

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»  
УДК

До захисту допущено:  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА  
« 09 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2022 р.

## **МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 Менеджмент  
на тему: «Стратегічне управління підприємством у  
нестабільному зовнішньому середовищі»**

**Виконав:**

Студент 2-го курсу, групи УВ-11мп  
Лі Цінсень \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:**

Доцент кафедри менеджменту підприємств,  
к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

Завідувач кафедри промислового маркетингу,  
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних  
посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2022 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**Спеціальність – 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » \_\_\_\_\_ вересня \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ  
на магістерську дисертацію студенту**

**ЛІ ЦІНСЕНЬ**

- 1. Тема дисертації** «Стратегічне управління підприємством у нестабільному зовнішньому середовищі»,  
науковий керівник дисертації Артеменко Ліна Петрівна, к.е.н., доц.  
затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року № 4143-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації** 02 грудня 2022 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** міжнародна група компаній «Метінвест».
- 4. Предмет дослідження:** стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### *а) теоретико-методологічна частина:*

- узагальнити концепції та принципи стратегічного управління підприємством;
- систематизувати методичний інструментарій дослідження зовнішнього середовища підприємства;
- проаналізувати напрями формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства;

### *б) дослідницько-аналітична частина:*

- зробити діагностику галузі та внутрішнього середовища міжнародної групи компаній «Метінвест»;
- проаналізувати взаємодію зовнішнього середовища та бізнес-процесів міжнародної групи компаній «Метінвест»;
- оцінити стратегічне управління міжнародною групою компаній «Метінвест»;

### *в) проектно-рекомендаційна частина:*

- аргументувати вибір антикризової стратегії міжнародної групи компаній «Метінвест»;
- оптимізувати взаємовпливи факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів міжнародної групи компаній «Метінвест»;
- оцінити ефективність стратегічного управління міжнародною групою компаній «Метінвест» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:**

- 1) Модель стратегічного аналізу та формування стратегічних альтернатив.
- 2) Характеристики системи універсальних критеріїв відбору.
- 3) Схема оцінки та відбору стратегічних сценаріїв.
- 4) Питома вага сировини й енергетичних ресурсів у собівартості реалізованої продукції найбільших металургійних підприємств України.
- 5) Виробничі показники 2018-2022 рр. групи «Метінвест».
- 6) Структура продажу групи «Метінвест» за ринками збуту. Металургійний сегмент.
- 7) Структура продажу групи «Метінвест» за ринками збуту. Гірничодобувний сегмент.
- 8) Фінансові результати 2018-2021 рр. групи «Метінвест».
- 9) Фінансовий стан групи «Метінвест» у 2022 році. Погашення зобов'язань на 31 березня 2022 року.
- 11) Оцінка впливу макросередовища на діяльність «Метінвест» у 2022 році.
- 12) Організаційна структура управління ризиками в групі «Метінвест».
- 13) Антикризова стратегія Групи «Метінвест» у 2022 році.
- 14) Ключові ризики взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства та заходи з їх мінімізації.

## **7. Дата видачі завдання: 28 серпня 2022 року.**

### **8. Календарний план**

| <i>№<br/>з/п</i> | <i>Назва етапів виконання<br/>магістерської дисертації</i>                                                       | <i>Строк виконання<br/>етапів<br/>магістерської<br/>дисертації</i> | <i>Примітка</i> |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1.               | Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики                       | 29.08.2022-<br>08.09.2022                                          |                 |
| 2.               | Розгляд теоретичних основ досліджуваної тематики та надання на перевірку першого розділу                         | 09.09.2022 –<br>09.10.2022                                         |                 |
| 3.               | Надання характеристики господарської діяльності підприємства                                                     | 01.09.2022 –<br>15.09.2022                                         |                 |
| 4.               | Аналіз господарської діяльності підприємства та напрямів досліджуваної тематики                                  | 16.09.2022 –<br>30.09.2022                                         |                 |
| 5.               | Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи                                                        | 01.10.2022 –<br>11.10.2022                                         |                 |
| 6.               | Розроблення практичних рекомендацій для покращення господарської діяльності підприємства за напрямом дослідження | 12.10.2022 –<br>17.10.2022                                         |                 |
| 7.               | Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи                | 24.10.2022 –<br>01.11.2022                                         |                 |
| 8.               | Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра                                                 | 02.11.2022 –<br>01.12.2022                                         |                 |

Студент

Лі ЦІНСЕНЬ

Науковий керівник

Ліна АРТЕМЕНКО

## РЕФЕРАТ

*Лі Цінсень.* Стратегічне управління підприємством у нестабільному зовнішньому середовищі – Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 124 сторінок, 16 таблиць та 20 рисунків. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми «Стратегічне управління підприємством у нестабільному зовнішньому середовищі» зумовлена тим, що в умовах українсько-російської війни в економіці України та світу спостерігається стрімке наростання нестабільності зовнішнього середовища, у якому діють підприємства різних галузей. Тривале перебування в умовах високої невизначеності та ризику спричиняє перегляд концепцій стратегічного управління із метою пошуку таких методів, сценаріїв і засобів систем управління, які забезпечували б підприємству високі адаптивні можливості реагування на різні зовнішні зміни. Проте запропоновані конкретні механізми управління підприємством в умовах нестабільності та інструменти зняття невизначеності найчастіше вже не відповідають викликам сьогодення. У зв'язку з вищезазначеним потреба в удосконаленні методичних положень та рекомендацій, що забезпечують ефективне стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища, залишається актуальною.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри промислового маркетингу.

**Метою дослідження** є виявлення ефективного інструментарію та формування актуальних методичних положень, які забезпечують стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для реалізації визначеної мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Поглибити теоретичні положення щодо зовнішнього середовища підприємства та інструменти його дослідження, а також стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

2. Окреслити методичні засади та інструментарій формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

3. Виявити актуальні проблеми стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності зовнішнього середовища на прикладі конкретного підприємства.

4. Розробити механізм оптимізації взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства і обґрунтувати вибір антикризової стратегії підприємства.

5. Оцінити ефективність системи стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Об'єктом дослідження** є міжнародна група компаній «Метінвест».

**Предметом дослідження** є стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Відповідно до поставлених завдань дослідження використовувалися такі **загальнонаукові та специфічні методи дослідження**: емпіричний метод для формування фактичного матеріалу дослідження; методи дедукції та індукції для аналізу результатів та формулювання висновків; статистичний метод для з'ясування кількісних показників; аналіз зовнішнього середовища для визначення впливу факторів безпосереднього, зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства; аналіз потенціалу підприємства, SWOT аналіз, матричні методи.

**Наукова новизна роботи** полягатиме в розробці механізму оптимізації взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства, який передбачатиме визначення відповідних стратегічних реакцій підприємства залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища та забезпечить оперативну адаптацію підприємства до тенденцій зовнішнього середовища.

**Результати дослідження,** викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: концептуальні та методичні положення роботи дозволять обґрунтувати та розвинути наявні наукові уявлення про стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності; на основі вивчення досвіду Групи щодо управління ризиками, пов'язаними з пандемією, та на підставі даних про наслідки широкомасштабної військової агресії Російської Федерації проти України для підприємств Групи з урахуванням критичного рівня нестійкості зовнішнього середовища переглянуто місію та цінності підприємства та розроблено антикризову комбіновану стратегію, основними векторами якої визначено: стратегію зменшення витрат, стратегію стабілізацію та стратегію розширення; на основі аналізу організаційно-економічних, виробничих, фінансових показників, матриці суттєвості та особливостей системи стратегічного управління Групою «Метінвест» розроблено напрями оптимізації взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства в рамках досягнення цілей сталого розвитку ООН та окреслено вектори управління ризиками взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства (карта ризиків) – екологічні ризики; ризики, пов'язані з охороною праці та промисловою безпекою; ризик нестачі кваліфікованих працівників та ризики, пов'язані з недотриманням правил ділової поведінки; на основі аналізу тактичної реалізації антикризової комплексної стратегії та поточних результатів діяльності Метінвест в кризових умовах визначено тактичні методи антикризового управління (даунсайзинг, диверсифікація, реінжиніринг, реструктуризація) та надана поточна оцінка фінансових результатів антикризового управління підприємством.

**Ключові слова:** стратегічне управління підприємством, управлінська стратегія, нестабільне зовнішнє середовище, оцінка ефективності стратегічного управління, механізм оптимізації взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства.

## ABSTRACT

*Li Qingsen.* Strategic management of an enterprise in an unstable external environment – Qualification thesis on manuscript rights, contains 124 pages, 16 tables and 20 figures. The list of references includes 60 items.

The urgency of the topic “Strategic management of an enterprise in an unstable external environment” is due to the fact that in the conditions of the Ukrainian-Russian war, the economy of Ukraine and the world is witnessing a rapid increase in the instability of the external environment in which enterprises of various industries operate. A long stay in conditions of high uncertainty and risk causes a review of the concepts of strategic management in order to find such methods, scenarios and means of management systems that would provide the enterprise with high adaptive capabilities to respond to various external changes. However, the proposed specific mechanisms for managing an enterprise in conditions of instability and tools for removing uncertainty often do not meet today's challenges. In connection with the above, the need to improve methodological provisions and recommendations that ensure effective strategic management of the enterprise in conditions of an unstable external environment remains urgent.

The master's thesis for a master's degree was carried out at the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute named after Ihor Sikorsky” in accordance with the scientific research plans of the Department of Industrial Marketing.

**The purpose of the study** is to identify effective tools and form relevant methodological provisions that ensure strategic management of the enterprise in conditions of an unstable external environment.

To realize the defined goal, the following **tasks must be solved**:

1. To deepen the theoretical provisions regarding the external environment of the enterprise and the tools of its research, as well as strategic management of the enterprise in conditions of instability of the external environment.



2. Outline the methodological principles and tools for the formation of strategic alternatives for the development of the enterprise.

3. Identify the actual problems of strategic management of the enterprise in conditions of uncertainty of the external environment on the example of a specific enterprise.

4. To develop a mechanism for optimizing the mutual influence of factors of the external environment and business processes of the enterprise and to justify the choice of the anti-crisis strategy of the enterprise.

5. To assess the effectiveness of the strategic management system of the enterprise in the conditions of an unstable external environment.

**The object of the study** is the international group of companies “Metinvest”.

**The subject of the study** is the strategic management of the enterprise in the conditions of an unstable external environment.

In accordance with the research objectives, the following **general scientific and specific research methods were used**: an empirical method for the formation of actual research material; methods of deduction and induction for analysis of results and formulation of conclusions; statistical method for finding quantitative indicators; analysis of the external environment to determine the impact of factors of the immediate, external and internal environment on the enterprise's activities; analysis of enterprise potential, SWOT analysis, matrix methods.

**The scientific novelty of the work** will consist in the development of a mechanism for optimizing the interaction of factors of the external environment and business processes of the enterprise, which will provide for the determination of the appropriate strategic responses of the enterprise depending on the level of instability of the external environment and will ensure the prompt adaptation of the enterprise to the trends of the external environment.

**The results of the research** presented in the thesis for master's degree allow us to draw conclusions: the conceptual and methodological provisions of the thesis will allow us to substantiate and develop the existing scientific ideas about the strategic management of the enterprise in conditions of instability; based on the study of the

Group's experience in managing risks related to the pandemic, and on the basis of data on the consequences of the large-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine for the Group's enterprises, taking into account the critical level of instability of the external environment, the mission and values of the enterprise were revised and an anti-crisis combined strategy was developed, the main vectors of which are defined as: cost reduction strategy, stabilization strategy, and expansion strategy; on the basis of the analysis of organizational-economic, production, financial indicators, the matrix of materiality and features of the strategic management system, Metinvest Group has developed directions for optimizing the mutual influence of external environmental factors and business processes of the enterprise within the framework of achieving the goals of the UN sustainable development, and outlined the risk management vectors of the mutual influence of external factors environment and business processes of the enterprise (risk map) – environmental risks; risks related to labor protection and industrial safety; the risk of a lack of qualified employees and the risks associated with non-compliance with the rules of business conduct; based on the analysis of the tactical implementation of the comprehensive anti-crisis strategy and the current results of Metinvest's activities in crisis conditions, the tactical methods of anti-crisis management (downsizing , diversification, reengineering, restructuring) were determined and the current assessment of the financial results of the company's anti-crisis management was provided.

**Key words:** strategic management of the enterprise, management strategy, unstable external environment, evaluation of the effectiveness of strategic management, the mechanism of optimization of the mutual influence of factors of the external environment and business processes of the enterprise.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                                | 14 |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО<br/>УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ<br/>НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....</b>         | 17 |
| 1.1 Концепція та принципи стратегічного управління підприємством....                                                                        | 17 |
| 1.2 Методичний інструментарій дослідження зовнішнього середовища<br>підприємства .....                                                      | 22 |
| 1.3 Напрями формування стратегічних альтернатив розвитку<br>підприємства.....                                                               | 29 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                                  | 37 |
| <b>РОЗДІЛ 2 ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО<br/>УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОЇ<br/>ГРУПИ КОМПАНІЙ «МЕТІНВЕСТ».....</b> | 39 |
| 2.1 Діагностика галузі та внутрішнього середовища міжнародної групи<br>компаній «Метінвест».....                                            | 39 |
| 2.2 Аналіз взаємодії зовнішнього середовища та бізнес-процесів<br>міжнародної групи компаній «Метінвест».....                               | 63 |
| 2.3 Оцінка стратегічного управління міжнародною групою компаній<br>«Метінвест».....                                                         | 77 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                  | 85 |
| <b>РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО<br/>УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ<br/>НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО<br/>СЕРЕДОВИЩА.....</b>   | 89 |
| 3.1 Вибір антикризової стратегії підприємства .....                                                                                         | 89 |
| 3.2 Оптимізація взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та<br>бізнес-процесів підприємства.....                                       | 98 |

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3 Ефективність стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища..... | 104 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                 | 111 |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                            | 113 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                          | 119 |

## ВСТУП

**Актуальність та стан вивчення проблеми.** В умовах українсько-російської війни в економіці України та світу спостерігається стрімке наростання нестабільності зовнішнього середовища, у якому діють підприємства різних галузей. Тривале перебування в умовах високої невизначеності та ризику спричиняє перегляд концепцій стратегічного управління із метою пошуку таких методів, сценаріїв і засобів систем управління, які забезпечували б підприємству високі адаптивні можливості реагування на різні зовнішні зміни.

У галузі адаптивного управління підприємством в умовах невизначеності переважають розробки західних авторів (І.Ансофф, П.Дракер, Д.Хан, Х.Кортні, Д.Крекленд, П.Вігері), у яких акцентовано на гнучкості та обізнаності підприємства. Проблеми розвитку організації та особливості стратегічного управління в сучасних умовах розкривають у своїх працях М.Х.Мескон, Р.С.Каплан, Дж.Келлі, Б.Н.Кисельов, Дж.Коттер, М.І.Круглов, М.Х.Мескон, Г.Мінцберг, Д.П. Нортон, А.І.Пригожин, П.М.Сенге, А.Дж.Стрікленд, А.А.Томпсон, Ю.Д.Турусін, П.Хорват, В.Д.Шапіро.

В українській науці Пастуховою В.В. розроблена концепція толерантності підприємства як методологічна основа формування стратегій підприємства. З. Шершньова і С. Оборська запропонували концептуальну схему стратегічного управління підприємством, що відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним описом складових кожного етапу.

Проте запропоновані конкретні механізми управління підприємством в умовах нестабільності та інструменти зняття невизначеності найчастіше вже не відповідають викликам сьогодення. У зв'язку з вищезазначеним потреба в удосконаленні методичних положень та рекомендацій, що забезпечують ефективне стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища, залишається актуальною.

**Метою** дослідження є виявлення ефективного інструментарію та формування актуальних методичних положень, які забезпечують стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для реалізації визначеної мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Поглибити теоретичні положення щодо зовнішнього середовища підприємства та інструменти його дослідження, а також стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

2. Окреслити методичні засади та інструментарій формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

3. Виявити актуальні проблеми стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності зовнішнього середовища на прикладі конкретного підприємства.

