1–10)	Обґрунтування наданої оцінки	Тенденція впливу (↑ / ↓ / ↔)
1	Ринкова влада постачальників	9	Критична залежність комерційного успіху від тарифів залізниці та цін на енергоринку. Альтернативи обмежені.	↑ (Зростає)
2	Ринкова влада покупців	7	Європейський ринок є консолідованим; споживачі диктують жорсткі вимоги до вмісту заліза та домішок.	↔ (Стабільна)
3	Загроза товарів-замінників	5	Об'єктивне зростання ролі металобрухту в металургії ЄС, але попит на DRI-окатиші залишається високим.	↑ (Повільно зростає)
4	Загроза нових гравців	1	Бар'єри входу є надзвичайно високими. Безпеккові ризики блокують зовнішні інвестиції у нові видобувні проекти.	↔ (Стабільна)
5	Інтенсивність конкуренції	8	Жорстке суперництво на ринку ЄС із глобальними виробниками, що володіють дешевою морською логістикою.	↑ (Зростає)
X	РАЗОМ (середнє)	6,0	Галузеве оточення є агресивним та складним. Середній рівень загрози.	Вимагає зміни моделі збуту

Результати галузевого аналізу підтверджують, що ПРАТ «ПІВНГЗК» повністю втратило колишню перевагу «лідерства за витратами» через високу вартість транскордонної залізничної доставки. Тому стратегічний фокус комерційної діяльності має безальтернативно зміщуватися у бік стратегії диференціації - виробництва преміального продукту (обкотишів марки Fe 65%), який менш чутливий до цінового демпінгу та є дефіцитним для європейських металургів.

Для проведення внутрішнього аудиту та оцінки комерційного потенціалу комбінату використано методологію SNW-аналізу (де «S» - сильна сторона, «N» - нейтральна позиція, «W» - слабка сторона щодо середньоринкового рівня). На основі розрахованих у другому розділі

фінансових індикаторів та комерційної інформації сформовано стратегічний профіль внутрішнього середовища ПРАТ «ПІВНІЗК».

Інтеграція та узагальнення результатів аналізу внутрішнього потенціалу комбінату дозволяють виділити ключові закономірності:

По-перше, сильні сторони («S») формують надійну базу для фінансового відновлення. ПРАТ «ПІВНІЗК» входить у середньостроковий стратегічний період із вагомим внутрішнім запасом міцності. Його головним активом виступає унікальне сировинне ядро та технологічна спроможність випускати залізничну сировину преміум-класу, попит на яку на європейському ринку B2B є стабільним. Фінансова діагностика другого розділу підтвердила відновлення платоспроможності та ліквідності у 2024 році (коефіцієнт покриття зріс до 111,7%), що дозволяє комерційній службі стабільно забезпечувати поточні операційні потреби без критичного нарощування зовнішньої кредитної залежності. Корпоративна інтеграція в групу Метінвест гарантує надійність каналів розподілу та фінансовий захист.

По-друге, слабкі сторони («W») чітко визначають зони стратегічної вразливості системи збуту. Головною проблемою комбінату залишається різке стиснення чистої маржі продажів до рівня 4,62%. Підприємство функціонує в умовах мінімальної прибутковості, що робить його вразливим до будь-яких несприятливих флуктуацій світових цін на руду. Ця слабкість сформована під впливом «стратегічних ножиць»: об'єктивного зовнішнього чинника (високої вартості залізничних перевезень) та внутрішньої вади (високої питомої енергоємності застарілих технологій випалювання окатків). Додатковим критичним викликом виступає кадрова криза, яка обмежує можливості екстенсивного нарощування виробництва.

По-третє, оцінка потенціалу адаптації підприємства є позитивною. Динаміка звітного 2024 року (зростання чистого доходу від реалізації на 45,35% порівняно з рівнем 2023 року та успішний вихід із зони чистих збитків у прибуток обсягом 1,33 млрд. грн.) доводить, що менеджмент

підприємства знайшов ефективні механізми використання внутрішніх сильних сторін для нівелювання зовнішніх загроз. Зокрема, гнучка зміна структури збутового портфеля на користь продукції з вищою доданою вартістю (залізорудних обкотишів, середня реалізаційна ціна яких у 2024 році склала 4 357,35 грн./т, що на 57,6% вище за ціну концентрату) дозволила частково компенсувати негативний вплив логістичного навантаження.

Проведений комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє констатувати, що ПРАТ «ПІВНГЗК» пододало стадію гострого шоку кризи 2022–2023 років та перейшло до фази стабілізації бізнесу. Головним стратегічним протиріччям, яке необхідно вирішити при формуванні майбутньої корпоративної стратегії підприємства, є дисбаланс між потужним внутрішнім виробничим потенціалом комбінату та обмеженими можливостями збуту сировини через жорсткі логістичні бар'єри.

Це вимагає розробки та обґрунтування такої збутової стратегії, яка фокусуватиметься не на екстенсивному нарощуванні валових обсягів видобутку залізної руди (що було актуально у довоєнному 2021 році), а на інтенсивному підвищенні якісних характеристик кінцевої сировини, диверсифікації маршрутів доставки, зниженні енергомісткості процесів та максимізації рівня маржинальності кожної окремої тонни реалізованого продукту.

На основі детальної діагностики зовнішніх і внутрішніх детермінант ПРАТ «ПІВНГЗК», проведеної у попередньому аналізі (включаючи PEST-параметри та модель п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера), систематизуємо ключові фактори у класичні стратегічні групи: сильні сторони (S), слабкі сторони (W), ринкові можливості (O) та критичні загрози (T).

Усі відібрані чинники жорстко сфокусовані на комерційно-збутовій діяльності підприємства та управлінні його витратами обігу, оскільки саме цей вектор є базовим для подолання наслідків воєнно-логістичного шоку.

1. Систематизація стратегічних чинників (SWOT-компоненти)

Сильні сторони (Strengths - S):

1) S1. Преміальний рівень якості ЗРС. Спроможність збагачувального комплексу стабільно випускати залізорудний концентрат марки A1 (Fe 67,8 %) та високоякісні окатки (Fe 65,5%), що повністю задовольняють жорсткі технологічні запити іноземних B2B-клієнтів.

2) S2. Гнучкість внутрішнього виробничого ланцюга. Наявність повного замкненого циклу (видобуток у двох кар'єрах - збагачення - огрудкування), що дозволяє оперативно змінювати структуру товарного випуску (продавати сирий концентрат як товар або піддавати його глибшій переробці в обкотиші) залежно від ринкової маржі переділу.

3) S3. Високий рівень капітальної стійкості. Досягнення у 2024 році безпечного коефіцієнта автономії на рівні 45,0% та формування значних залишків вільних грошових коштів на рахунках, що знижує кредитні ризики.

4) S4. Переваги вертикальної інтеграції. Корпоративна приналежність до Групи Метінвест, що надає безперешкодний доступ до спільного вагонного парку, міжнародної трейдингової мережі Metinvest International S.A. та гарантує базовий збут всередині холдингу.

5) S5. Глибока цифровізація ланцюгів розподілу. Функціонуюча інтеграційна система обліку, планування та управління операційними процесами SAP ERP, яка забезпечує наскрізний контроль над витратами на збут.

Слабкі сторони (Weaknesses - W):

1) W1. Висока енергоємність технологій огрудкування. Виробництво залізорудних обкотишів вимагає значних питомих витрат дефіцитного

природного газу та електроенергії, що при зростанні тарифів здатне поглинати премію за якість готового продукту.

2) W2. Критичне географічне «логістичне плече. Значна віддаленість Першотравневого та Ганнівського кар'єрів від західних суходільних прикордонних переходів, що формує аномально високу частку транспортних витрат у повній собівартості реалізації вантажів.

3) W3. Гострий кадровий дефіцит робітничого ядра. Скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу комбінату на 22,91% внаслідок мобілізаційних процесів та міграції населення з Криворізького регіону.

4) W4. Фізичне зношення виробничих фондів. Нагальна потреба у капітальних ремонтах та екологічній модернізації застарілих випалювальних машин агломераційного типу.

Можливості зовнішнього середовища (Opportunities - O):

1) O1. Європейський тренд декарбонізації металургії (Green Deal). Стрімке зростання попиту на цільовому європейському ринку на сировину класу high-grade, придатну для новітніх екологічних DRI-технологій (Direct Reduced Iron).

2) O2. Часткове розблокування експортної логістики. Поступове збільшення пропускної спроможності альтернативного українського морського коридору у Чорному морі та оптимізація транзиту через порти Дунаю.

3) O3. Доступ до інституційного фінансування ЄС. Перспективи залучення європейських екологічних грантів та пільгових кредитних ліній під програми декарбонізації та екологізації промисловості кандидатів у члени ЄС.

4) O4. Покращення світової цінової кон'юнктури на ЗРС. Стабілізація світових індексів та зростання ринкових цін на високоякісну руду, що наочно підтвердив позитивний тренд 2024 року.

Загрози зовнішнього середовища (Threats - T):

1) T1. Високі безпекові та воєнні ризики. Загрози систематичних обстрілів енергетичної інфраструктури, блекауту та обмеження лімітів енергопостачання комбінату.

2) T2. Монопольний тарифний тиск природних монополій. Постійне, неконтрольоване підвищення залізничних тарифів з боку АТ «Укрзалізниця» та портових зборів, на які менеджмент комбінату не має безпосереднього впливу.

3) T3. Імпортні вуглецеві бар'єри (впровадження CBAM). Запровадження плати за викиди парникових газів при експорті залізничної сировини до країн Євросоюзу з 2026 року.

4) T4. Посилення глобальної цінової конкуренції. Активна присутність на світовому ринку виробників Австралії (BHP, Rio Tinto) та Бразилії (Vale), які володіють значно нижчою собівартістю видобутку та дешевою морською логістикою.

Для встановлення чітких логічних зв'язків між внутрішніми характеристиками комбінату та зовнішніми факторами оточення, сформуємо розширену матрицю SWOT (табл. 3.3). На перетині полярних полів згенеруємо конкретні стратегічні рішення для комерційної та збутової служб підприємства.

Синтез розробленої SWOT-матриці та реальних фінансово-економічних параметрів діяльності ПРАТ «ПВНГЗК» дозволяє виокремити три концептуальні стратегічні альтернативи розвитку комерційно-збутової моделі підприємства на середньострокову перспективу.

Альтернатива А. Стратегія «Максимізації доданої вартості» (Фокус на залізничні обкотиші)

Даний стратегічний сценарій є агресивним варіантом розвитку (реалізація квадранта SO 1 + WO 2). Стратегія передбачає максимальне технологічне завантаження фабрик огрудкування комбінату. Весь обсяг видобутої руди та отриманого внутрішнього концентрату піддається

глибокому збагаченню та випалюванню з метою збуту винятково готових флюсованих обкотишів DRI-класу на ринок Європейського Союзу.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу для ПРАТ «ПІВНГЗК»

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище	Можливості (O): O1. Європейський курс Green Deal (попит на DRI) O2. Деблокада експортних коридорів та портів O3. Залучення кредитних та грантових програм ЄС O4. Висхідний тренд світових цінкових індексів	Загрози (T): T1. Воєнні ризики, обстріли та блекаут T2. Монопольне підвищення залізничних тарифів T3. Впровадження екологічних мит СВМ в ЄС T4. Демпінг з боку конкурентів з Бразилії та Австралії
Сильні сторони (S): S1. Преміальна якість концентрату та обкотишів S2. Гнучкість технологічного ланцюга «концентрат-обкотиші» S3. Фінансова автономія ($K_{\text{авт}} = 45,0\%$ у 2024 р.) S4. Вертикальна інтеграція в контур Метінвесту S5. Цифровізація бізнес-процесів через SAP	Стратегії «SO» (Прорив та експансія): SO 1. Оптимізація ланцюга створення вартості через гнучке перерозподіл товарних пропорцій: у періоди високого попиту в ЄС на DRI-сировину - максимізація збуту обкотишів, на піку світових цін на руду - продаж концентрату A1. SO 2. «Логістичний наступ» - використання єдиного вагонного парку та логістичного потенціалу Групи Метінвест для максимального освоєння додаткових експортних квот морського коридору.	Стратегії «ST» (Захист та диференціація): ST 1. Формування «конкурентного бар'єра» на ринку ЄС: протидія ціновому тиску глобальних гравців та бар'єрам СВМ шляхом позиціонування преміальних характеристик обкотишів (S1), що знижують екологічні витрати самого споживача при виплавці сталі. ST 2. Напрямок накопиченої ліквідності на створення об'єктів децентралізованої генерації для захисту збутової та виробничої інфраструктури від блекаутів.
Слабкі сторони (W): W1. Висока енергомісткість процесу випалювання W2. Велике суходільне «логістичне плече» W3. Скорочення кадрового потенціалу (-22,91%) W4. Висока ступінь зношення основних фондів	Стратегії «WO» (Адаптація та модернізація): WO 1. «Зелена модернізація» - залучення грантів ЄС та капіталу холдингу для технічного оновлення зношених випалювальних машин, що дозволить радикально знизити витрати газу та собівартість переділу. WO 2. «Компенсація логістики» - нівелювання географічного недоліку за рахунок агресивного продажу винятково високомаржинальних преміальних продуктів, висока ціна яких перекидає транспортні тарифи.	Стратегії «WT» (Вживання та уникнення ризиків): WT 1. Гнучке управління витратами - за умов, коли ціна конкурентів нижча за собівартість окатків - тимчасова зупинка цехів огрудкування та перехід суто на збут товарного концентрату. WT 2. Передача допоміжних логістичних та комерційних функцій на аутсорсинг незалежним операторам для мінімізації кадрових ризиків.

Переваги альтернативи. Обкотиші є найбільш високоцінним і преміальним продуктом підприємства (середня ціна у 2024 році - 4 357,35 грн./т, що на 57,6% вище за концентрат). Оскільки витрати на залізничний транзит до ЄС є однаково високими для всіх видів сировини, збут дорогого продукту дозволяє повністю окупити логістичне плече. Стратегія забезпечує максимальний приплив валютної виручки та ідеально відповідає тренду «Green Deal» в ЄС, гарантуючи підприємству довгострокове лідерство в ніші високоякісної DRI-сировини.