4. Розробити механізм оптимізації взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства і обґрунтувати вибір антикризової стратегії підприємства.

5. Оцінити ефективність системи стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Об'єктом** дослідження є міжнародна група компаній «Метінвест».

**Предметом** дослідження є стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Наукова новизна** роботи полягатиме в розробці механізму оптимізації взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства, який передбачатиме визначення відповідних стратегічних реакцій підприємства залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища та забезпечить оперативну адаптацію підприємства до тенденцій зовнішнього середовища.

**Теоретичне значимість** результатів полягатиме в тому, що концептуальні та методичні положення роботи дозволять обґрунтувати та розвинути наявні наукові уявлення про стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності.

**Практичне значення.** Запропоновані методичні підходи та рекомендації дозволять підприємствам отримувати можливість заздалегідь моделювати та впроваджувати найефективніші сценарії адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Окремі положення дослідження можуть бути використані при проведенні занять із дисциплін «Антикризове управління», «Стратегічний менеджмент», «Менеджмент змін» як для навчання студентів, так і в програмах професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

**Методи дослідження.** Відповідно до поставлених завдань дослідження використано загальнонаукові та специфічні методи дослідження: емпіричний метод для формування фактичного матеріалу дослідження; методи дедукції та індукції для аналізу результатів та формулювання висновків; статистичний метод для з'ясування кількісних показників; аналіз зовнішнього середовища для визначення впливу факторів безпосереднього, зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства; аналіз потенціалу підприємства, SWOT аналіз, матричні методи.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 1.1 Концепція та принципи стратегічного управління підприємством

Економічні реалії сьогодення такі, що підприємства задля продовження своєї діяльності не можуть не зважати на нестабільність економічного середовища. Через зміщення акцентів із внутрішнього середовища підприємства на його зовнішнє існування для своєчасного та адекватного реагування на постійні зміни у суспільстві маємо неоднозначність у трактуванні поняття «стратегічне управління» серед науковців, зокрема І. Ансофф стратегічне управління пов'язує із визначенням цілей і завдань підприємства та налагодженням зв'язку між підприємством і зовнішнім середовищем; Дж. Хігінс – із реалізацією місії підприємства його взаємодію із зовнішнім середовищем; Б. Карлоф – з інтелектуальним процесом із ключовою участю виконавців, ініціативних у мисленні та діях; А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд – із безперервним розвитком підприємства, його цілями та стратегіями, стратегічним планом із постійною оцінкою його реалізації і корекції, що забезпечує балансування відносин між підприємством та зовнішнім середовищем та сприяє досягненню встановлених цілей; Х. Віссема – із стилем управління, методами комунікації та прийняття рішень, стратегічною орієнтацією усіх працівників на реалізацію цілей компанії; Д. Шендел, Д. Глейдель, К. Хаттен – із процесом визначення і встановлення зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем для реалізації встановлених цілей за допомогою ефективного розподілу ресурсів; Г.Джонсон, К.Склуз – із аналізом поточної діяльності підприємства в конкурентному середовищі, розробкою, оцінкою та вибором альтернатив, реалізацією визначеної стратегії (за [51; 54–55; 59]).



Вітчизняні дослідники визначають «стратегічне управління» як: підсистему менеджменту підприємством із стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу його стратегії (С.А. Попов); управління підприємством, що спирається на людський потенціал та скеровує виробничу діяльність на споживача, мобільно реагує на зміни зовнішнього середовища для досягнення встановлених цілей та конкурентних переваг у довготерміновій перспективі (О.С. Віханський); повторюваний та циклічний динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізація розроблених планів підприємством (В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко); реалізація концепції, яка передбачає застосування таких підходів до діяльності підприємства, як: цільового, ситуаційного, системного та інтегрального, – що дозволяє збалансовувати цілі розвитку підприємства з його можливостями через розроблення та реалізацію системи стратегій (З.Є. Шершньова); сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо цілей і стратегій діяльності підприємства та використання ресурсів для досягнення цих цілей і реалізації цих стратегій (М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатська) (систематизовано за [6; 21; 48]).

У цій роботі орієнтуємося на визначення поняття «стратегічне управління», розроблене В.В. Пастуховою, а саме: «діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємства та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та довготривалого успіху підприємства» [30, с. 9].

В сучасних економічних умовах концепція стратегічного управління підприємством має орієнтуватися на такі *принципи*: принцип соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством; принцип екогармонійності (необхідність врахування екологічних наслідків діяльності підприємства); принцип безупинної адаптації та інноваційності (підприємство як система знаходить у змінах зовнішнього середовища корисні для себе стимули, постійно удосконалює технологічні, управлінські процеси тощо); принцип

рефлексії та обмеженої раціональності (ефективність стратегічних рішень визначається врахуванням інтересів суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища); принцип самовизначення (система оцінює своє місце в зовнішньому середовищі та свій вплив на нього); принцип економічності та резервування ресурсів (раціональне забезпечення стійкого розвитку підприємства, резерв виробничої потужності і резерв кваліфікованої робочої сили) (удосконалено за [24, с. 120; 30, с. 9]).

Серед основних функцій управління розвитком підприємства виділяють:

- 1) стратегічне прогнозування – аналіз зовнішнього середовища, аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, SWOT-аналіз, стратегічний аналіз (формулювання місії, формування системи стратегічних цілей, перспективи інноваційних змін), відбір та оцінка показників розвитку підприємства та прогнозування;
- 2) стратегічне планування – розробка моделі розвитку підприємства, визначення стратегічних сценаріїв та їх аналіз, вибір однієї або декількох стратегій, розробка стратегічного плану (завдання, стандарти, нормативи, організаційна концепція), формування програми стратегічних змін;
- 3) реалізація стратегії – мобілізація ресурсів, здійснення оперативних кроків для реалізації стратегічного плану та впровадження кількісних та якісних змін, подолання опору змін, мотивування та стимулювання персоналу;
- 4) стратегічний моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз та оцінка, формування коригувальних заходів.

На основі вищезазначеного ми розробили *циклічну структурно-логічну модель стратегічного управління*, на якій структурний взаємозв'язок між елементами стратегічного управління представлено за концентрично від вихідних елементів стратегічного управління (місія та цілі) через системний центр (стратегія) до результату (стратегічна позиція, конкурентоспроможність, стратегічні фактори успіху, довготривалі конкурентні переваги) (див. рис. 1.1).

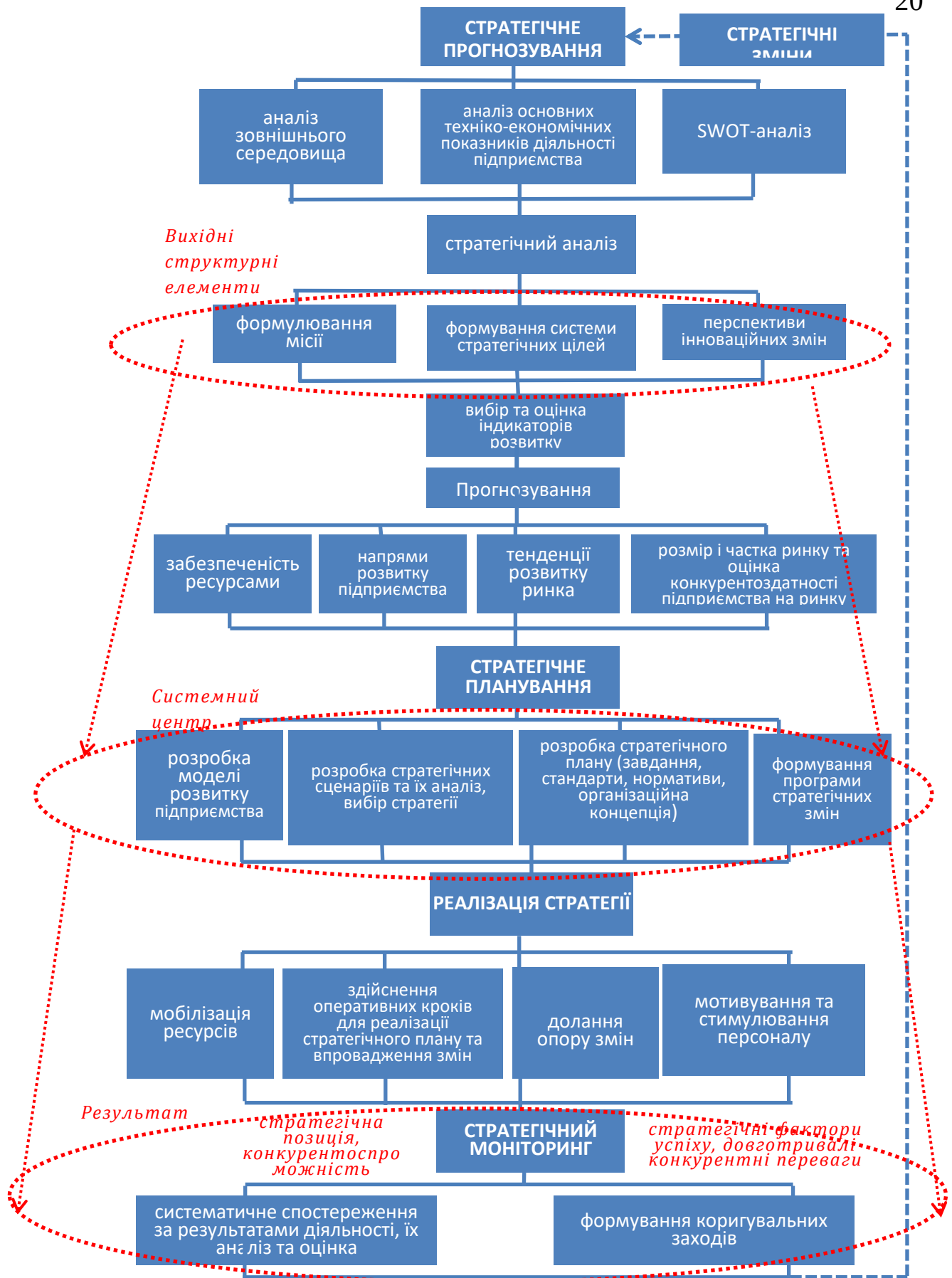


Рис. 1.1 – Циклічна структурно-логічна модель стратегічного управління  
(розроблено автором)

*Системний комплекс розроблення стратегій управління підприємством є чотирьохвекторним, а саме: 1) вектор стратегічного аналізу та діагностики рівня нестабільності зовнішнього середовища (збір і обробка стратегічної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, методологія стратегічних досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічне спостереження за змінами зовнішнього середовища); 2) вектор стратегічних орієнтирів підприємства (формування або перегляду місії, розроблення стратегічних цілей, ранжування стратегічних завдань (стратегічних орієнтирів)); 3) вектор формування стратегічного набору (формування запланованої та адаптивної частин стратегій, узгодження стратегій і формування стратегічного набору); 4) вектор підготовки до реалізації розроблених стратегій (розроблення стратегічних планів, програм і проектів; розподіл ресурсів і відповідальності; створення «стартового майданчика»)* (за [21, с. 110]) (див. рис. 1.2).

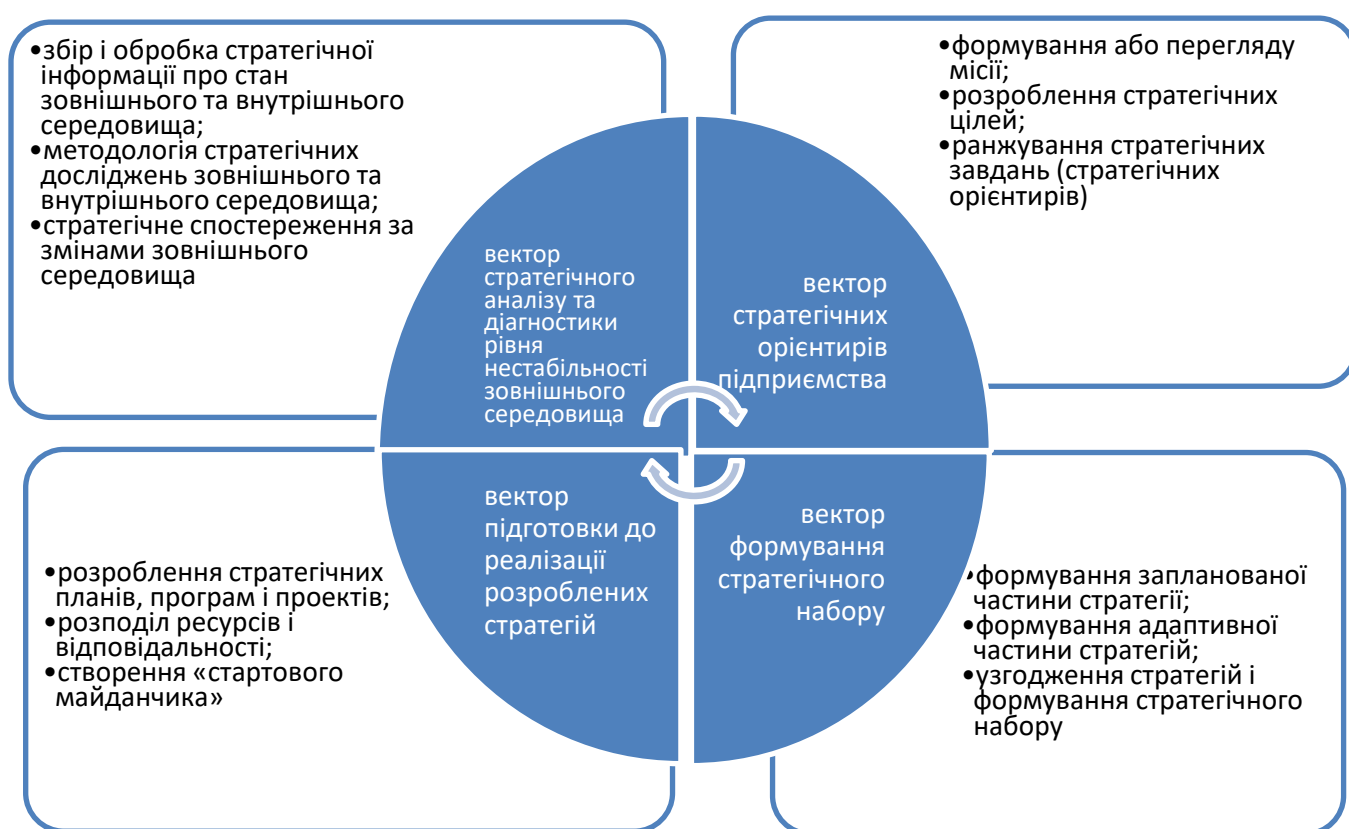


Рис.1.2 – Системний комплекс розроблення стратегій управління підприємством

Складено на основі [21, с. 110]

Впровадження системного комплексу розроблення стратегій управління підприємством особливо в нестабільному зовнішньому середовищі сприятиме досягненню зазначених вище результатів, а саме: стратегічної позиції, конкурентоспроможності, стратегічних факторів успіху, довготривалих конкурентних переваг.

## **1.2 Методичний інструментарій дослідження зовнішнього середовища підприємства**

*Зовнішнє середовище підприємства* – сукупність господарських суб'єктів (споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи тощо) (мікросередовище) та економічних, екологічних, природних, науково-технічних, демографічних, політичних, соціальних, культурно-національних та ін. форс-мажорних факторів (стихійні лиха, війни, епідемії тощо) (макросередовище), що характеризується незалежністю (умови з'являються незалежно від діяльності підприємства), складністю (безліч факторів, на які має реагувати підприємство), динамічністю (висока швидкість змін у зовнішньому середовищі підприємства), невизначеністю (обсяг інформації про середовище та рівень її імовірності досить умовний) та взаємовпливом факторів (інтенсивність, з якою зміна одного фактору впливає на інші). Фактори мікросередовища є факторами прямого впливу, проте фактори макросередовища є факторами непрямої дії (див. рис. 1.3).

Виділяють дві основні концепції опису структури зовнішнього середовища підприємства: ієрархічну (наприклад, модель Бостонської консалтингової групи, модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном) та неієрархічну моделі (містить кілька пов'язаних між собою, але не підпорядкованих один одному зовнішніх елементів середовища).



Рис. 1.3 – Зовнішнє середовище підприємства

Систематизовано автором узагальнюючи [32; 37]

В.С. Сухарський стверджує, що у зовнішньому середовищі виділяють два сегменти: мега-середовище (вирішальний сегмент, що відображає напрями суспільних процесів: політика держави, технологія, економіка, соціокультура і міжнародний зв'язок), і допоміжне середовище (залежить від специфіки товарів та послуг, місць, обраних нею для підприємницької діяльності: клієнти, конкуренти, постачальники, робоча сила, урядові установи тощо). Підприємство через допоміжне середовище опосередковано може впливати на все середовище.

*Аналіз зовнішнього середовища* – це комплексна оцінка змін середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність. Це свого роду «система раннього запобігання», що дозволяє заздалегідь передбачити потенційні загрози і виявити можливості.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає кілька *етапів*, а саме: 1) структурування зовнішнього середовища та відбір ключових факторів для аналізу: факторна група 1 – динамічна прямого впливу (зміни попиту, діяльності

конкурентів, зміни на ринку ресурсів та ін.); факторна група 2 – відносно динамічна непрямого впливу (політично-ситуативні зміни в державі, макрорівневі соціально-економічні зміни, демографічні зміни та ін.); факторна група 3 – фактори потенційних можливостей (диверсифікація діяльності, контроль ситуації за межами власної діяльності); 2) збір інформації про кожний фактор впливу: макроекономічні дослідження, спостереження ринкової кон'юнктури, зведена статистична звітність, аналітичні звіти, думка внутрішніх та зовнішніх експертів, обговорення та ін.; 3) оцінка інформації впливу та прогнозування інтенсивності можливого впливу по кожному фактору (можливості та загрози); 4) формування бази для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій (див. рис. 1.4).

*Методологічний інструментарій* дослідження зовнішнього середовища визначається на основі розроблених методів прогнозування та аналізу зовнішнього середовища, які розраховані на те, щоб отримати уявлення про майбутній характер зовнішнього середовища, незважаючи на нелінійність багатьох його параметрів, складність його структури та непередбачуваність поведінки. І. Ансофф виділяє три групи методів прогнозування та аналізу зовнішнього середовища, а саме: 1) прогнозування кон'юнктури, темпів економічного зростання, демографічної ситуації, науково-технічного прогресу; соціологічне прогнозування (екстраполяція, сценарії, аналіз загроз та можливостей та ін.); 2) моделювання зовнішнього середовища (модель «витрати – випуск», економетричне, кібернетичне та стохастичне моделювання); 3) оцінка наслідків рішень (аналіз впливів, аналіз перехресного впливу, дедуктивний аналіз (оцінка нового асортименту), аналіз балансу сил зацікавлених груп). Методи вивчення та аналізу зовнішнього середовища можна розглядати як якийсь фільтр, через який має пройти інформація про зовнішнє середовище. Вибір способу вивчення зовнішнього середовища є рішенням надважливе, оскільки помилка може стати причиною стратегічної короткозорості підприємства та призвести до відстрочених реакцій на зміни у зовнішньому середовищі.

I. Ансофф виділяє п'ять *рівнів динамізму (турбулентності) зовнішнього середовища* – від незмінного (1), слабого і легко прогнозованого (2) до дуже мінливого (3), дискретного (4) і непередбачуваного (5) – і пропонує оцінювати турбулентність зовнішнього середовища за низкою показників: рівень складності ринку; ступінь новизни майбутнього; швидкість, з якою змінюється зовнішнє середовище; можливість передбачити майбутню поведінку ринку. Модель типів реакцій компанії на зовнішню турбулентність передбачає чотири типи реакцій на зміни зовнішнього середовища залежно від масштабу і швидкості змін (див. рис. 1.5).

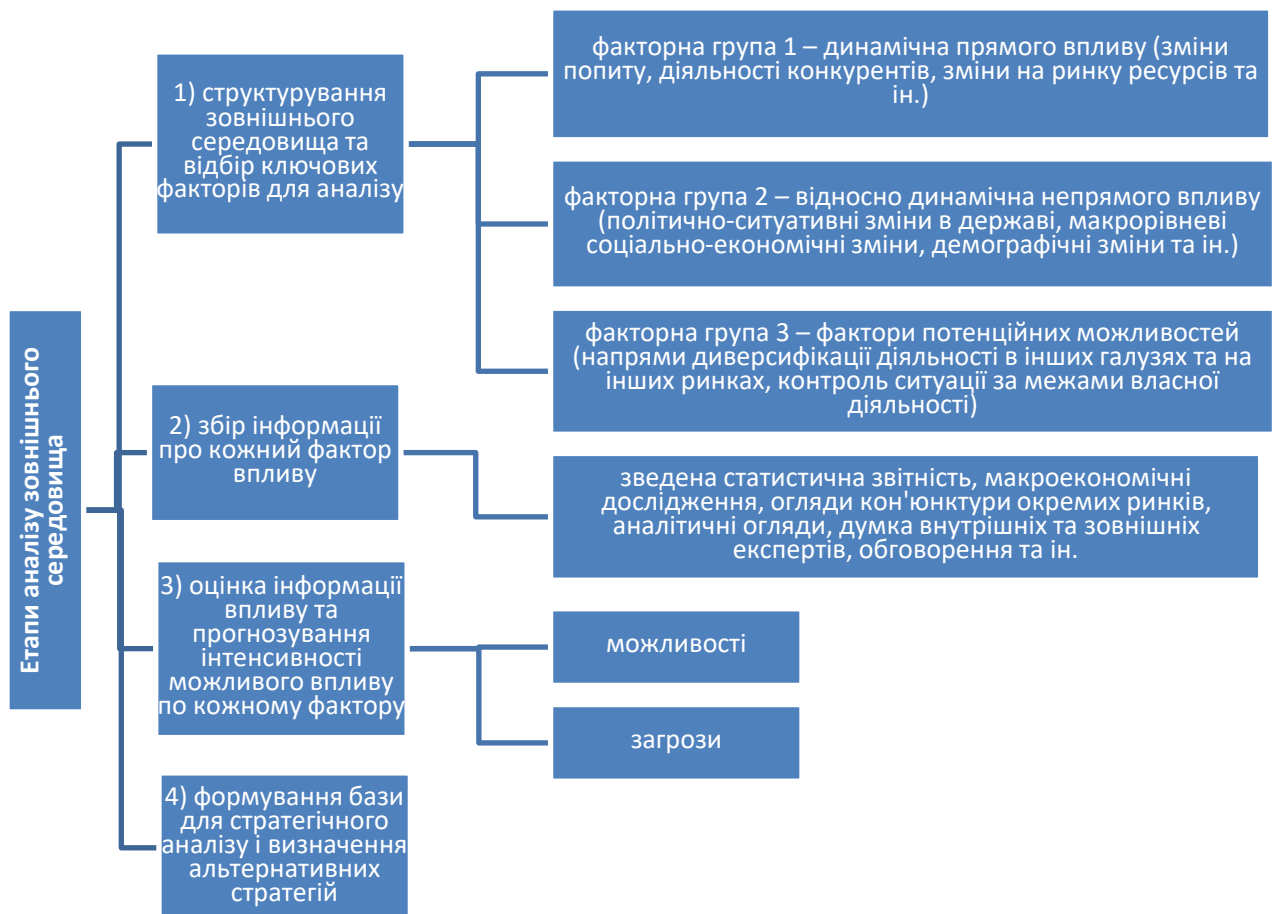


Рис. 1.4 – Етапи аналізу зовнішнього середовища

Складено на основі [51]



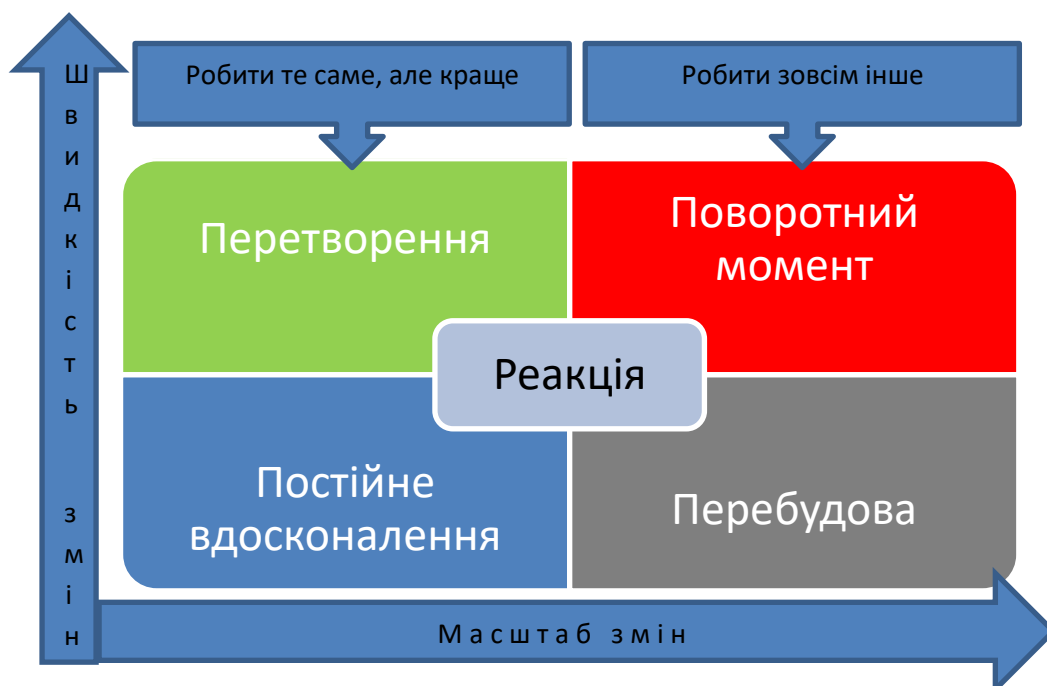


Рис. 1.5 – Модель типів реакцій компанії на зовнішню турбулентність

Складено на основі [51]

Разом із тим, для визначення ступеня невизначеності середовища підприємства Н.В. Петрова модифікувала модель І.Ансоффа «Рівні обізнаності в умовах несподіваних змін» шляхом запровадження додаткового, «нульового» рівня обізнаності («передбачення тенденцій») з метою оптимізації «резервного часу» для ухвалення рішення в умовах щораз більшої нестабільності зовнішнього середовища методом сценаріїв, оскільки в ситуації «передчуття майбутніх тенденцій» відсутня інформація про природу та джерело явища, тому підприємство розробляє варіанти сценаріїв поведінки за різних результатів розвитку майбутніх подій: від збільшення негативного впливу середовища на підприємства до виникнення потенційних можливостей (див. таб. 1.1).

В.В. Пастухова, обґрунтовуючи *концепцію толерантності у вирішенні проблем взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем*, послуговується термінами «закон толерантності» (окремий випадок закону стійкості, який використовується для відображення стійкості підприємства у зовнішньому середовищі стосовно факторів його дестабілізації), «толерантність» (здатність витримувати зміни зовнішніх факторів у певному діапазоні), «діапазон

толерантності» (визначається впливом зовнішніх факторів, потенціалом підприємства та активністю ділової політики), «поле толерантності» (сукупність діапазонів толерантності підприємства стосовно кожного зовнішнього фактора), «турбулентність середовища» (нестійкість зовнішнього середовища), «стан гомеостазу підприємства» (постійність внутрішнього середовища підприємства, позиція нормального стану, життєдіяльності в межах поля толерантності), «точка біфуркації» (особлива ситуація критичного стану у функціонуванні системи, позиція напруженого стану), «поле дисбалансу» (позиція нерівноважного стану при перевищенні зовнішніми факторами межі діапазону толерантності).

Дослідниця пропонує *метод визначення межі діапазону толерантності підприємства*, в основу якого покладено порівняння сили впливу зовнішніх факторів дестабілізації та потенціалу підприємства, та відповідно виділяє чотири *рівні стійкості підприємства*, кожний з яких характеризується певною силою впливу зовнішніх факторів дестабілізації, співвідношенням темпів їх зміни і відновлювальних процесів у підприємстві, а саме: 1) сильна позиція в полі толерантності, стійка позиція, криза відсутня; 2) «точка» біфуркації, можливість повернутися в поле толерантності, стан гомеостазу зберігається, I фаза кризи; 3) на межі втрати стійкості, «точка» біфуркації, II і III фази кризи; 4) втрата стійкості, стану гомеостазу, IV фаза кризи. Визначення рівня стійкості підприємства надає можливість формування превентивних управлінських заходів, що забезпечує досягнення успіху діяльності в нестабільних зовнішніх умовах: заходи проактивної стратегії (1), реорганізація та реінжиніринг (2), реструктуризація та переорієнтація (3), реструктуризація (4) (за [30, с. 14–15]) (див. рис. 1.6).

Таблиця 1.1 – Співвідношення етапів аналізу зовнішнього середовища та етапів розробки базових сценаріїв (реакцій) із рівнями обізнаності підприємства в умовах нестабільності

| Етап аналізу зовнішнього середовища                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Обсяг інформації                                                                                       | Рівні обізнаності                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1) структурування зовнішнього середовища та відбір ключових факторів для аналізу (моніторинг фактичного зовнішнього стану середовища підприємства; визначення напрямів та сили впливу факторів (позитивний та негативний вплив); визначення факторів з високим ступенем критичності; виявлення взаємозв'язку факторів; визначення (передбачення) тенденцій розвитку; створення базових сценаріїв) | а) відсутня інформація про природу та джерело явища                                                    | передбачення тенденцій<br>«0 рівень»     |
| 2) збір інформації про кожний фактор впливу (доопрацювання базових сценаріїв з погляду поведінки підприємства у зовнішньому середовищі)                                                                                                                                                                                                                                                           | б) переконання у неминучості спонтанного явища                                                         | відчуття нових можливостей<br>«1 рівень» |
| 3) оцінка інформації впливу та прогнозування інтенсивності можливого впливу по кожному фактору (доопрацювання базових сценаріїв з погляду розвитку внутрішнього потенціалу організації)                                                                                                                                                                                                           | б) + в) встановлено галузь чи організація, де може виникнути спонтанне явище                           | джерело нових можливостей<br>«2 рівень»  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | б) + в) + г) є характеристики проблеми, її природи, масштабу та періоду впливу                         | конкретна можливість<br>«3 рівень»       |
| 4) формування бази для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій (скорочення числа сценаріїв з урахуванням можливих подій,                                                                                                                                                                                                                                                      | б) + в) + г) + д) визначено заходи у відповідь: момент початку та програма дій, фінансове забезпечення | конкретна реакція<br>«4 рівень»          |
| розробка остаточного варіанта сценарію та зниження ступеня ризику можливих втрат)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | б) + в) + г) + д) + е) фінансові наслідки та вжиті заходи піддаються оцінці                            | конкретні результати<br>«5 рівень»       |

Систематизовано автором узагальнюючи [51; 32, с. 8]