Ризики та недоліки. Стратегія вимагає значних обсягів споживання природного газу та електроенергії. За умов неконтрольованого зростання цін на енергоносії в Україні або тривалих блекаутів, собівартість випалювання може різко зрости, суттєво зменшуючи чисту маржу.

Альтернатива Б. Стратегія «Гнучкої комерційно-виробничої програми» (Адаптивне маневрування)

Дана альтернатива є компромісним, високоадаптивним сценарієм (реалізація квадранта ST 1 + WO 2). Менеджмент комбінату не затискає операційну діяльність у жорсткі довгострокові рамки, а формує динамічну модель збутового портфеля на основі щоквартального або щомісячного прогнозування цін, логістичних квот та витрат на переділ.

Переваги альтернативи. Забезпечує максимальний рівень фінансової гнучкості та диверсифікації ризиків. Якщо ціни на природний газ стрімко зростають, а світова якісна премія на обкотиші (pellet premium) тимчасово падає, або глобальні конкуренти з Бразилії демпінгують — комерційна служба оперативно знижує завантаження цехів огрудкування та робить акцент на збуті товарного концентрату марки A1 ($\text{\$Fe} \geq 67,8\%$). У разі відновлення сприятливої кон'юнктури в ЄС - фабрики огрудкування миттєво запускаються на повну потужність. Це дозволяє ефективно балансувати витрати та утримувати чисту маржу продажів.

Ризики та недоліки. Стратегія висуває надзвичайно високі вимоги до якості менеджменту, швидкості прийняття рішень та точності прогнозних

моделей. Постійне перемикання технологічних режимів великих фабрик збагачення та огрудкування супроводжується додатковими операційними витратами на пусконаладження та простої інфраструктури.

Альтернатива В. Стратегія «Мінімізації операційних витрат» (Фокус на первинний концентрат)

Консервативний сценарій, орієнтований суто на виживання компанії (реалізація квадранта WT 1). Стратегія передбачає глибоке згортання процесів високотехнологічного переділу. Основні потужності цехів огрудкування консервуються або переводяться на мінімальний технологічний поріг. Ключовим товарним продуктом, що спрямовується на збут, стає залізорудний концентрат із мінімальним ступенем обробки.

Переваги альтернативи. Дозволяє миттєво і радикально скоротити споживання природного газу та покупної електроенергії, усуваючи залежність комбінату від енергетичної кризи. Знижує потребу в дефіцитних висококваліфікованих кадрах на фабриках огрудкування, мінімізує поточні капітальні витрати на ремонти обладнання та утримує операційну собівартість на мінімально можливому рівні.

Ризики та недоліки. Робить фінансову модель комбінату абсолютно беззахисною перед тарифним тиском природних монополій. Оскільки концентрат має низьку відпускну ціну (2 764,98 грн./т за підсумками 2024 року), а темпи падіння виручки від його реалізації у довгостроковому періоді вже склали рекордні -67,77%, низька вартість продукту просто не здатна покрити довге суходільне логістичне плече до ЄС. Стратегія веде до хронічного падіння чистої маржі продажів нижче критичної межі та остаточної втрати преміальних ринків Східної Європи, закріплюючи підприємство у стані хронічної збитковості.

Обґрунтування стратегічного вибору

Проведений SWOT-синтез та детальна оцінка альтернатив наочно доводять, що ПРАТ «ПівнігЗК» опинилося в ситуації жорстких «стратегічних ножиць». З одного боку, зовнішнє логістичне середовище

стало надто дорогим (T2), що повністю нівелює ефективність консервативної Альтернативи В (фокус на концентрат). З іншого боку, підприємство зберегло унікальне виробниче ядро (S1) та володіє потужною капітальною автономією (S3) для реалізації стратегії диференціації.

Найбільш перспективним та науково обґрунтованим вектором розвитку для комбінату є Альтернатива А (Максимізація доданої вартості з фокусом на обкотиші), але впроваджена через інструменти Альтернативи Б (Адаптивне маневрування ланцюгами постачань).

Фокусування нової корпоративної стратегії менеджменту збуту має базуватися не на спробах екстенсивного збільшення валового видобутку сирової руди, а на радикальному підвищенні якості переробки кожної тонни продукції. Саме поглиблення вертикальної інтеграції, нарощування частки преміальних обкотишів у структурі портфеля продажів (Проект А) та диверсифікація каналів доставки із залученням дунайських водних хабів (Проект Б), що були обґрунтовані у другому розділі, дозволяють комбінату успішно подолати транспортну слабкість та повністю капіталізувати можливості «зеленого переходу» металургії Європейського Союзу.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Узгодження довгострокових орієнтирів розвитку ПРАТ «ПІВНГЗК» із мінливими викликами зовнішнього середовища потребує формування чіткої інституційної та цільової платформи. Спираючись на результати проведеного у підрозділі 3.1 стратегічного аналізу, можна констатувати, що подолання воєнно-логістичного шоку та подорожчання суходільних транспортних маршрутів лежить виключно у площині переходу від пасивної оборонної моделі до стратегії випереджаючої диференціації. Основним аспектом цієї трансформації є зміна філософії бізнесу комбінату - переорієнтація з екстенсивного нарощування валових обсягів видобутку

залізорудної маси (що визначало діяльність у довоєнний період) на інтенсивну максимізацію доданої вартості кожної тони товарної продукції, яка відвантажується на експорт.

З огляду на це, виникає об'єктивна потреба у переформатуванні базової місії ПРАТ «ПівніжЗК». Нове стратегічне позиціонування має відображати роль підприємства як високотехнологічного, надійного та гнучкого постачальника залізорудної сировини преміум-класу, що забезпечує стабільність металургійних ланцюгів у Східній та Центральній Європі та активно підтримує глобальний перехід до екологічно чистої металургії.

Сформулюємо оновлену місію ПРАТ «ПівніжЗК»: «Забезпечення європейського та вітчизняного ринків залізорудною сировиною найвищого ступеня збагачення на основі технологічної гнучкості виробництва, мінімізації логістичних бар'єрів та екологічної відповідальності, що гарантує фінансову стійкість підприємства, соціальну стабільність Криворізького регіону».

Для досягнення цієї місії розроблено систему цілей стратегічного розвитку. Оскільки дослідження фокусується на розробці корпоративної стратегії, оптимізації витрат обігу та вдосконаленні системи управління збутовою діяльністю, пріоритетний вектор цілепокладання спрямований на вирішення комерційно-логістичних та виробничо-технологічних протиріч, виявлених у ході SWOT-синтезу.

Для декомпозиції місії у конкретні операційні та стратегічні орієнтири побудовано «дерево цілей» підприємства на середньострокову перспективу за методом декомпозиції відповідно до чотирьох основних функціональних зон діяльності:

- 1) Маркетинг та збут (комерційна діяльність).
- 2) Виробництво та логістика.
- 3) Фінанси.
- 4) Персонал та соціальна сфера.

Відповідно, сформовано три взаємопов'язані рівні декомпозиції цілей (генеральна мета → стратегічні цілі другого рівня → тактично-операційні цілі третього рівня). Розрахунковий період досягнення системи цілей становить 3–5 років.

Структурну декомпозицію та ієрархічну архітектуру сформованого «дерева цілей» ПРАТ «ПІВНГЗК» представлено у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Ієрархічна структура «дерева цілей» ПРАТ «ПІВНГЗК»
за функціональними зонами**

Рівень 1: Генеральна стратегічна мета	Рівень 2: Стратегічні цілі за функціональними підсистемами	Рівень 3: Тактично-операційні цілі (локальні вимірювані завдання)
Забезпечення переходу ПРАТ «ПІВНГЗК» до високомаржинальної моделі адаптивного розвитку на основі якісної диференціації продукції, диверсифікації логістичних маршрутів обігу та мінімізації витрат переділу для інтеграції в «зелені» ланцюги металургії ЄС.	1. Сфера маркетингу, клієнтської політики та управління збутом	Мета 1.1. Збільшення питомої ваги преміальних флюсованих обкотишів high-grade класу (Fe >65,0%) у загальній структурі відвантажень готової сировини на ринок ЄС до 75% протягом 3 років для капіталізації цінового спреду. Мета 1.2. Зниження залежності від спотового демпінгу конкурентів шляхом переведення 80% експортних обсягів на довгострокові B2B-контракти із формульним ціноутворенням (індекси Platts) з європейськими партнерами (U.S. Steel Kosice, ArcelorMittal Poland).
	2. Виробничо-технологічна підсистема та логістичне забезпечення	Мета 2.1. Мінімізація впливу довгого суходільного «логістичного плеча» шляхом переспрямування 600 тис. т обкотишів на мультимодальний залізнично-водний маршрут через Дунайські хаби та порт Констанца за участю ТОВ «ДОНПРОМТРАНС». Мета 2.2. Нейтралізація слабкості енергоємності фабрик огрудкування через технічну модернізацію випалювальної машини ЛУРГІ-552А, що забезпечить урізання питомого споживання газу та електроенергії на 12%.
	3. Фінансово-економічна підсистема та управління витратами	Мета 3.1. Забезпечення стійкого виведення чистої маржі продажів (NPM) з початкових 4,62% до прогнозного безпечного рівня 7,50–10,0% під впливом синергії оптимізації відпускних цін та логістичних витрат. Мета 3.2. Прискорення інкасації грошових коштів та оптимізація тривалості обороту

		дебіторської заборгованості покупців за рахунок інтеграції модулів оперативного контролю розрахунків у системі SAP ERP.
	4. Кадрова підсистема та соціальний менеджмент	Мета 4.1. Стабілізація кадрового ядра та зниження ризиків плинності кадрів (зниження з 8,9% до безпечних 6,0–7,0%) шляхом підвищення середньомісячної номінальної заробітної плати робітників технологічних переділів до 25 000 грн./міс. Мета 4.2. Компенсація дефіциту промислово-виробничого персоналу (-22,91% штату) через автоматизацію та цифровізацію комерційно-складських операцій обліку готової продукції з вивільненням 15% робочого часу лінійних працівників цехів.

Деталізуємо логіку взаємозв'язку між рівнями «дерева цілей» у контексті розв'язання ключових стратегічних проблем ПРАТ «ПВНГЗК».

Управління збутом та якісна диференціація (Фокус на маркетинг). Оскільки комбінат повністю втратив колишню перевагу лідерства за витратами через об'єктивні географічні обмеження та високі тарифи АТ «Укрзалізниця», цілі третього рівня М 1.1.1 та М 1.1.2 спрямовані на штучне підвищення середньої ціни реалізації. Продаж преміальних обкотишів із вмістом заліза понад 65% за ціною 4 357,35 грн./т (що на 57,6% вище за вартість рядового концентрату) дає змогу збутовій службі успішно перекривати аномальні транспортні витрати. Це дозволяє підприємству капіталізувати можливості європейського курсу Green Deal та механізму СВAM, оскільки використання високоякісних DRI-обкотишів знижує вуглецевий слід у європейських металургів, роблячи продукцію ПРАТ «ПВНГЗК» дефіцитною та захищеною від демпінгу з боку конкурентів з Австралії чи Бразилії.

Логістичний маневр та енергоефективність (Фокус на виробництво). Реалізація стратегічної цілі другого рівня щодо виробництва та логістики покликана усунути найслабші сторони внутрішнього середовища, зафіксовані SNW-аналізом. Ціль третього рівня М 1.2.1 («Логістичний наступ») передбачає залучення консолідованих можливостей материнської

компанії Metinvest B.V. (спільного вагонного парку, трейдингової мережі Metinvest International S.A.) для прориву через суходільні обмеження та часткове перенаправлення потоків через деблоковані морські коридори та річкові порти Дунаю. Паралельно ціль М 1.2.2 безпосередньо атакує вадю високої енергоємності фабрик огрудкування, нівелюючи загрозу монопольного цінового тиску постачальників газу та ризику воєнних блекаутів.

Покращення фінансових детермінант (Фокус на фінанси). Фінансова діагностика діяльності комбінату вказала на критично низьку чисту маржу продажів (4,62%), що робить підприємство вразливим до коливань світових індексів ЗРС. Досягнення цілі М 1.3.1 щодо збільшення рентабельності продажів до 10–12% виведе ПРАТ «ПІВНГЗК» із зони ризику у простір стабільного самофінансування. Цьому сприятиме й ціль М 1.3.2: прискорення оборотності дебіторської заборгованості за рахунок діджиталізації бізнес-процесів у системі SAP ERP вивільнить додатковий обсяг ліквідних грошових коштів на рахунках, утримуючи безпечний коефіцієнт автономії (який у 2024 році склав 45,0%).

Стабілізація людського капіталу (Фокус на персонал). Скорочення промислово-виробничого штату комбінату на 22,91% (або на 1 366 осіб) протягом 2021-2024 років внаслідок мобілізації та міграції є жорстким стратегічним обмеженням для операційної діяльності. Визначені цілі М 1.4.1 та М 1.4.2 покликані зупинити відтік технологічного ядра робітників. Підвищення матеріальної мотивації у поєднанні з автоматизацією комерційного обліку дозволить виконувати заплановані обсяги огрудкування сировини за умов обмеженої чисельності кадрового складу.

Таким чином, розроблена система місії та трьох рівнів декомпозиції цілей формує цілісний, внутрішньо несуперечливий каркас для побудови корпоративної стратегії ПРАТ «ПІВНГЗК». Вона трансформує теоретичні висновки SWOT-аналізу у чітку систему операційних завдань, що дозволить комбінату закріпити позитивні фінансові результати 2024 року та

забезпечити довгострокову стійкість на європейському ринку залізорудної сировини.

3.3. Вибір загальної та обґрунтування збутової стратегій в умовах ПРАТ «ПІВНГЗК»

Ефективне функціонування та адаптивний розвиток ПРАТ «ПІВНГЗК» в умовах високої волатильності глобальних ринків залізорудної сировини (ЗРС), макроекономічних деструкцій та логістичних обмежень потребують формування чіткої стратегічної архітектури. Згідно з методологічними засадами стратегічного менеджменту, дана архітектура є дворівневою системою, яка поєднує корпоративну (загальну) стратегію розвитку підприємства та узгоджену з нею систему функціональних стратегій. Загальна стратегія покликана визначити довгостроковий вектор позиціонування комбінату в зовнішньому бізнес-середовищі та сформувати домінуючий спосіб забезпечення стійких конкурентних переваг.