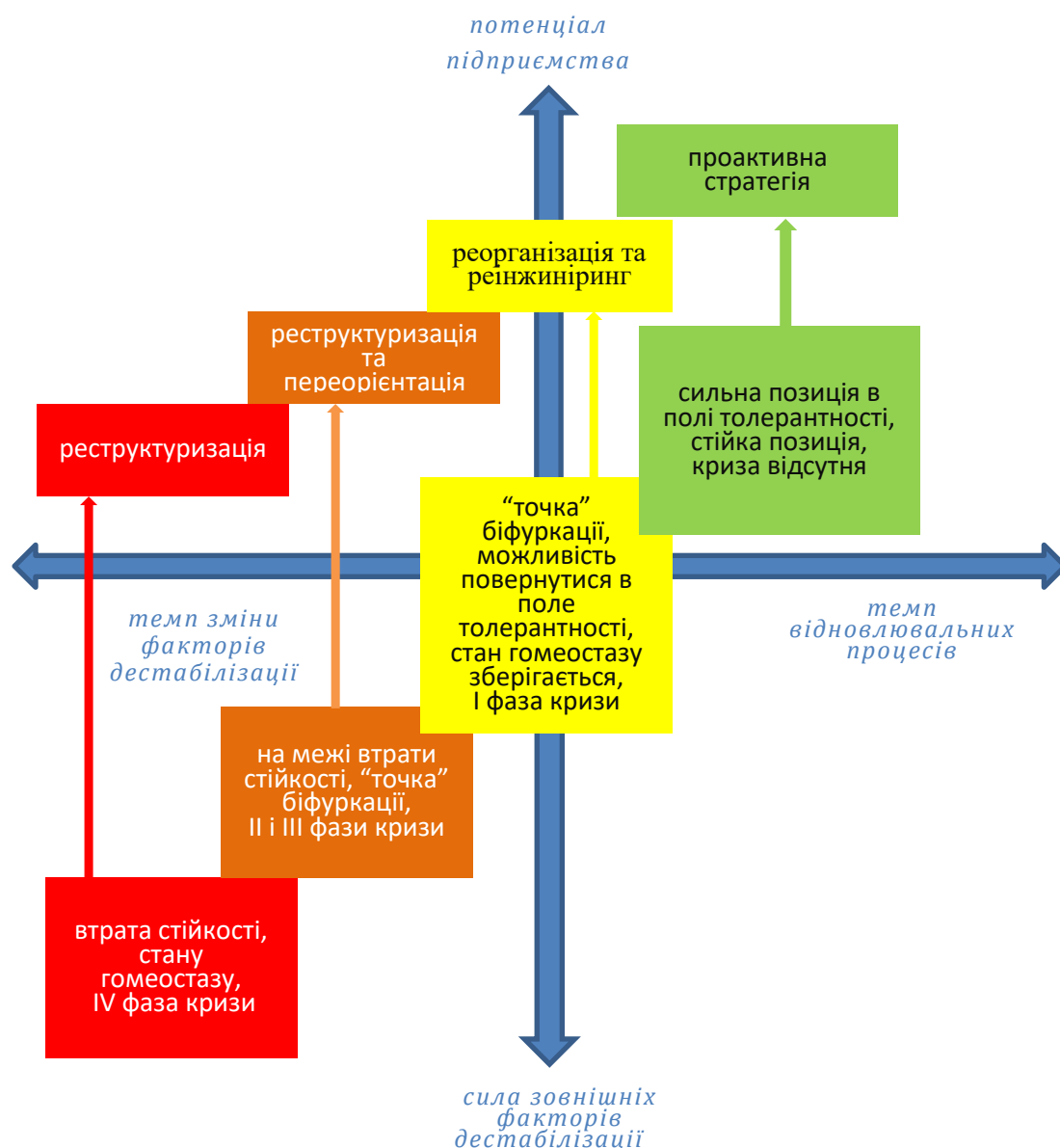


Рис. 1.6 – Шкала визначення межі толерантності підприємства

Розроблено на основі [30, с. 14–15]

### 1.3 Напрями формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

*Стратегічний аналіз як підсистема стратегічного управління є аналізом макро- та мікросередовища підприємства для «визначення його стратегічного потенціалу, стратегічної позиції та перспектив розвитку стратегічних зон господарювання» [30, с. 16]. Діагностика стану підприємства проводиться з*

метою: 1) окреслення сильних і слабких сторін підприємства; 2) оцінки можливостей підприємства; 3) визначення конкурентної позиції та конкурентних переваг.

Зокрема чотири поля матриці *SWOT-аналізу* окреслюють: внутрішні фактори (сильні і слабкі сторони підприємства за розділами: виробництво, маркетинг, кадри та ін.) та зовнішні фактори (можливості та загрози за розділами економіка, соціальна сфера, суспільно-правові відносини НТП та ін.). Усі фактори матриці *SWOT-аналізу* мають пройти перевірку на взаємовплив (підсилення або послаблення одне одного), що допоможе визначити стратегію розвитку підприємства: 1) стратегія реалізації можливостей (серед внутрішніх факторів домінують переваги, а серед зовнішніх – можливості): збільшення частки ринку, диверсифікація виробництва, інновації, поглинання конкурентів тощо; 2) стратегія нейтралізації зовнішніх загроз (серед внутрішніх факторів домінують переваги, а серед зовнішніх – загрози): стабілізація, скорочення витрат та ін.; 3) стратегія мінімізації слабких сторін (серед внутрішніх факторів домінують слабкі сторони, а серед зовнішніх – можливості): посилення конкурентоспроможності продукції, зниження витрат, ліквідація нерентабельних підрозділів тощо; 4) стратегія уникнення зовнішніх загроз (серед внутрішніх факторів домінують слабкі сторони, а серед зовнішніх – загрози): згортання, перепрофілювання, диверсифікація тощо (див. 1.7).

А. Томпсон та А. Стрікланд розглядають *стратегію* як «комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [59, с. 20]. Узагальнюючи усі найосновніші концептуальні підходи щодо визначення стратегії, означимо стратегію як базовий концепт стратегічного управління, втілений у комплексній довгостроковій програма дій щодо реалізації місії, досягнення поставлених цілей і пріоритетних завдань, визначення перспективних напрямів розвитку.

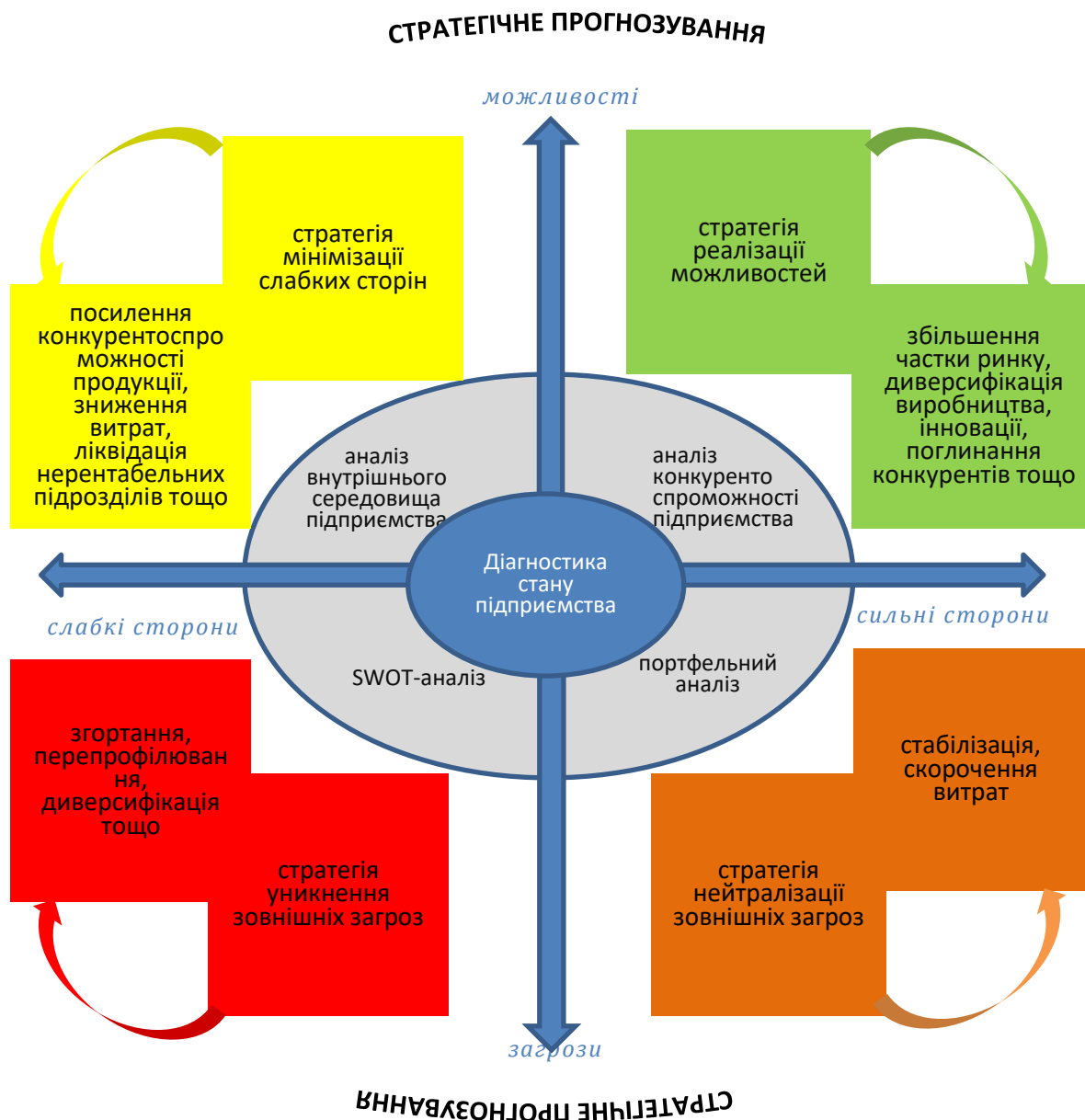


Рис. 1.7 – Модель стратегічного аналізу та формування стратегічних альтернатив  
(розроблено автором)

На етапі формування стратегічних альтернатив і вибору стратегії розробляють та моделюють множину можливих варіантів розвитку (сценарії) та обирають *оптимальну стратегічну альтернативу*. Кожна стратегічна альтернатива (сценарій) – це не лише власне стратегія, а також траєкторія її реалізації, необхідні ресурси, оцінка ризиків, очікувані результати тощо. Для формування сценаріїв Н.В. Петрова розробила метод на основі поєднання

техніки побудови сценарних матриць (техніка GBU, що визначає найбільш бажані (good), небажані (bad) та небезпечні (ugly) варіанти розвитку подій) та методу «знакових подій». Цей метод дозволяє на основі поточного стану провідних факторів і вже встановлених наслідків змін цих факторів у минулому розробити сценарії поведінки підприємства. Залежно від кількості провідних факторів кількість варіантів сценаріїв може коливатися від 9 до 15 [32, с. 13].

*Вибір оптимальної стратегічної альтернативи* пов'язаний із ризиком (недосягнення цілей, зменшення потенціалу, збитки, кризовий стан та ін.), тому необхідним є визначення критеріїв первинної оцінки базових сценаріїв та системи універсальних критеріїв відбору оптимальної стратегічної альтернативи. До *критеріїв первинної оцінки базових сценаріїв* належать: 1) ймовірність настання змодельованої події; 2) несуперечність сценарію основним цілям організації; 3) повнота та логіка сценарію; 4) час реалізації сценарію; 5) витрати на розробку та реалізацію; 6) ризики; 7) результативність; 8) наявність ресурсів для реалізації обраного сценарію; 9) можливість коригування сценарію в майбутньому; 10) витрати на можливе коригування сценарію в майбутньому. Сумарна оцінка сценаріїв за вказаними критеріями здійснюється за допомогою шкали бальних оцінок (+1, 0, -1). Сценарії із загальною оцінкою до 3 балів – найменш привабливі, сценарії з оцінкою від 3 до 7 балів – сценарії із середнім рівнем привабливості, сценарії із загальною оцінкою, що перевищує 7 балів, – найбільш привабливі (зазвичай 3–5 сценаріїв). Найбільш привабливі сценарії розвитку характеризуються не тільки більш високою ймовірністю настання змодельованих подій, але й нижчим рівнем ризику та витрат на їхню реалізацію порівняно з іншими сценаріями, а також більш високою результативністю [32, с. 15–16].

До *системи універсальних критеріїв відбору оптимальної стратегічної альтернативи* належать: 1) критерії відбору галузей; 2) критерії відбору продуктів та технологій; 3) критерії відбору споживачів; 4) критерії відбору регіонів; 5) критерії відбору постачальників (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристики системи універсальних критеріїв відбору

| Об'єкт оцінки                    | Критерії оцінки привабливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Методологічний інструментарій                                                                                                                                  |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                              |
| Галузь                           | стадія розвитку відповідної галузі;<br>темпи зростання галузі;<br>рівень конкуренції у галузі;<br>галузева норма прибутку;<br>концентрація споживачів;<br>відданість споживачів торгової марки;<br>вплив постачальників у галузі;<br>державне регулювання;<br>перспективи розвитку галузі;<br>імідж галузі у суспільстві;<br>бар'єри входу/виходу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Матриця «Дженерал Електрик - МакКінзі»,<br>Модель АДЛ/ЛЗ,<br>«Матриця спрямованої політики» Шелл/ДПМ,<br>Матриця «Зростання – частка ринку» БКГ                |
| Продукти та технології (проекти) | відповідність тимчасових витрат проекту вимогам організації;<br>загальна вартість впровадження проекту;<br>ймовірність комерційного успіху;<br>загальна ємність ринку;<br>частка ринку, яку зможе контролювати організація;<br>життєвий цикл продукту;<br>вплив на наявні продукти;<br>сприйняття продукту споживачами;<br>наявність товарів-замінників;<br>наявність каналів розподілу продукту;<br>патентна чистота проекту;<br>наявність фінансів у потрібні моменти часу;<br>терміни виходу на точку беззбитковості;<br>терміни виходу на прибуток;<br>чисельність та кваліфікація трудових ресурсів;<br>відповідність проекту наявним виробничим потужностям;<br>ціна та наявність матеріалів;<br>можливі шкідливі впливи продуктів та технологій | критерії для оцінки нових проектів, продуктів та технологій Я.Гольдштейна, критерії, які використовуються в методах для оцінки галузі, конкуренції, споживачів |
| Споживачі                        | позначення сегмента;<br>ємність споживчого сегмента;<br>доступність споживчого сегмента;<br>суттєвість сегмента;<br>сумісність сегмента з ринком основних конкурентів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | система оцінки споживачів А. А. Алексєєва, методи сегментування «a priory», «post hoc (cluster-based)» та ін.                                                  |



Продовження таблиці 1.2

| 1                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3                                                                                                                                           |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регіони (країни) | ступінь взаємопов'язаності ринків між регіонами;<br>просування (реклама) продукції засоби інформації, що охоплюють потенційно привабливі регіони;<br>потреба у контролі збуту продукції новому регіоні;<br>можливість мобілізації ресурсів, необхідних для проникнення на нові ринки;<br>рівень стандартизації продукту організації;<br>однорідність ринків та життєвий цикл продуктів                                                                                      | характеристики стратегій диверсифікації (Акуліч М.В.),<br>критерії, які використовуються для оцінки привабливості галузі, рівня конкуренції |
| Постачальники    | Ціна товару (послуг);<br>гарантія якості;<br>надійність постачання;<br>час доставки;<br>надання відстрочки платежу;<br>місцезнаходження;<br>фінансове становище;<br>можливість компромісів;<br>після продажний сервіс;<br>репутація та роль у своїй галузі;<br>ставлення до покупця;<br>діловий досвід та історія взаємовідносин;<br>виробничі потужності;<br>технічний потенціал;<br>контроль процесів;<br>оформлення товару (пакування);<br>взаємність вигод та інтересів | практичні методи та інструменти оцінки постачальників,<br>критерії відбору, що застосовуються в логістики                                   |

Складено на основі [32, с. 15–16].

Схема оцінки та відбору стратегічних сценаріїв представлена на рис. 1.8.