Для здійснення науково обґрунтованого вибору корпоративної стратегії ПРАТ «ПІВНГЗК» доцільно застосувати класичний методичний підхід, що базується на побудові та аналізі двовимірної матриці Артура Томпсона і АД. Стріклєнда. Дана модель дозволяє диференціювати стратегічні альтернативи залежно від комбінації двох критичних параметрів: темпів зростання ринку (галузі) та конкурентної позиції підприємства на цьому ринку.

Беручи до уваги аналітичні дані другого розділу дослідження, поточний стан світового та європейського ринків ЗРС характеризується помірними темпами довгострокового зростання, проте супроводжується жорсткими вимогами щодо екологізації металургійного виробництва (ініціатива European Green Deal) та декарбонізації переділів (перехід на технології DRI/HBI). Водночас ринкова позиція ПРАТ «ПІВНГЗК» у поточному періоді зазнала деформацій під впливом втрати традиційних

глибоководних чорноморських логістичних маршрутів, дефіциту виробничого персоналу та суттєвого зростання суходільного тарифного навантаження. За оцінкою інтегральних індексів, комбінат утримує міцну виробничо-технологічну позицію у сегменті випуску товарних обкотишів, але має обмежене поле маневру через чинник довгого логістичного «плеча».

Зазначені параметри позиціонують ПРАТ «ПІВНГЗК» у другому квадранті матриці Томпсона і Стріклєнда (швидке або помірне зростання ринку при відносній втраті темпів зміцнення конкурентної позиції внаслідок форс-мажорних екзогенних факторів). Відповідно до логіки моделі, базовими стратегічними альтернативами для підприємств цього квадранту є: перегляд стратегій ринкової експансії, вертикальна або горизонтальна інтеграція, реструктуризація витрат та диференціація продукту.

З огляду на специфіку гірничо-видобувного сектору, де домінує олігополістична конкуренція, найбільш релевантною загальною стратегією для ПРАТ «ПІВНГЗК» визначено компромісну *стратегію диференціації продукції з елементами фокусованого лідерства за витратами*. За рівнем стратегічної активності вона носить комбінований, наступально-захисний характер. Наступальний аспект виражається у глибокій технологічній диференціації (масштабування виробництва преміальних флюсованих обкотишів high-grade класу з вмістом заліза Fe 65,0%), а захисний - у жорсткій мінімізації витрат логістичного переділу та оптимізації енергоємності фабрик огрудкування. Дана стратегія забезпечує капіталізацію цінового спреда на європейському ринку (додаткові 4357,35 грн. на кожній тоні преміальної сировини), одночасно захищаючи маржинальність продажів від спотового демпінгу конкурентів.

Оскільки будь-яка корпоративна мета може бути досягнута лише за умови чіткої декомпозиції завдань на нижчих рівнях управління, загальна стратегія виступає фундаментом для проектування функціональних планів дій. Функціональна стратегія являє собою локалізований за сферою діяльності комплекс управлінських орієнтирів та операційних заходів,

спрямованих на максимізацію внеску конкретного підрозділу у досягнення генеральної місії підприємства.

Усі функціональні стратегії класифікуються за ознакою спрямованості на два макрокластери:

1) Зовнішньоорієнтовані стратегії (маркетингова, зовнішньоекономічна, стратегія матеріально-технічного постачання) - націлені на оптимізацію взаємодії комбінату з суб'єктами ринкового оточення.

2) Внутрішньоорієнтовані стратегії (виробничо-технологічна, фінансова, інвестиційна, кадрова, соціальна) - фокусуються на підвищенні ефективності використання внутрішнього ресурсного потенціалу.

Враховуючи специфіку та безпосередню тему даної роботи, ключовим об'єктом деталізації визначено функціональну збутову (маркетингово-дистрибуційну) стратегію ПРАТ «ПІВНГЗК». Даний вибір повністю корелює з результатами аналізу ефективності збуту у другому розділі, де було ідентифіковано ключове «вузьке місце» - критичну залежність фінансового результату від суходільних логістичних тарифів та ризику накопичення нереалізованої продукції на комерційних складах.

Методичний підхід до формування збутової стратегії ПРАТ «ПІВНГЗК» базується на інтеграції концепції оптимізації логістичних ланцюгів (Supply Chain Management) та матричного моделювання портфеля споживачів. Структурно-логічна схема розробки збутової стратегії комбінату включає чотири взаємопов'язані блоки (рис. 3.1).

Перша компонента збутової стратегії передбачає радикальну зміну філософії взаємовідносин з клієнтами. Для нейтралізації цінової волатильності обґрунтовано доцільність переведення щонайменше 80% експортних обсягів ПРАТ «ПІВНГЗК» на систему тривалих форвардних і формульних контрактів з провідними металургійними холдингами Центральної Європи (зокрема, U.S. Steel Kosice та ArcelorMittal Poland). Це

дозволяє забезпечити стабільне завантаження потужностей фабрик грудкування та гарантований грошовий потік навіть у періоди рецесії ринку.

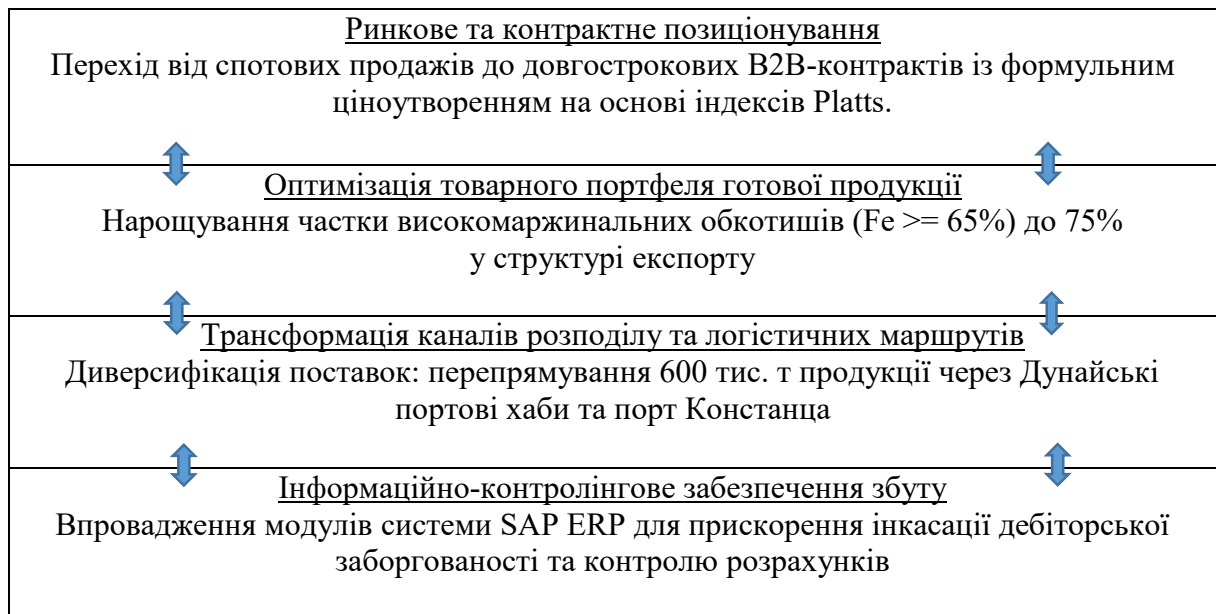


Рис. 3.1. Компонентна структура функціональної збутової стратегії
ПРАТ «ПІВНІЗК»

Друга, логістична компонента збутової стратегії безпосередньо вирішує проблему географічної ізолюваності. Запропоновано методичний підхід мультимодального розподілу потоків готової сировини за участю стратегічного партнера ТОВ «ДОНПРОМТРАНС». Проектування альтернативного залізнично-водного маршруту в обхід заблокованих чорноморських портів дозволяє нівелювати залізничну монополію та знизити сукупні витрати на доставку до кінцевого споживача в ЄС на 430 грн. на тонні сировини.

Третя складова функціональної стратегії має інформаційно-управлінський характер. Шляхом інтеграції спеціалізованих комерційних модулів у корпоративну систему SAP ERP автоматизується облік складських залишків та забезпечується моніторинг платіжної дисципліни контрагентів. Це дозволяє скоротити середній період обороту дебіторської

заборгованості покупців, вивільняючи додатковий ліквідний оборотний капітал для покриття поточних операційних витрат підприємства.

Таким чином, розроблена функціональна збутова стратегія повністю узгоджується із загальною стратегією диференціації та мінімізації витрат ПРАТ «ПІВНГЗК». Вона трансформує теоретичні орієнтири «дерева цілей» у прикладний інструментарій антикризового управління збутовою діяльністю гірничо-збагачувального комбінату.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено теоретико-методологічне узагальнення сутності, функціонального наповнення та ролі збутової діяльності в системі менеджменту промислових підприємств, а також визначено ключові галузеві особливості її організації в гірничо-видобувному секторі. Проведене дослідження дозволило встановити, що еволюція ринкових відносин трансформувала погляди на збут, перетворивши його з пасивної операційно-технічної процедури відвантаження та фізичного переміщення товарних мас на стратегічний інструмент забезпечення життєздатності суб'єктів господарювання. Визначено, що збутова діяльність промислового підприємства - це комплексна, інтегрована система планування, організації, регулювання та контролю процесів просування, розподілу та безпосередньої реалізації готової продукції, яка спрямована на повне задоволення платоспроможного попиту цільових споживачів із метою отримання максимального довгострокового прибутку та забезпечення сталої конкурентоспроможності. Своєю чергою, система збутової діяльності позиціонується як складна, відкрита, багатокомпонентна структура, яка об'єднує внутрішні елементи підприємства - організаційну структуру комерційних служб, канали розподілу (прямі та опосередковані), складську інфраструктуру, інформаційні масиви, кадровий потенціал та фінансові ресурси, що перебувають у постійній взаємодії із чинниками зовнішнього ринкового середовища. Ця система реалізується через чітке виконання загальних управлінських функцій, таких як прогнозування обсягів продажів, формування бюджету комерційних витрат, мотивація комерційного персоналу та контроль за станом дебіторської заборгованості, а також специфічних операційних функцій, що охоплюють логістику, пакування, сортування та післяпродажний сервіс.

Для об'єктивного оцінювання результативності зазначеної системи узагальнено науково-методичний інструментарій, який класифіковано за трьома базовими групами : кількісні методи, що базуються на аналізі абсолютних та відносних показників фінансової звітності (зокрема, коефіцієнт комерційної ефективності збуту, рентабельність продажів, швидкість оборотності складських запасів та рівень витрат обігу); якісні методи, орієнтовані на стратегічний моніторинг ринку (коефіцієнт утримання клієнтів, індекс задоволеності споживачів, оцінка потужності каналів розподілу); інтеграційні методи, серед яких найбільш затребуваною є методологія Збалансованої системи показників (BSC), що дозволяє декомпонувати стратегічні цілі збуту за чотирма проєкціями - фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Крім того, детально досліджено специфічні галузеві особливості організації та менеджменту збуту на підприємствах гірничо-збагачувального комплексу. Доведено, що капіталомісткий характер виробництва залізорудної сировини, олігопсонічна структура ринку з обмеженим колом металургійних споживачів, масштабність та безперервність товарних потоків (концентрату та окатишів) зумовлюють домінування прямих довгострокових контрактів та індексаційного ціноутворення, що жорстко прив'язане до світових спотових індикаторів (Platts, Argus). Конкретизовано деструктивний вплив сучасних геоекономічних викликів та воєнно-економічної кризи на логістичну інфраструктуру вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств на прикладі ПРАТ «ПівнічЗК». Виявлено, що блокада традиційних морських портів та стрімке зростання залізничних тарифів вимагають від менеджменту комбінату негайного пошуку резервів підвищення ефективності збутової системи шляхом диверсифікації логістичних маршрутів, переорієнтації вантажопотоків на європейські залізничні переходи та західні портові хаби (Констанца, Гданськ тощо), підвищення

якісних параметрів сировини (вмісту Fe) та впровадження автоматизованих модулів контролю руху рухомого складу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне аналітичне дослідження техніко-економічного стану та чинної системи управління збутовою діяльністю ПРАТ «ПівнігЗК» в умовах макроекономічної нестабільності, а також економічно обґрунтовано стратегічні напрями її удосконалення. За результатами проведеного аналізу сформовано такі висновки:

1) Ідентифіковано погіршення фінансово-економічних показників підприємства. Упродовж аналізованого періоду 2021–2024 років зафіксовано скорочення чистого доходу від реалізації готової продукції на 44,11% (або на -22 856 789 тис. грн. у абсолютному виразі). Головними деструктивними чинниками стали воєнно-політичні обмеження, повна блокада традиційних глибоководних портів Чорного моря та втрата ключових внутрішніх заводів-споживачів. Собівартість реалізації за цей же період зросла на 21,65% (+3 427 634 тис. грн.), що зумовило падіння валового прибутку на 73,05% (-26 284 423 тис. грн.). Чистий фінансовий результат зазнав найглибшого спаду на 94,71% (-23 954 857 тис. грн.) порівняно з 2021 роком. Це спровокувало гострий дефіцит власних оборотних коштів, зниження коефіцієнта поточної ліквідності у 2022 році до критичних 93,2% та вимушене залучення у 2024 році короткострокових банківських кредитів в обсязі 842 096 тис. грн. для перекриття касових розривів.

2) Виявлено системні недоліки та дисбаланси в управлінні збутовою діяльністю. Чинна комерційна модель комбінату виявилася вразливою до інфраструктурного тиску через високу частку реалізації первинного залізорудного концентрату, середня відпускна ціна якого за 2024 рік становила лише 2 764,98 грн./т. При однаково високій вартості залізничного транзиту сухопутними коридорами ЄС, темпи падіння виручки від продажу концентрату склали рекордні -67,77% (-21 832 290 тис. грн.). Натомість

високотехнологічний преміальний продукт із високою доданою вартістю - залізорудні обкотиші - продемонстрував значно вищу середню реалізаційну ціну на рівні 4 357,35 грн./т (що на 57,6% дорожче за концентрат) та високу кризову стійкість (спад виручки за 2021-2024 роки обмежився лише - 12,91%). Проте частка обкотишів у натуральному обсязі виробництва залишалася недостатньою, що зафіксувало чисту маржу прибутковості продажів (NPM) у 2024 році на фундаментально низькому рівні - 4,62% (проти 48,81% у 2021 році), створюючи стратегічний розрив у маржі та обмежуючи фінансову базу для інвестицій.