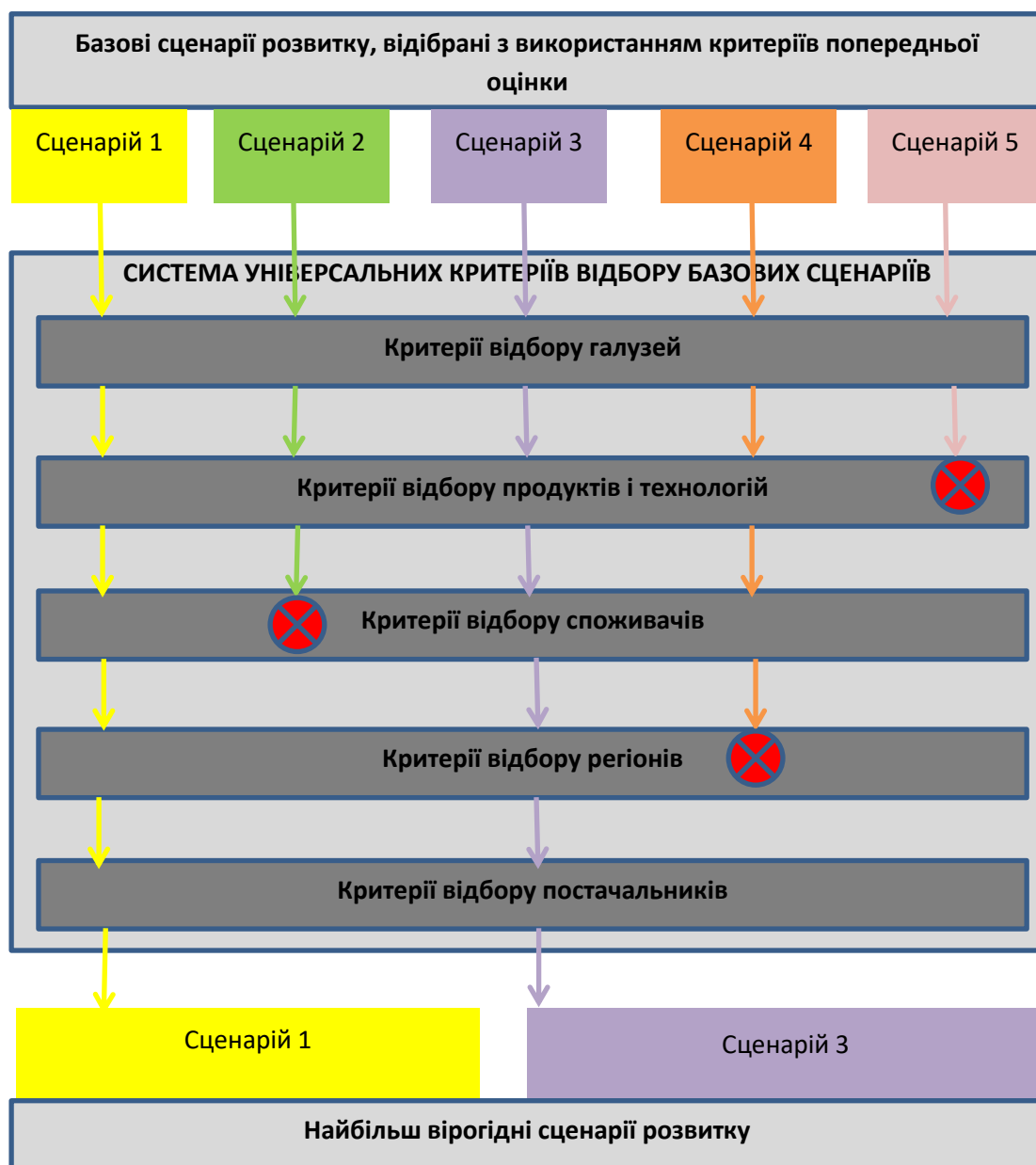


Рис. 1.8 – Схема оцінки та відбору стратегічних сценаріїв

Складено на основі [32, с. 16]

*Систему методів стратегічного управління змінами на підприємстві вибирають відповідно до обраної стратегії розвитку, а саме: 1) стратегії концентрованого зростання (конкурентний та внутрішній бенчмаркінг та бенчмаркінг бізнес-процесів, ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, TQM, реінжиніринг бізнес-процесів); 2) стратегії інтегрованого зростання (зворотна вертикальна інтеграція / пряма вертикальна інтеграція / горизонтальна інтеграція*

– функціональний бенчмаркінг, аутсорсинг бізнес-процесів); 3) стратегії диверсифікованого зростання (центрована диверсифікація / горизонтальна диверсифікація / конгломеративна диверсифікація – конкурентний або функціональний бенчмаркінг, виробничий аутсорсинг, реінжиніринг бізнес-процесів); 4) стратегії стабілізації (конкурентний, функціональний та внутрішній бенчмаркінг, даунсайзинг, аутсорсинг бізнес-процесів, проектний метод, лін-продакшн, TQM, реінжиніринг бізнес-процесів); 5) стратегії скорочення (виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, реінжиніринг бізнес-процесів, даунсайзинг; лін-продакшн, шість сигм); 6) стратегія реструктуризації (шість сигм, реінжиніринг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг, даунсайзинг, дегресійний метод, лін-продакшн).

Залежно від ситуації, сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища метод стратегічного управління змінами може корегуватись.

## Висновки до розділу 1

1. В сучасних економічних умовах концепція стратегічного управління підприємством має орієнтуватися на такі принципи: принцип соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством; принцип екогармонійності; принцип безупинної адаптації та інноваційності; принцип рефлексії та обмеженої раціональності; принцип самовизначення; принцип економічності та резервування ресурсів.

2. Серед основних функцій управління розвитком підприємства виділяють: 1) стратегічне прогнозування; 2) стратегічне планування; 3) реалізація стратегії; 4) стратегічний моніторинг.

3. Системний комплекс розроблення стратегій управління підприємством є чотирьохвекторним, а саме: 1) вектор стратегічного аналізу та діагностики рівня нестабільності зовнішнього середовища; 2) вектор стратегічних орієнтирів підприємства; 3) вектор формування стратегічного набору; 4) вектор підготовки до реалізації розроблених стратегій.

4. Зовнішнє середовище підприємства – сукупність господарських суб'єктів (мікросередовище) та економічних, екологічних, природних, науково-технічних, демографічних, політичних, соціальних, культурно-національних та ін. форс-мажорних факторів (макросередовище), що характеризується незалежністю, складністю, динамічністю, невизначеністю та взаємовпливом факторів. Фактори мікросередовища є факторами прямого впливу, проте фактори макросередовища є факторами непрямої дії.

5. Аналіз зовнішнього середовища – це комплексна оцінка змін у середовищі, в якому підприємство здійснює свою діяльність. Аналіз зовнішнього середовища передбачає кілька етапів, а саме: структурування зовнішнього середовища та відбір ключових факторів для аналізу; збір інформації про кожний фактор впливу; оцінка інформації впливу та прогнозування інтенсивності можливого впливу по кожному фактору; формування бази для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій.

6. Методологічний інструментарій дослідження зовнішнього середовища визначається на основі розроблених методів прогнозування та аналізу зовнішнього середовища.

7. Динамізм (турбулентність) зовнішнього середовища має п'ять рівнів – від незмінного (1), слабкого і легко прогнозованого (2) до дуже мінливого (3), дискретного (4) і непередбачуваного (5) – і оцінюється за низкою показників: рівень складності ринку; ступінь новизни майбутнього; швидкість, з якою змінюється зовнішнє середовище; можливість передбачити майбутню поведінку ринку.

8. Методом визначення межі діапазону толерантності підприємства виділено чотири рівні стійкості підприємства, кожний з яких характеризується певною силою впливу зовнішніх факторів дестабілізації, співвідношенням темпів їх зміни і відновлювальних процесів у підприємстві.

9. Стратегія – базовий концепт стратегічного управління, втілений у комплексній довгостроковій програма дій щодо реалізації місії, досягнення поставлених цілей і пріоритетних завдань, визначення перспективних напрямів розвитку. Стратегічний аналіз як підсистема стратегічного управління є аналізом макро- та мікросередовища підприємства.

10. Вибір оптимальної стратегічної альтернативи пов'язаний із ризиком (недосягнення цілей, зменшення потенціалу, збитки, кризовий стан та ін.), тому необхідним є визначення критеріїв первинної оцінки базових сценаріїв та системи універсальних критеріїв відбору оптимальної стратегічної альтернативи. Систему методів стратегічного управління змінами на підприємстві вибирають відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГРУПИ КОМПАНІЙ «МЕТІНВЕСТ»

#### 2.1 Діагностика галузі та внутрішнього середовища міжнародної групи компаній «Метінвест»

Зазначимо основні показники, що характеризують **гірничо-металургійний комплекс (ГМК)**, серед яких: *стратегічні показники щодо розвитку економіки України*: 85% продукції на експорт; п'ята частина товарного експорту; до 16% загального обсягу реалізованої промислової продукції; понад 200 тис. робочих місць (10% у загальній кількості працівників у промисловості); *показники ризиків галузі*: низький рівень екологічності виробництва; зношеність основних засобів виробництва; застарілі технології виплавки сталі; слабка інноваційна активність; від'ємна або невисока рентабельність операційної діяльності металургійних підприємств; низькі темпи зростання прямих іноземних інвестицій; висока енерго- і ресурсоємність галузі (30–35% та 25–35% від загального споживання всієї електроенергії та теплоенергії в промисловості відповідно; частка витрат на паливно-енергетичні ресурси у собівартості металопродукції становить у середньому 30–40% (на противагу 18–22% в ЄС)); питома вага сировини у собівартості металопродукції становить 45–50% (чинники, що підвищують ризики галузі: політична нестабільність, відсутність прозорого та однозначного державного курсу розвитку ГМК та суміжних галузей та ін.); *показники кризового стану*: постійне зниження обсягів виробництва металопродукції, призупинення (консервація) діяльності металургійних підприємств на окупованій території України (чинники, що призводять до кризового стану галузі: падіння світових ринків металопродукції (2008 р.), затяжна економічна криза, пандемія коронавірусу, закриття кордонів, військові

дії, розрив та переорієнтація логістичних ланцюгів); *стратегічні показники щодо частки на світовому ринку*: частка української металургійної промисловості у світовому обсязі споживання готової металопродукції є наднизькою.

Зазначені показники істотно відрізняються на окремих підприємствах галузі залежно від: доступу до сировинних ресурсів, наявності власної сировинної бази, техніко-технологічної бази та рівня її модернізації, асортименту продукції і логістичних зв'язків (див. рис. 2.1) (за матеріалами [36]).

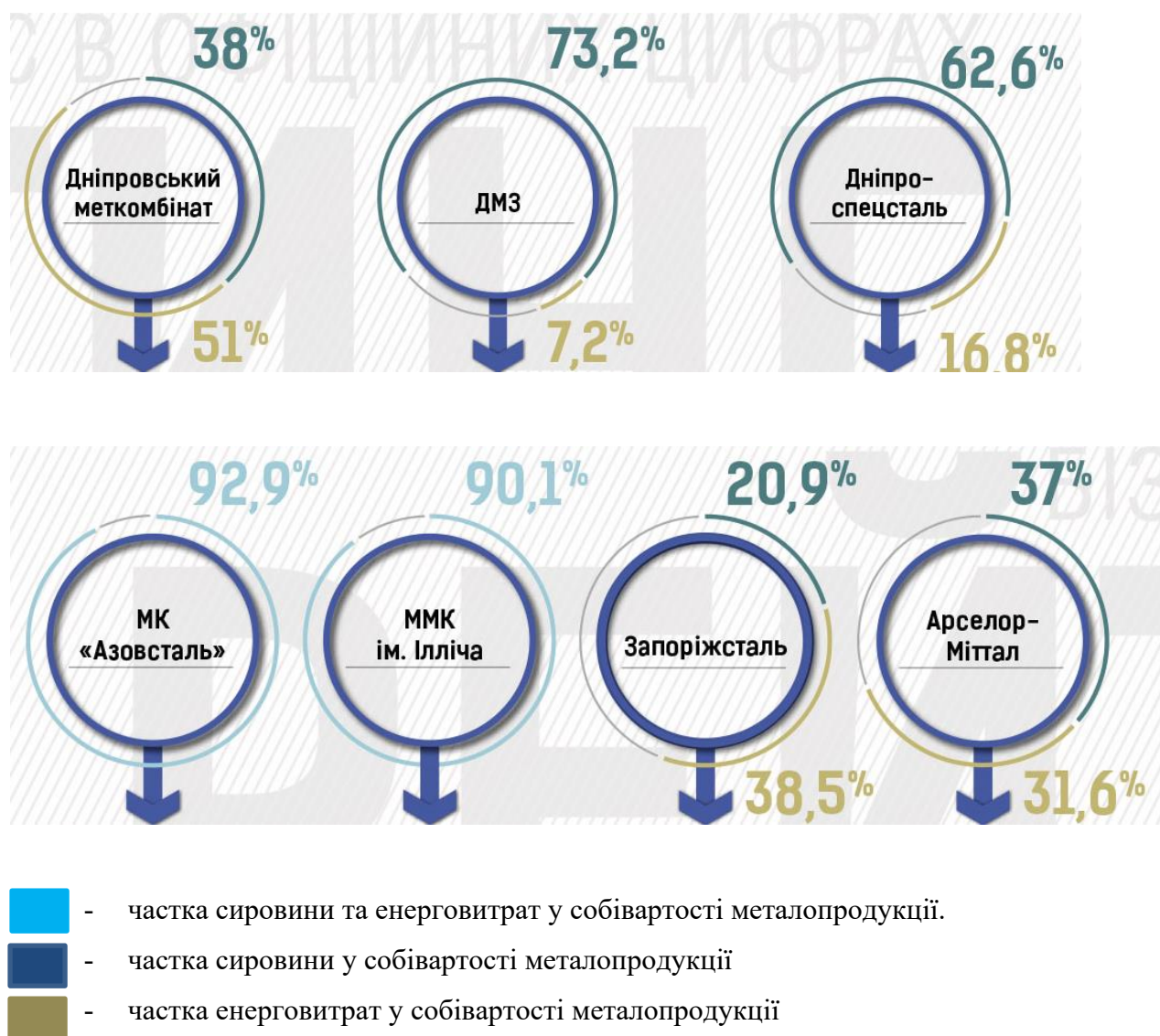


Рис. 2.1 – Питома вага сировини й енергетичних ресурсів у собівартості реалізованої продукції найбільших металургійних підприємств України

Джерело: [36]

Отже, *пріоритетними завданнями модернізації ГМК є*: зменшення енерго-та ресурсоемності галузі, реалізація екологічних програм, покращення умов праці, засвоєння нових ринкових ніш (за матеріалами [36]).

**Метінвест** – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній (видобувні (видобуток руди та вугілля) й металургійні (виробництво напівфабрикатів і готової продукції) підприємства в Україні, Європі та США), мережа продажів (сировина і металопродукція) в основних регіонах світу).

**Акціонери:** 71,24% акцій Metinvest B.V. належать групі СКМ (акції класу «А»), а 23,76% акцій належало групі Сمارт-Холдинг (акції класу «В»). Решту частки у розмірі 5% (у формі акцій класу «С») придбано у попередніх власників на користь групи СКМ та групи Сمارт-Холдинг.