3) Обґрунтовано доцільність маркетингово-технологічного маневру (Проект А). З метою підвищення конкурентоспроможності продукції запропоновано модернізацію випалювальних ліній (впровадження енергозберігаючих пальників на машині ЛУРГІ-552А) та переорієнтацію збуту з сирого концентрату на преміальні високотехнологічні обкотиші (Fe 65%\$). Це дозволить капіталізувати якісну премію, зменшити питому собівартість виробництва на 120,50 грн/т завдяки економії енергоресурсів, а головне - забезпечити відповідність екологічним стандартам ЄС та механізму СВМ на довгострокову перспективу (5-10 років).

4) Доведено необхідність логістично-інфраструктурного маневру (Проект Б). Для подолання інфраструктурної блокади та залізничних заторів на західних прикордонних переходах обґрунтовано впровадження комбінованого залізнично-водного маршруту транспортування через річкові порти Дунаю та морський порт Констанца (Румунія). Залучення спеціалізованого логістичного оператора ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» на комісійних засадах дозволяє нівелювати ризик дефіциту вагонів та знизити логістичні витрати на 430 грн/т. Цей крок виступає «рятувальним клапаном» в умовах обмежень і стратегічним інструментом диверсифікації маршрутів у мирний час.

5) Визначено фінансово-економічну ефективність запропонованих заходів. Інтеграція Проектів А та Б забезпечує потужний синергетичний

ефект, за якого одноразові інвестиційні вкладення у розмірі 325,00 млн. грн. окупаються в рекордно короткий термін - 0,37 року (близько 4,5 місяці). Реалізація заходів генерує щорічний приріст операційного прибутку у розмірі 1 075,70 млн. грн. та 882,07 млн. грн. чистого прибутку.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі узагальнення теоретико-методичних засад стратегічного менеджменту та глибокої аналітичної діагностики попередніх розділів було сформовано, обґрунтовано та деталізовано цілісну систему стратегічного розвитку ПРАТ «ПВНГЗК» з акцентом на модернізацію його збутової діяльності. Систематизація отриманих результатів дозволяє сформулювати такі ключові висновки:

1) За результатами PEST-аналізу макросередовища визначено переважання негативного деструктивного тиску (інтегральна зважена оцінка становить -1,50). Головним фактором стримування виступають безпекові ризики воєнного стану та інфраструктурні обмеження. Разом з тим ідентифіковано потужні технологічні й правові вікна можливостей, пов'язані з євроінтеграцією України та глобальним трендом «Зеленого переходу» (EU Green Deal), які дозволяють комбінату змінити орієнтир із пасивного виживання на адаптивний розвиток.

2) Діагностика галузевого оточення за моделлю 5 сил М. Портера підтвердила високий рівень конкурентної агресії (середній бал — 6,0). Найбільш руйнівний тиск чинить ринкова влада постачальників монопольних послуг (9 балів) через систематичне підвищення залізничних тарифів АТ «Укрзалізниця» та лібералізацію цін на енергоносії. Оскільки комбінат повністю втратив довоєнну перевагу «лідерства за витратами», обґрунтовано безальтернативну необхідність переходу до стратегії якісної диференціації продукції.

3) Синтез внутрішніх та зовнішніх детермінант у розширеній матриці SWOT дозволив чітко розв'язати проблему стратегічних альтернатив підприємства (дисбаланс між високим технологічним потенціалом і

дорогим суходільним транспортним плечем). Сформовані стратегічні альтернативи вказали на економічну неспроможність консервативного сценарію. Найбільш перспективним визначено поєднання Альтернативи А (максимізація доданої вартості через обкотиші) та Альтернативи Б (адаптивне маневрування ланцюгами постачань).

4) Обґрунтовано оновлену місію ПРАТ «ПВНГЗК», яку зорієнтовано на забезпечення ринків сировиною найвищого ступеня збагачення на засадах гнучкості, мінімізації логістичних бар'єрів та екологічної відповідальності для підтримки декарбонізації партнерів у ЄС. Побудоване за методом декомпозиції трирівневе «дерево цілей» зв'язало місію з конкретними локальними індикаторами за чотирма функціональними зонами.

5) На основі двовимірної матриці Артура Томпсона і АД. Стрікланда, з урахуванням помірного зростання європейського ринку та тимчасового ускладнення конкурентної позиції комбінату через форс-мажорні чинники логістики, здійснено фінальний вибір корпоративної стратегії. Офіційно сформульовано та затверджено загальну компромісну стратегію диференціації продукції з елементами фокусованого лідерства за витратами, яка має наступально-захисний характер і спрямована на захист маржинальності продажів через унікальність продукту.

6) У межах реалізації корпоративного вибору деталізовано функціональну збутову стратегію, яка безпосередньо вирішує проблеми, досліджені у роботі. Її архітектура охоплює чотири ключові аспекти:

- Контрактне позиціонування - перехід на довгострокові B2B-договори з формульним ціноутворенням на базі індексів Platts з європейськими гігантами (U.S. Steel Kosice, ArcelorMittal Poland).

- Товарна оптимізація - концентрація на преміальних окатах DRI-класу, ціна яких (4357,35 грн./т) успішно абсорбує транспортні тарифи.

- Логістична трансформація - впровадження змішаних залізнично-водних маршрутів через Дунайські хаби та порт Констанца (Румунія) за участю незалежного оператора ТОВ «ДОНПРОМТРАНС».

- Контролінг розрахунків - інтеграція модулів SAP ERP для прискорення інкасації грошових коштів та оптимізації тривалості обороту дебіторської заборгованості покупців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. О., Шаповалов В. О. Маркетинг продукції гірничо-металургійного комплексу в умовах глобалізації ринків. *Маркетинг в Україні*. Київ : 2018. № 4. С. 44–51.
2. Аналітика фінансово-господарського стану та досьє контрагента ПРАТ «ПІВНГЗК». *YouControl — сервіс перевірки контрагентів*. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата wrestler/00191075) (дата звернення: 05.06.2026).
3. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2017. 288 с.
4. Бурець З. Р., Петухова О. А. Управління ризиками логістичних систем великих промислових підприємств гірничої галузі. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 92–97.
5. 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.
6. 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.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 5-те вид. доповн. Київ : Лібра, 2018. 720 с.
8. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2014. 327 с.
9. Гончаров В. М., Ковальова М. В. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. 232 с.
10. Грищенко О. В., Савченко М. В. Особливості організації збутової політики підприємств важкої промисловості. *Економіка та*

суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 05.06.2026).

11. Захаров Д. М. Управління збутовою діяльністю промислових підприємств : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. 184 с.

12. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2016. 234 с.

13. Кіржнер О. О. Транспортно-логістичне забезпечення збуту продукції гірничо-рудних підприємств залізничним транспортом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81. С. 114–122.

14. Козенков Д. Є., Козенкова В. О. Проблеми та перспективи диверсифікації ринків збуту українського залізничного концентрату. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 84–93.

15. Крикавський Є. В., Косар Н. С. Логістичне управління збутом : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 268 с.

16. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 360 с.

17. Лирик І. В., Кудряшова О. В. Маркетингові дослідження: кейси та практичні завдання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

18. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 346 с.

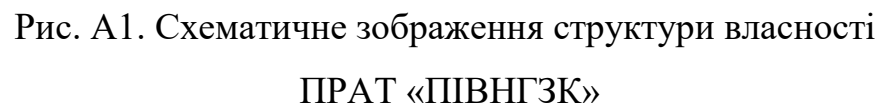
19. Офіційний вебсайт ПРАТ «ПІВНІГЗК» (Північний ГЗК) групи Метінвест : вебсайт. URL: <https://sevngok.metinvestholding.com/ua> (дата звернення: 05.06.2026).

20. Пилипчук В. П., Данько В. Я. Промисловий маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 412 с.

21. Північний ГЗК Метінвесту: виробничі підсумки, модернізація технологічних ліній огрудування та збут обкотишів : інформаційний огляд. *ГМК Центр (GMK Center)*. URL: <https://gmk.center/ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

22. Північний ГЗК спрямував інвестиції в оновлення парку гірничої техніки та залізничного транспорту для забезпечення збуту : промислова стаття. *Журнал «Ділова столиця»*. 2025. URL: <https://www.dsnews.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).
23. Показники діяльності та тендерні закупівлі ПРАТ «ПІВНГЗК». *Державний реєстр Закупівлі.Про (Прозорро)*. URL: <https://zakupivli.pro/> (дата звернення: 05.06.2026).
24. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. 2-ге вид. перероб. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 272 с.
25. ПРАТ «ПІВНГЗК» : Картка емітента, фінансова звітність та регулярна інформація компанії. *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (Claridata / SMIDA)*. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).
26. Приватне акціонерне товариство «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» (Код ЄДРПОУ 00191075) : Фінансовий моніторинг, суди та історія змін. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/00191075> (дата звернення: 05.06.2026).
27. Робота залізничної галузі Кривбасу: логістичні блоки портової інфраструктури та нові шляхи збуту. *Економічна правда*. 2025. URL: <https://www.epravda.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).
28. Світовий ринок залізничної сировини та позиції українських ГЗК під час воєнного стану : аналітичний звіт. *Центр економічної стратегії (ЦЕС)*. Київ, 2025. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 05.06.2026).
29. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних та міжнародних ринків : підручник. Київ : ТОВ «Лазурит-Поліграф», 2017. 432 с.
30. Статистичний щорічник «Гірничо-видобувна промисловість України» / Державна служба статистики України. Київ, 2025. 145 с. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.06.2026).

31. Стрічка корпоративних новин та виробничих звітів Групи Метінвест. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». URL: <https://interfax.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).
32. Ткаченко А. М., Бурєєва А. О. Економічні засади оптимізації збутової діяльності промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 114–120.
33. Турило А. М., Зінченко О. А. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності гірничорудних підприємств. *Економічний вісник Криворізького національного університету*. 2019. Вип. 48. С. 15–22.
34. Чухрай Н. І. Формування ланцюга поставок: маркетинг і логістика : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 352 с.
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.



ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Динаміка показників балансу ПРАТ «ПІВНІЗК»

за 2021-2024 рр., тис. грн.

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

Таблиця Б.2

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

№ з/п	Фінансовий індикатор	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ЛІКВІДНІСТЬ					
1	Поточна ліквідність	121,7%	93,2%	104,4%	111,7%
2	Абсолютна ліквідність	0,3%	0,2%	0,8%	2,4%
3	Коефіцієнт «кислотний тест»	119,2%	89,8%	101,9%	109,4%

4	Коефіцієнт швидкої ліквідності	118,4%	88,7%	100,1%	107,6%
5	Відношення грошових коштів до активів	0,2%	0,1%	0,5%	1,2%
6	Проміжний коефіцієнт покриття	118,4%	88,7%	100,1%	107,6%
ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ					
7	Коефіцієнт автономії	37,9%	33,1%	32,5%	45,0%
8	Відношення чистого боргу до EBITDA	1,3	4,8	5,6	4,0
9	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	125,9%	79,0%	96,6%	97,1%
ПРИБУТКОВІСТЬ					
10	ROA - Рентабельність активів	35,7%	-6,5%	1,8%	2,3%
11	Рентабельність власного капіталу	68,1%	-11,1%	5,7%	8,4%
12	RCA - Рентабельність оборотних активів	51,1%	-11,2%	2,7%	4,2%
13	NPM - Чиста маржа	48,8%	-21,5%	4,4%	4,6%
14	ROTA - Рентабельність загальних активів	44,0%	5,2%	5,7%	8,2%
15	Валова рентабельність собівартості	227,2%	32,1%	42,9%	50,3%
16	Рентабельність операційних витрат	192,4%	87,4%	169,8%	172,4%
17	Чиста рентабельність витрат	89,7%	17,4%	16,1%	19,5%
ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ					
18	Оборотність загальних активів	0,8	0,2	0,4	0,5
19	Оборотність робочого капіталу	3,6	4,0	-70,8	12,4
20	Оборотність дебіторської заборгованості	1,2	0,4	0,7	1,0

Фінансова звітність ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2024 рік

Дата та час подачі звіту 26.02.2025 09:55

Керівник ШЕВЦОВ АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИ

Головний бухгалтер КАРЛАШ ТАМІЛА ПЕТРІВНА

Вид економічної діяльності 07.10 Добування залізних руд

Телефон 4006645

КАТОТТГ UA12060170010643671

Середня кількість
працівників 4 596

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

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

Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	9	9
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	412 935
Відстрочені податкові активи	1045	42 766	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	188 761	7 829
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	16 480 840	27 255 178
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	788 327	658 241
виробничі запаси	1101	476 189	468 520
незавершене виробництво	1102	67 046	86 085
готова продукція	1103	245 092	103 636
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	1 960	1 960
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 968 152	13 836 332
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	8 090 934	7 716 738
З бюджетом	1135	585 002	912 821

У тому числі з податку на прибуток	1136	425 248	116 685
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 192 573	7 313 095
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	258 152	691 778
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	258 152	691 778
Витрати майбутніх періодів	1170	422 398	399 328
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
<i>у тому числі:</i>			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	133 663	86 765
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	32 441 161	31 617 058
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	48 922 001	58 872 236
Пасив			
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	579 707	579 707
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	3 747 508	12 545 776
Додатковий капітал	1410	390 168	390 168
емісійний дохід	1411	134 168	134 168
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	144 005	144 005

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 053 452	12 802 852
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	15 914 840	26 462 508
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	1 971 029
Пенсійні зобов'язання	1505	959 102	1 438 866
Довгострокові кредити банків	1510	860 426	597 090
Інші довгострокові зобов'язання	1515	73 968	33 551
Довгострокові забезпечення	1520	38 323	58 926
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
<i>у тому числі:</i>			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	1 931 819	4 099 462
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн

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

**IV. Зобов'язання, пов'язані з
необоротними активами, утримуваними
для продажу, та групами вибуття**

1700 0 -

**V. Чиста вартість активів недержавного
пенсійного фонду**

1800 0 -

Баланс (Усього пасивів)

1900 48 922 001 58 872 2