**Виробничий ланцюжок:** 1) *видобуток* – *Інгулецький ГЗК* (залізорудний концентрат із вмістом заліза від 64% до 67%, Інгулецьке родовище залізистих кварцитів); *Північний ГЗК* (окатиші з вмістом заліза 62,3% і 63%, залізорудний концентрат із вмістом заліза 66% та родовища залізистих кварцитів); *Центральний ГЗК* (окатиші з вмістом заліза 65,62%, залізорудний концентрат із вмістом заліза 67,5% і 68,2%); *United Coal Company* (США) (коксівне та енергетичне вугілля); *Шахтоуправління «Покровське»* (коксівне вугілля (найбільший виробник – промислові запаси вугілля понад 200 міл. т));

2) *металургія* – *комбінат «Азовсталь»* (підприємство повного циклу: кокс, сталь та плоский, сортовий і фасонний прокат, єдиний український виробник залізничних рейок); *ММК імені Ілліча* (підприємство повного циклу: чавун, сталь і плоский прокат з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей різного призначення (основний продукт), найбільший в Україні виробник оцинкованого холоднокатаного листа); *комбінат «Запоріжсталь»* (спільне підприємство повного циклу: гарячекатаний і холоднокатаний прокат, сталева стрічка, чорна жерсть, гнутий профіль); *Ferriera Valsider* (товстолистовий прокат і гарячекатані рулони (Верона (Італія))); *Metinvest Trameal* (товстолистовий конструкційний прокат (Сан-Джорджо-ді-Ногаро (Італія))); *Spartan UK*



(товстолистовий прокат (Ньюкаслі (Великобританія)); *Юністіл* (оцинкований рулонний прокат з найширшим в Україні діапазоном товщини: від 0,3 мм до 2 мм з товщиною покриття 80, 100, 140 і 275 г / м кв. з обробкою поверхні, що відповідає актуальним вимогам екологічних директив Європейського Союзу); *Promet Steel* (сортовий і фасонний прокат (Бургас (Болгарія)); *Авдіївський коксохімічний завод* (підприємство з повним технологічним циклом виробництва: 30 видів коксової і хімічної продукції, доменний кокс для металургії); *«Запоріжжкокс»* (підприємство з повним технологічним циклом виробництва: доменний кокс для металургії та ще понад 20 видів коксохімічної продукції); *Метінвест-Ресурс* (постачання брухту чорних металів українським металургійним підприємствам Групи Метінвест);

3) *продаж* – власна мережа збуту сировини і напівфабрикатів, прокату через компанії *Metinvest International* (Європа, Азія, Африка та Північна Америка) та *Метінвест-СМЦ* (Україна) (понад сорока представництв);

4) *логістика та закупівлі* – *Метінвест-Шіппінг* (провідна національна транспортно-експедиторська компанія України з філіями в Маріуполі, Одесі, представництвами в Південному, Миколаєві, Чорноморську, Херсоні, Києві, Запоріжжі та Кам'янському): організація перевезень, митне оформлення, експедиція, суднове агентування, фрахтування морського флоту, постачання природного газу для промислових підприємств, постачання електроенергії для бізнесу на всій території України;

5) *сервіс та інжиніринг* – *Метінвест-Промсервіс* у складі ремонтних цехів металургійних комбінатів імені Ілліча, «Азовсталь» і гірничо-збагачувальних комбінатів Групи Метінвест (ремонт та сервісне обслуговування гірничо-металургійного устаткування); *Метінвест-Інжиніринг* (супровід великих інвестиційних проектів Групи Метінвест від етапу стратегічного планування до реалізації); *Маріупольський ремонтно-механічний завод (МРМЗ)* (виготовлення і ремонт запасних частин, вузлів, металоконструкцій і змінного обладнання для металургійних підприємств Групи Метінвест); *Криворізький ремонтно-механічний завод (КРМЗ)* (виготовлення і ремонт обладнання для

гірничодобувних і металургійних підприємств Групи Метінвест); *Метінвест Діджитал* (цифрова трансформація великого бізнесу, ІТ бізнес-партнер Групи Метінвест).

**Структура корпоративного управління** побудована відповідно до вимог законодавства Нідерландів і включає: Загальні збори акціонерів, Наглядову Раду та Раду Директорів.

**Принципи корпоративного управління:** *спеціалізація* (концентрація на стратегічному управлінні гірничо-металургійним комплексом; *вертикальна інтеграція* (повний контроль всіх етапів створення вартості); *єдине стратегічне управління* (єдність і послідовність у плануванні та управлінні всіма активами); *централізація* (централізоване управління підприємствами Групи); *зростання та інвестиції* (інвестиції в розвиток, упровадження ефективних технологій у виробництво та управління); *упровадження найкращих світових практик* (відбір найбільш ефективних технологій – управлінських, виробничих, інформаційних на підставі вивчення світового досвіду); *синтез традицій та інновацій* (збереження найкращих традицій металургійного майстерності і професіоналізму та поєднання їх із сучасними технологіями); *установка на лідерство* (постійне вдосконалення на всіх рівнях Групи і в усіх напрямках її діяльності, націленість максимально можливого результату); *особисте ставлення до справи* (основа корпоративної);

**Загальні збори акціонерів** наділені повноваженнями ухвалювати рішення щодо таких питань: випуск акцій; виключення або обмеження переважних прав; придбання акцій у капіталі Metinvest B.V. та передача акцій, що належать Metinvest B.V.; зменшення статутного капіталу; визначення розміру винагороди Ради Директорів; затвердження річної звітності; розподіл прибутку; внесення змін до Статуту; припинення і ліквідація Metinvest B.V.

**Наглядова рада:** Голова Наглядової Ради (*Олег Попов*, генеральний директор СКМ (System Capital Management)); Члени Наглядової Ради Metinvest B.V. класу А (*Йохан Бастін*, керівний партнер інвестиційної компанії Iveaghouse Capital Investment Advisors (Нідерланди), опікується роботою з

інвестиційним співтовариством і питаннями інвестиційної стратегії бізнесу, входить до складу Аудиторського комітету та комітету зі Стратегії та інвестицій Metinvest B.V.; *Дамір Ахметов*, керівником компанії SCM Advisors (UK) Limited, опікується стратегією, корпоративним розвитком та управлінням, а також виробничою ефективністю; *Кристіан Майкл Норвал*, виконавчий фінансовий директор і засновник Green Gas International, опікується галузевою експертизою, кращими світовими практиками виробництва і управління, міжнародними контактами; *Маргарита Поважна*, фінансовий директор СКМ; *Ярослав Сімонов*, директор з правового забезпечення СКМ, опікується юридичними питаннями, комплаєнсом, корпоративним управлінням; *Сергій Зузак*, інвестиційний директором СКМ); Член Наглядової Ради / Незалежний директор (Грегори Мейсон (США), міжнародний експерт в області технологій та операційного менеджменту, контролює питання розвитку стратегічного та операційного менеджменту); Член Наглядової Ради Metinvest B.V. класу Б (Михайло Новинський, ПрАТ «СМАРТ-ХОЛДІНГ»); Член Наглядової Ради Metinvest B.V. класу В, Заступник Голови (Олексій Пертін, генеральний директор ПрАТ «СМАРТ-ХОЛДІНГ», координує питання стратегії, виробничої ефективності, продажу та управління інвестиційними проектами). Усього членів – 10 (із них 5 іноземців), у т.ч. голова – 1, незалежний директор – 1 (іноземець), членів класу А, які призначаються акціонерами класу «А», – 6 (із них 2 іноземці), членів класу Б, які призначаються акціонерами класу «В» – 1 (іноземець), членів класу В, які призначаються акціонерами класу «С» – 1 (іноземець).

**Менеджмент:** Генеральний директор (широкі компетенції у сфері фінансів та управління бізнесом, забезпечення стратегічного та операційного управління виробничими процесами, логістикою, закупівлями та продажем, взаємодією з колективами, сталими розвитком компанії відповідно до чинного законодавства та ризик-орієнтовного підходу) – *Юрій Риженков*, який має значний досвід антикризового менеджменту (під час пандемії та збройних конфліктів), є амбасадором благодійного фонду Do it together та проєкту «Рятуємо життя», спрямованого на гуманітарну допомогу Україні; Рада Директорів: Операційний

директор – *Олександр Погожев*, Директор із логістики та закупівель – *Олексій Громаков*, Директор з інформаційних технологій та аналізу ризиків – *Сергій Детюк*, Директор з економіки і розвитку бізнес-системи – *Ольга Овчинникова*, Директор із технічного розвитку – *Андрій Ємченко*, Директор із внутрішнього аудиту – *Олег Шудра*, Директор із продажу – *Дмитро Ніколаєнко*, Директор із правового забезпечення – *Світлана Романова*, Директор з аналізу та управління ризиками безпеки – *Олег Перожок*, Фінансовий директор – *Юлія Данкова*, Директор зі сталого розвитку та взаємодії з колективом – *Олексій Комлик* (інформацію про підприємство систематизовано та узагальнено за [28]).

**Стратегічне бачення:** «стати провідним інтегрованим виробником сталі в Європі, що демонструє стійке зростання й прибуток, незалежно від фази економічних циклів, і що забезпечує інвесторам доходи від інвестицій вище середніх галузевих показників» [28].

**Стратегічні цілі та завдання:** «1) *забезпечити стійку конкурентну перевагу у виробництві сталі:* вийти на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками сталі, продовжувати роботу над зміцненням самозабезпечення сировинними ресурсами; розширювати потужності з виробництва сталі для максимізації доданої вартості залізорудної сировини; створити і підтримувати культуру безперервних покращень; 2) *зміцнити позиції на стратегічних ринках:* збільшувати обсяги продажів готової сталевих продукції; збільшувати обсяги продажів готової металопродукції на внутрішньому та регіональному ринках; стати найкращим постачальником сталі для ключових клієнтів; 3) *досягти рівня найкращих практик у веденні бізнесу:* упровадити передові практики управління компанією і досягнення результатів» [28].

**Стратегічні пріоритети:** «забезпечення сталого розвитку Групи; зміцнення позиції Групи як виробника з низькою собівартістю; розширення портфеля продуктів для зміцнення позиції на ключових стратегічних ринках; зосередження уваги на потребах клієнтів; використання можливостей вибіркового придбання» [28].

**Цінності:** 1) *життя, здоров'я, екологія* (безпечні умови праці, відповідальність за життя та здоров'я кожного, виробництво продукції з мінімальним впливом на довкілля, дбайливе використання природних ресурсів, здоровий спосіб життя; 2) *клієнтоорієнтованість* (готовність до змін та вдосконалення умов задоволення потреб клієнтів, відкритість і чесність перед клієнтами, уважність до потреб клієнтів та здатність їх передбачати; 3) *професіоналізм* (формування середовища, у якому люди можуть виявити свої здібності, вдосконалення знань та навичок, обмін досвідом з колегами, встановлення високих стандартів роботи та їх дотримання, турбота про створення додаткової вартості для компанії, впровадження чітких вимог виконавчої дисципліни, прагнення досягати визначних результатів за оптимального використання ресурсів); 4) *лідерство* (постановка амбітних цілей і їх досягнення, підтримка колег і підлеглих у їх досягненні, прояв ініціативи і заохочення це робити інших, самостійність у рішеннях і діях у складних ситуаціях, відповідальність за власні рішення, дотримання цінностей компанії в поведінці та рішеннях, впровадження корисних змін); 5) *командна робота* (відкритість до співпраці, допомога колегам і підтримка одне одного, партнерська позиція при спілкуванні, поважне ставлення до особистості іншої людини, уважність до думок інших людей і відкритість до зворотного зв'язку від них, виконання взятих на себе зобов'язань заради досягнення спільної мети).

**Технологічна стратегія** спрямована на технологічну модернізацію, підвищення якості продукції, загальної операційної ефективності та екологічності виробничих процесів.

**Продукція:** *готова продукція / плоский прокат* – гарячекатаний товстий прокат – гарячекатані рулони та листи – холоднокатані рулони та листи – оцинковані рулони та листи; *готова продукція / сортовий і фасонний прокат* – арматура – рейкова продукція – сортовий прокат і спеціальні профілі – молотні кулі – труби і профілі; *напівфабрикати і сировина* – залізорудний концентрат – окатиші – кокс – коксівне вугілля – чавун – сляби.

**Нова продукція:** 2020 рік – 46 нових видів продукції (25 – товстолистовий прокат; 8 – гарячекатаний рулонний прокат; 4 – холоднокатаний рулонний прокат; 5 – оцинкований рулон; 3 – напівфабрикати; 1 – електрозварювальні труби), при цьому на Азовсталь – 23 види, на ММК імені Ілліча – 19 видів та на Юністіл – 4 види.

Таблиця 2.1 – Виробничі показники 2018-2022 рр.

| Продукт<br>(в тисячах<br>метричних тонн) | 2018   | 2019   | 2020   | 2021     |         | 2022       |            |          |
|------------------------------------------|--------|--------|--------|----------|---------|------------|------------|----------|
|                                          |        |        |        | I півріч | фін.рік | 1 кв. 2022 | 2 кв. 2022 | I півріч |
| Чавун                                    | 8 205  | 7 928  | 8 475  | 4 405    | 9 709   | 1 828      | 424        | 2 252    |
| Сталь                                    | 7 323  | 7 578  | 8 268  | 4 358    | 9 533   | 1 962      | 450        | 2 412    |
| Напівфабрикати <sup>1</sup>              | 3 026  | 3 160  | 3 313  | 1 452    | 3 411   | 522        | 249        | 771      |
| Чавун                                    | 1 644  | 1 264  | 1 088  | 571      | 1 347   | 122        | 39         | 161      |
| Сляб                                     | 1 382  | 1 896  | 2 225  | 881      | 1 651   | 166        | -          | 166      |
| Заготівка                                | -      | -      | -      | -        | 413     | 234        | 210        | 444      |
| Готова продукція                         | 5 769  | 5 595  | 5 833  | 3 481    | 7 233   | 1 469      | 414        | 1 884    |
| Плоский прокат                           | 4 747  | 4 677  | 4 809  | 2 939    | 5 978   | 1 113      | 167        | 1 281    |
| Довгий прокат                            | 817    | 714    | 794    | 450      | 1 089   | 328        | 247        | 575      |
| Рейкова продукція                        | 65     | 49     | 79     | 12       | 48      | 10         | -          | 10       |
| Трубна продукція                         | 140    | 155    | 151    | 80       | 118     | 18         | -          | 18       |
| Залізорудний концентрат                  | 27 353 | 29 028 | 30 501 | 15 864   | 31 341  | 6 128      | 2 676      | 8 804    |
| Вугільний концентрат                     | 2 683  | 2 961  | 2 883  | 2 705    | 5 542   | 1 276      | 1 154      | 2 430    |
| Кокс (загальний)                         | 5 269  | 4,667  | 4 808  | 2 368    | 4 551   | 783        | 292        | 1 075    |
| Кокс (товарний)                          | 1 717  | 1,598  | 2 051  | 991      | 1 603   | 211        | 189        | 400      |

1 – Загальний об'єм напівфабрикатів та кінцевої продукції зі сталі не включає перекаат на підприємствах Групи. Ці об'єми виключені з наданої статистики як внутрішні продажі для цілей консолідованої звітності Метінвеста.

Складено за даними [8–12]

У 2021 році виробництво чавуну зросло на 15% проти 2020 року – до 9 709 тис. тонн – завдяки купівлі єдиного майнового комплексу ДМК (849 тис. тонн),

а також через збільшення виробництва чавуну на ММКІ – на 387 тис. тонн переважно завдяки підвищенню продуктивності доменних печей та проведених ремонтів пічного фонду у 2020 році. Водночас, виробництво чавуну на Азовсталі залишилося практично на тому самому рівні, що і в попередньому році. У 1-му півріччі 2022 року виробництво чавуну та сталі Групи ставило 2 252 тис. тонн і 2 412 тис. тонн, відповідно, що менше за показники аналогічного періоду минулого року на 49% і 45%. Зупинка виробництва на маріупольських комбінатах з кінця лютого 2022 року була частково компенсована обсягами виробництва на Каметсталі.

Виробництво сталі у 2021 році зросло на 15% проти 2020 року – до 9 533 тис. тонн – через купівлю виробничих потужностей у м. Кам'янське (933 тис. тонн), а також збільшення виробництва на маріупольських комбінатах. Таким чином, ММКІ наростив виробництво сталі на 189 тис. тонн завдяки збільшенню виплавки рідкого чавуну. Азовсталь у свою чергу збільшила виробництво сталі на 143 тис. тонн переважно через зниження обсягів виробництва товарного чавуну. У 2-му кварталі 2022 року виробництво чавуну та сталі Групи становило 424 тис. тонн та 450 тис. тонн, відповідно, що менше за показники попереднього кварталу на 77%. Окрім вищезазначених подій на зниження об'ємів також вплинули зупинки доменних печей №12 та №9 на Каметсталі в 2-му кварталі 2022 року.

У 2021 році виробництво товарних напівфабрикатів зросло на 3% проти 2020 року – до 3 411 тис. тонн – через залучення до периметра Групи виробничих потужностей ДМК, ефект від виробництва заготівки на яких становив 413 тис. тонн. Виробництво товарного чавуну збільшилося на 259 тис. тонн – переважно завдяки приросту виробництва рідкого чавуну на ММКІ. У той же час, виробництво товарних слябів знизилося на 574 тис. тонн через перерозподіл слябів на користь виробництва плоского прокату. У 2-му кварталі 2022 року виробництво товарних напівфабрикатів скоротилося на 52% порівняно з попереднім кварталом – до 249 тис. тонн – переважно через значне зниження виробництва рідкого чавуну з вищезазначених причин. У 1-му півріччі 2022 року

виробництво товарних напівфабрикатів знизилося на 47% проти аналогічного періоду минулого року – до 771 тис. тонн – через суттєве зниження виробництва рідкого чавуну. Це частково було компенсовано консолідацією обсягів виробництва товарної заготовки на потужностях Каметсталі, ефект якої в 1-му півріччі 2022 року становив 444 тис. тонн. У 2-му кварталі 2022 року виробництво готової продукції знизилося на 72% проти попереднього кварталу і становило 414 тис. тонн. Зокрема: виробництво плоского прокату зменшилося на 946 тис. тонн – до 167 тис. тонн – через зупинку маріупольських комбінатів, а також зупинку італійських перекатних заводів через відсутність стабільних поставок слябів на плановий капітальний ремонт в травні 2022 року; виробництво довгого прокату зменшилося на 81 тис. тонн – до 247 тис. тонн – через зменшення об'ємів на Каметсталі, неритмічні поставки заготовки Каметсталі на Promet Steel в Болгарії в 2-му кварталі 2022 року, а також відсутність виробництва на Азовсталі з кінця лютого 2022 року.

У 2021 році виробництво готової продукції збільшилось на 23% проти аналогічного періоду минулого року – до 7 233 тис. тонн. Зокрема: виробництво плоского прокату збільшилося на 1 143 тис. тонн – до 5 978 тис. тонн – переважно завдяки зростанню виробництва гарячекатаного рулону через збільшення продуктивності стану 1700 на ММКІ, а також збільшення портфеля замовлень на товстий лист на Азовсталі та холодний прокат на ММКІ; виробництво довгого прокату збільшилося на 295 тис. тонн – до 1 089 тис. тонн – завдяки збільшенню портфеля замовлень на Promet Steel, а також залучення до периметру Групи виробничих потужностей ДМК; виробництво рейкової продукції знизилося на 31 тис. тонн – до 48 тис. тонн – на тлі зниження попиту з боку української залізниці; виробництво трубної продукції знизилося на 33 тис. тонн – до 118 тис. тонн – через зменшення портфеля замовлень. У 1-му півріччі 2022 року виробництво готової продукції зменшилося на 46% проти аналогічного періоду минулого року – до 1 884 тис. тонн. Зокрема: виробництво плоского прокату знизилося на 1 658 тис. тонн – до 1 281 тис. тонн – із вищезазначених причин; виробництво довгого прокату зросло на 125 тис. тонн – до 575 тис. тонн – унаслідок розширення



виробничих потужностей Каметсталі, що повністю компенсувало зупинку виробництва на Азовсталі з кінця лютого 2022 року та зменшення виробництва на Promet Steel із вищезазначених причин; виробництво рейкової продукції знизилося на 2 тис. тонн – до 10 тис. тонн; виробництво трубної продукції знизилося на 62 тис. тонн – до 18 тис. тонн.

У 2021 році обсяг виробництва коксу знизився на 5% проти минулого року – до 4 551 тис. тонн – переважно внаслідок зниження виробництва на Авдіївському КХЗ і Азовсталі на 213 та 122 тис. тонн відповідно через дефіцит сировини у другій половині року. Водночас ефект від консолідації обсягів виробництва ДКХЗ із квітня 2020 року становив 95 тис. тонн. Групи. Так, у 2-му кварталі 2022 року виробництво коксу скоротилося на 63% проти попереднього кварталу до 292 тис. тонн, а у 1-му півріччі 2022 року – на 55% проти аналогічного періоду минулого року до 1 075 тис. тонн.

У 2021 році виробництво загального залізорудного концентрату зросло на 3% проти попереднього року – до 31 341 тис. тонн – унаслідок збільшення видобутку руди та переробки на трьох ГЗК завдяки підвищенню продуктивності гірничотранспортного комплексу та збільшенню пропускної спроможності рудо-збагачувальних фабрик, а також реалізації програми капітальних інвестицій останніх років. У 2022 році обсяги виробництва ГЗК значно скоротились через повномасштабні військові дії на території України, які, своєю чергою, спричинили логістичні обмеження на тлі блокування портів Чорного моря. Також негативно вплинула відсутність внутрішньогрупового споживання маріупольських комбінатів з кінця лютого 2022 року. В результаті, у 2-му кварталі 2022 року проти переднього кварталу: виробництво загального залізорудного концентрату знизилося на 56% – до 2 676 тис. тонн; виробництво товарної залізорудної продукції знизилося на 48% – до 2 123 тис. тонн, в тому числі обсяги товарних окатків – на 55% до 581 тис. тонн, а обсяги товарного концентрату – на 45% до 1 542 тис. тонн. В свою чергу, у 1-му півріччі 2022 року проти аналогічного періоду минулого року: виробництво загального залізорудного концентрату знизилося на 45% – до 8 804 тис. тонн виробництво

товарної залізорудної продукції знизилося на 37% – до 6 188 тис. тонн, в тому числі обсяги товарних окатків – 48% до 1 861 тис. тонн, а обсяги товарного концентрату – на 30% до 4 327 тис. тонн.

У 2021 році виробництво вугільного концентрату практично подвоїлося проти 2020 року – до 5 542 тис. тонн – унаслідок консолідації обсягів Покровської вугільної групи з березня 2021 року, ефект від якої становив 2 636 тис. тонн. У 2-му кварталі 2022 року виробництво вугільного концентрату Групи знизилося на 10% проти попереднього кварталу – до 1 154 тис. тонн – в основному через зменшення видобутку та переробки Покровської вугільної групи (Україна), у зв'язку зі зменшенням чисельності персоналу та порушенням логістичних ланцюжків після початку військових дій на території України. Виробництво вугільного концентрату на шахтах компанії United Coal Company (США) знизилося на 36 тис. тонн через погіршення геологічних умов, а також через тривалий ефект нестачі кваліфікованого персоналу.

У 1-му півріччі 2022 року виробництво вугільного концентрату Групи знизилося на 10% проти аналогічного періоду 2021 року – до 2 430 тис. тонн – в основному через нестачу кваліфікованого персоналу та погіршення геологічних умов на шахтах компанії United Coal Company, ефект від яких склав 266 тис. тонн. В той же час, виробництво вугільного концентрату Покровської вугільної групи скоротилось із вищезазначених причин, що компенсувало ефект низької бази 1-го півріччя 2021 через консолідацію у березні 2021 року (згенеровано за даними офіційного сайту Метінвест [28], матеріалами звітів про виробничі показники за 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 р.р. [8–12]).

За 9 місяців 2021 року виручка Металургійного сегменту збільшилася на 78% проти аналогічного періоду минулого року – до US\$10 640 млн – переважно завдяки зростанню обсягів продажу напівфабрикатів на 58% і готової металопродукції на 94%. За звітний період частка цього сегменту не змінилася проти аналогічного періоду минулого року і становила 78% від загальної виручки (за матеріалами [8–12]).

## Основні фінансові результати 2018-2021 рр.

Структура продажу групи Метінвест за ринками збуту подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Металургійний сегмент

| Регіон                           | 2018   | 2019  | 2020  |          | 2021<br>9 м |
|----------------------------------|--------|-------|-------|----------|-------------|
|                                  |        |       | 9 м   | фін.рік. |             |
| Україна                          | 24%    | 25%   | 26%   | 26%      | 24%         |
| Європа                           | 30%    | 32%   | 30%   | 27%      | 41%         |
| Близький Схід і Північна Африка  | 22%    | 21%   | 21%   | 23%      | 17%         |
| СНД                              | 7%     | 8%    | 8%    | 6%       | 8%          |
| Південно-Східна Азія             | 5%     | 6%    | 7%    | 7%       | 0%          |
| Північна Америка та інші регіони | 12%    | 8%    | 8%    | 11%      | 9%          |
| Разом, млн.тонн                  | 17,0   | 16,3  | 13,2  | 17,6     | 13,3        |
| Разом, млн.долл. США             | 10 064 | 8 688 | 5 982 | 8 200    | 10 640      |

Складено за даними [28; 42–45]

Таблиця 2.3 – Гірничодобувний сегмент

| Регіон                           | 2018  | 2019  | 2020  |          | 2021<br>9 м |
|----------------------------------|-------|-------|-------|----------|-------------|
|                                  |       |       | 9 м   | фін. рік |             |
| Україна                          | 37%   | 37%   | 34%   | 39%      | 33%         |
| Європа                           | 50%   | 35%   | 17%   | 18%      | 28%         |
| Близький Схід і Північна Африка  | -     | -     | 3%    | 3%       | 7%          |
| Південно-Східна Азія             | 12%   | 26%   | 45%   | 40%      | 30%         |
| Північна Америка та інші регіони | 1%    | 2%    | 1%    | 3%       | 2%          |
| Разом, млн.тонн                  | 15,9  | 18,5  | 15,2  | 20,0     | 14, 5       |
| Разом, млн.долл. США             | 1 816 | 2 069 | 1 646 | 2 253    | 2 922       |

Складено за даними [28; 42–45]

За 9 місяців 2021 року виручка Гірничодобувного сегмента зросла на 78% проти аналогічного періоду минулого року – до US\$2 922 млн – переважно

завдяки збільшенню доходів від реалізації залізорудної продукції. У звітному періоді частка цього сегменту не змінилася проти аналогічного періоду минулого року і становила 22% від загальної виручки.

Таблиця 2.4 – Фінансові результати

|                               | 2018   | 2019   | 2020          |         | 2021<br>9 м   |
|-------------------------------|--------|--------|---------------|---------|---------------|
|                               |        |        | 9м            | фін.рік |               |
| Звіт про фінансові результати |        |        |               |         |               |
| Виручка                       | 11 880 | 10 757 | 7 628         | 10 453  | 13 562        |
| Скоригований показник EBITDA  | 2 513  | 1 213  | 1 379         | 2 204   | 6 102         |
| Рентабельність EBITDA (маржа) | 21%    | 11%    | 18%           | 21%     | 45%           |
| Чистий прибуток               | 1 188  | 341    | відсутні дані | 526     | відсутні дані |
| маржа                         | 10%    | 3%     | відсутні дані | 5%      | відсутні дані |
| Звіт про рух грошових коштів  |        |        |               |         |               |
| Операційний грошовий потік    | 1 103  | 814    | відсутні дані | 1 740   | відсутні дані |
| Інвестиційний грошовий потік  | -430   | -943   | відсутні дані | -824    | відсутні дані |
| Фінансовий грошовий потік     | -643   | 123    | відсутні дані | -360    | відсутні дані |
| Капітальні інвестиції         | 898    | 1 055  | 460           | 663     | 822           |

Складено за даними [28; 42–45]

Таблиця 2.5 – Балансовий звіт (млн. дол.США)

|                                 | 2018   | 2019   | 2020          |         | 2021<br>9 м   |
|---------------------------------|--------|--------|---------------|---------|---------------|
|                                 |        |        | 9 м           | фін.рік |               |
| Активи                          | 11 178 | 13 837 | відсутні дані | 13 454  | відсутні дані |
| Зобов'язання                    | 5 775  | 6 907  | відсутні дані | 6 958   | відсутні дані |
| Акціонерний капітал             | 5 403  | 6 930  | відсутні дані | 6 496   | відсутні дані |
| Загальний борг                  | 2743   | 3 032  | 2 937         | 2 937   | 2 245         |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 280    | 274    | 826           | 826     | 2 006         |
| Чистий борг                     | 2 743  | 2 758  | 2 111         | 2 111   | 239           |
| Чистий борг до EBITDA           | 1.0x   | 2.3x   | 1,0x          | 1.0x    | 0,0x          |

Складено за даними [28; 42–45]

За 9 місяців 2021 року консолідована виручка Метінвесту збільшилася на 78% проти аналогічного періоду минулого року – до US\$13 562 млн. Це зумовлено переважно зростанням цін на метало- та залізорудну продукцію, що слідували за глобальними бенчмарками. Крім того, Група збільшила обсяг продажу готової сталевих продукції на 9% завдяки відновленню попиту на деяких стратегічних для Групи ринках, а також інвестиційним проєктам, що нещодавно реалізовувалися на маріупольських металургійних підприємствах. Група також збільшила обсяги постачання окатишів на 28% на тлі глобального зростання премії за огрудкування.

За звітний період виручка Групи в Україні зросла на 63% проти аналогічного періоду минулого року – до US\$3 505 млн – переважно завдяки вищим середнім цінам реалізації метало- та залізорудної продукції, а також збільшенню обсягів продажу довгого прокату на 7%. Загалом частка України в консолідованій виручці скоротилася на 2 відсоткові пункти (вп) – до 26%.

За 9 місяців 2021 року продажі на інших ринках зросли на 83% проти аналогічного періоду минулого року – до US\$10 057 млн, забезпечивши 74% від загальної виручки. Ситуація на основних регіональних ринках була такою:

- Продажі до Європи збільшилися у 2,5 рази проти аналогічного періоду минулого року переважно на тлі зростання цін реалізації метало- та залізорудної продукції. До того ж відвантаження окатишів, напівфабрикатів і готової металопродукції зросло на 53%, 39% і 43% відповідно. Унаслідок цього частка регіону в загальній виручці збільшилася на 11 вп – до 38%.

- Виручка в країнах Близького Сходу та Північної Африки збільшилася на 58% проти аналогічного періоду минулого року переважно на тлі зростання цін реалізації металопродукції, а також збільшення постачання товарного чавуну на 16%, плоского прокату на 2% та залізорудної продукції у 2,7 рази. Водночас частка регіону в консолідованій виручці знизилася на 2 вп і становила 15%.

- Продажі в Азії скоротилися на 22% проти аналогічного періоду минулого року на тлі зниження постачання залізорудної продукції на 45% і практично повної відсутності постачання напівфабрикатів і готової металопродукції. Ці фактори сприяли зниженню частки регіону в консолідованій виручці на 8 вп – до 7%.

- Виручка у країнах СНД збільшилася на 75% проти аналогічного періоду минулого року завдяки зростанню цін реалізації металопродукції, а також збільшенню обсягів постачання заготовки. Частка регіону в консолідованій виручці не змінилася і становила 6%.

- Продажі до Північної Америки зросли на 90% проти аналогічного періоду минулого року переважно завдяки вищим цінам реалізації чавуну. Водночас частка регіону в консолідованій виручці не змінилася і становила 5%.

- Продажі до інших регіонів зросли утричі проти аналогічного періоду минулого року; а їхня частка у загальній виручці збільшилася на 1 вп – до 3%.

За 9 місяців 2021 року EBITDA Групи зросла вчетверо проти аналогічного періоду минулого року – до US\$6 102 млн – завдяки поліпшенню результату кожного сегмента. Показник EBITDA Гірничодобувного сегмента збільшився у

3,9 рази – до US\$3 763 млн, а показник EBITDA Металургійного сегмента – у 5,6 рази до US\$2 781 млн. Корпоративні накладні витрати збільшилися на US\$22 млн – до US\$92 млн, а елімінації зросли на US\$330 млн – до US\$351 млн.

За 9 місяців 2021 року частка Металургійного сегменту в загальному показнику EBITDA (до коригувань на накладні витрати та елімінації) збільшилася до 42% (34% за 9 місяців 2020 року), водночас частка Гірничодобувного сегменту скоротилася до 58% – із 66% за 9 місяців 2020 року.

Збільшення показника EBITDA зумовлено переважно зростанням середніх цін реалізації, ефект від яких на продаж продукції Метінвесту становив US\$3 793 млн. Зростання цін також вплинуло на збільшення частки спільних підприємств на US\$753 млн і доходів від перепродажів на US\$112 млн. До того ж збільшення показника EBITDA зумовлено:

- позитивним ефектом від операційних поліпшень у розмірі US\$537 млн, якого досягнули переважно завдяки більш ефективному споживанню сировини і енергоносіїв, підвищенню продуктивності основного технологічного обладнання, а також нарощуванню ефективності продажу

- збільшенням обсягів реалізації продукції власного виробництва (зокрема готової сталевих продукції та окатишів), ефект від яких становив US\$449 млн

- позитивним ефектом на витрати від знецінення гривні щодо долара США у розмірі US\$71 млн

- зниженням інших витрат на US\$3 млн.

Ці фактори частково нівелювалися:

- збільшенням витрат на сировину на US\$444 млн переважно через вищі ринкові ціни, нарощування обсягів споживання на маріупольських комбінатах на тлі збільшення виробництва, інтеграцію активів із виробництва сталі, які придбали нещодавно, а також через збільшення обсягів закупівлі напівфабрикатів для подальшого прокату на підприємствах Групи

- збільшенням витрат на енергоносії на US\$394 млн переважно через підвищення цін на природний газ у 2,4 раза проти аналогічного періоду та тарифів на електроенергію на 11% проти аналогічного періоду минулого року
- збільшенням витрат на персонал на US\$157 млн на тлі нещодавньої консолідації нових підприємств, а також підвищення заробітних плат виробничому та адміністративному персоналу на українських активах до 25% у травні та вересні 2021 року відповідно

За 9 місяців 2021 року консолідована маржа за показником EBITDA зросла на 27 вп проти аналогічного періоду минулого року – до 45%. Маржа за показником EBITDA Металургійного сегменту зросла на 18 вп і становила 26%, а маржа за показником EBITDA Гірничодобувного сегменту зросла на 35 вп – до 77%.

Обсяг капітальних інвестицій Групи у звітному періоді збільшився на 79% проти аналогічного періоду минулого року – до US\$822 млн. Інвестиції у стратегічні проєкти зросли на 23%, зокрема інвестиції у проєкти підтримання – на 67%, що довело їхні частки в загальних інвестиціях до 23% і 63% (33% і 67% за 9 місяців 2020 року) відповідно. Водночас витрати на придбання основних фондів металургійного комбінату в м. Кам'янському становили 14% від загальної суми капітальних інвестицій за 9 місяців 2021 року.

За 9 місяців 2021 року на тлі потужних фінансових показників та стійкої ситуації з ліквідністю Група використала понад US\$1,2 млрд на погашення позикових коштів (зокрема виплати й викуп банківських кредитів, небанківських позик, єврооблігацій, торгового фінансування та лізингових зобов'язань). Унаслідок цього станом на 30 вересня 2021 року загальний борг зменшився на 24% проти початку року – до US\$2 245 млн.

Водночас грошові кошти та їхні еквіваленти зросли у 2,4 рази з початку року і становили US\$2 006 млн станом на 30 вересня 2021 року. Унаслідок цього чистий борг зменшився на 89% з початку року – до US\$239 млн. У поєднанні з високим показником EBITDA співвідношення чистого боргу до показника



EBITDA за останні 12 місяців знизилося до 0,0х (зниження на 1,0х з початку року).

Міжнародні рейтингові агентства Fitch і S&P підвищили свою оцінку кредитоспроможності Групи. У квітні 2021 року агентство Fitch змінило свій прогноз щодо кредитного рейтингу Метінвесту з «негативного» на «стабільний». У жовтні 2021 року S&P підвищило свій довгостроковий кредитний рейтинг Метінвесту з рівня «В» до рівня «В+», прогноз «стабільний», що на один рівень вище за незалежний рейтинг S&P для України. Moody's залишило кредитний рейтинг Групи незмінним на рівні «В2» з прогнозом «стабільний» (згенеровано за даними офіційного сайту Метінвест [28], фінансових звітів за 2018, 2019, 2020, 2021 рр. [42–45]).

Фінансовий стан у 2022 році, зокрема ліквідність і борг представлені на рис. 2.2 – 2.5.

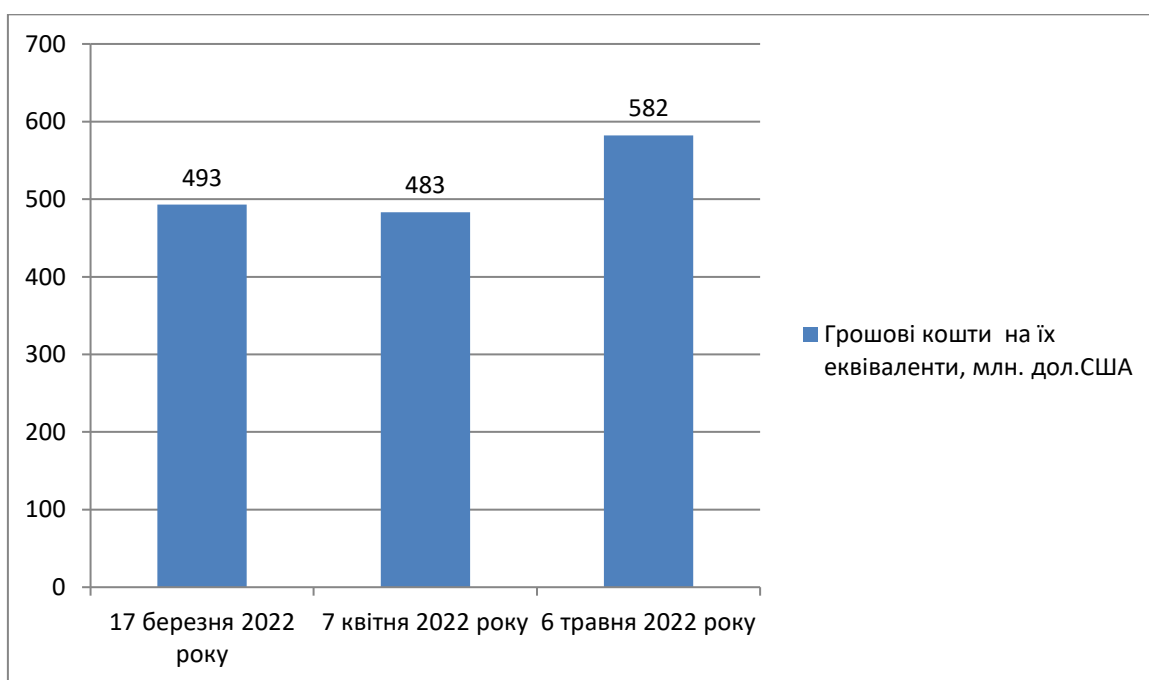


Рис. 2.2 – Грошові кошти та їх еквіваленти, млн. дол. США

Складено за даними [28; 57]

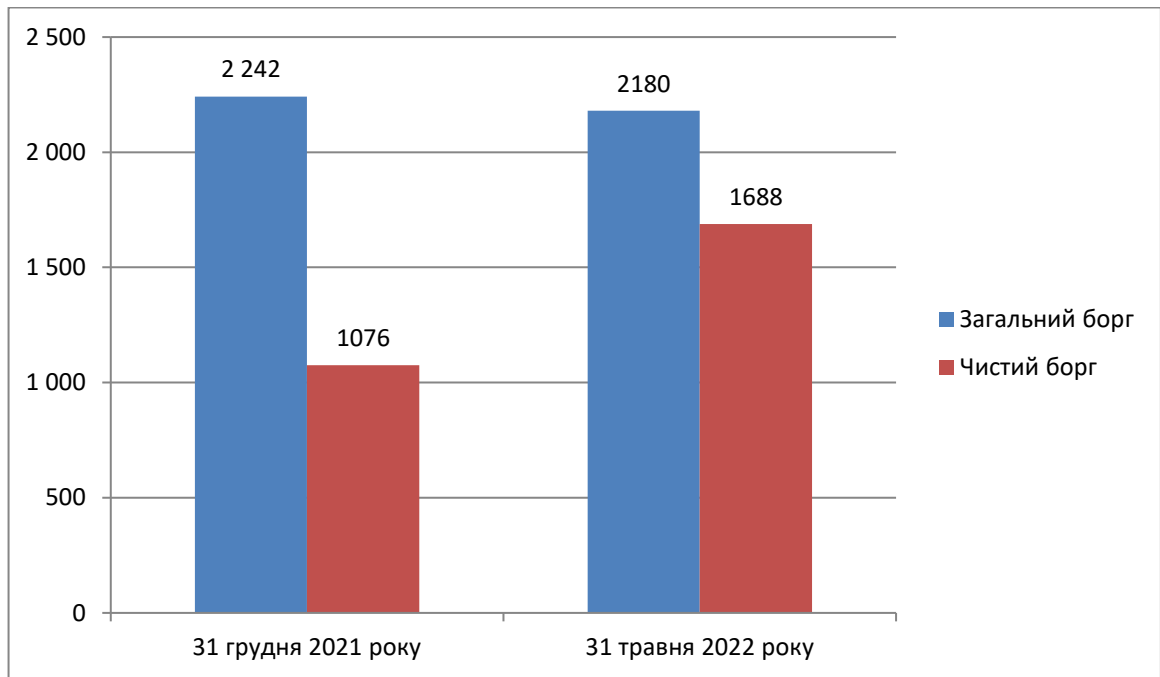


Рис. 2.3 – Загальний і чистий борг, млн. дол США

Складено за даними [28; 57]

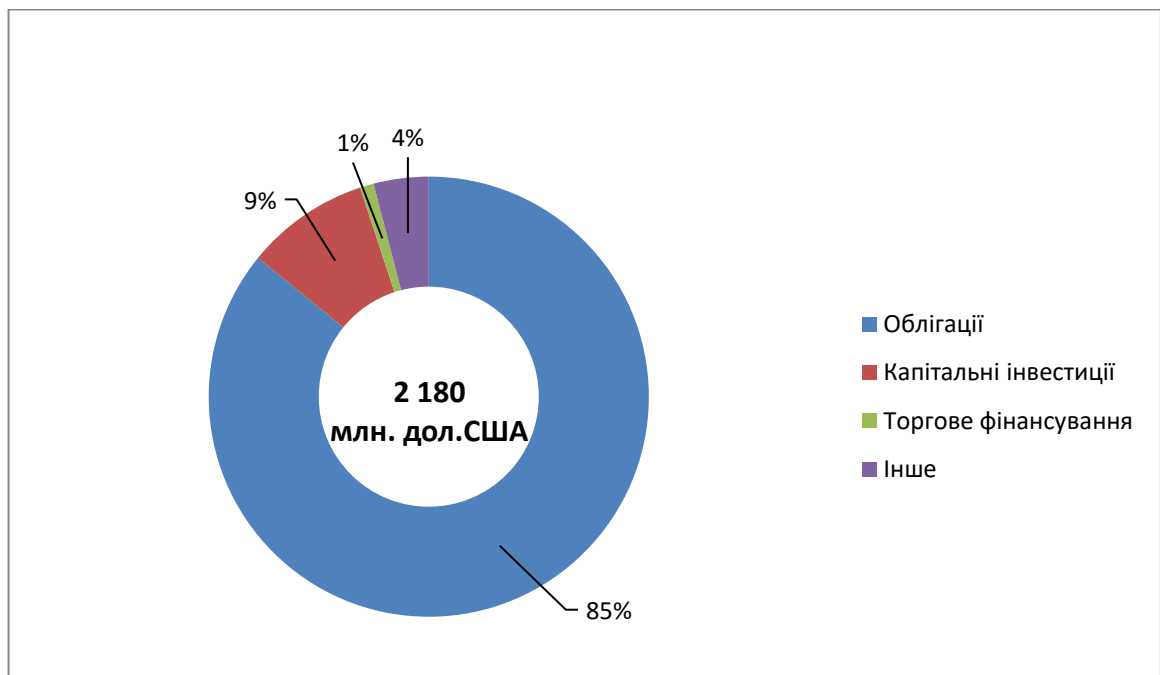


Рис. 2.4 – Загальний борг на 31 березня 2022 року, млн. дол США

Складено за даними [28; 57]

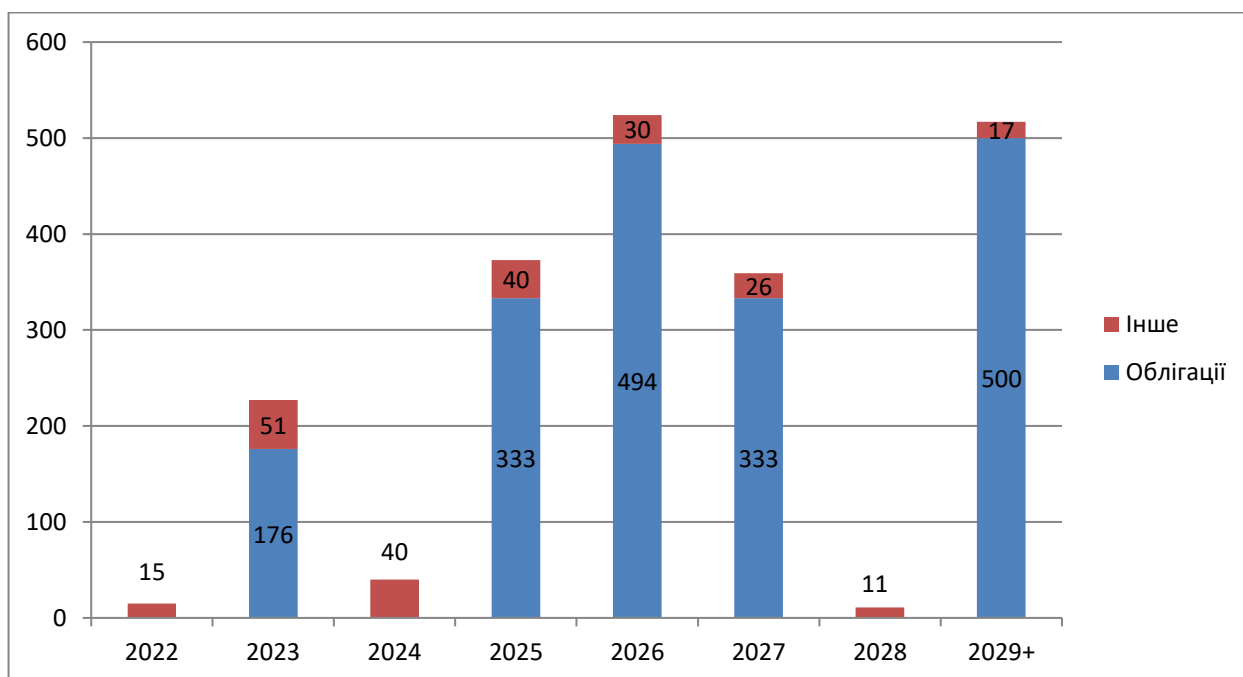


Рис. 2.5 Погашення зобов'язань на 31 березня 2022 року, млн. дол США

Складено за даними [28; 57]

- Представлені суми запланованих платежів включають лише основну суму (без нарахованих відсотків, комісій і знижок)
- Облігації: 176 млн доларів США за ставкою 7,75% річних із погашенням у 2023 році, 299 млн євро за ставкою 5,625% річних із погашенням у 2025 році (конвертовано за курсом EUR/USD f/x 1,1139), 494 млн доларів США під 8,50% річних із погашенням у 2026 році, 333 млн доларів США під 7,65% річних із погашенням у 2027 році, 500 млн доларів США під 7,75% річних із погашенням у 2029 році.
- Лінії торговельного фінансування в основному є пролонгованими, тому вони виключені з графіка профілю погашення; Зобов'язання щодо оренди відповідно до МСФЗ 16 виключаються.

На підставі вищезазначеного нами розроблено загальний SWOT-аналіз підприємства (див. рис. 2.6).

Враховуючи основні позиції SWOT-аналізу, розроблено матрицю, яка дозволяє визначити основні стратегії для підприємства (див. рис. 2.7).

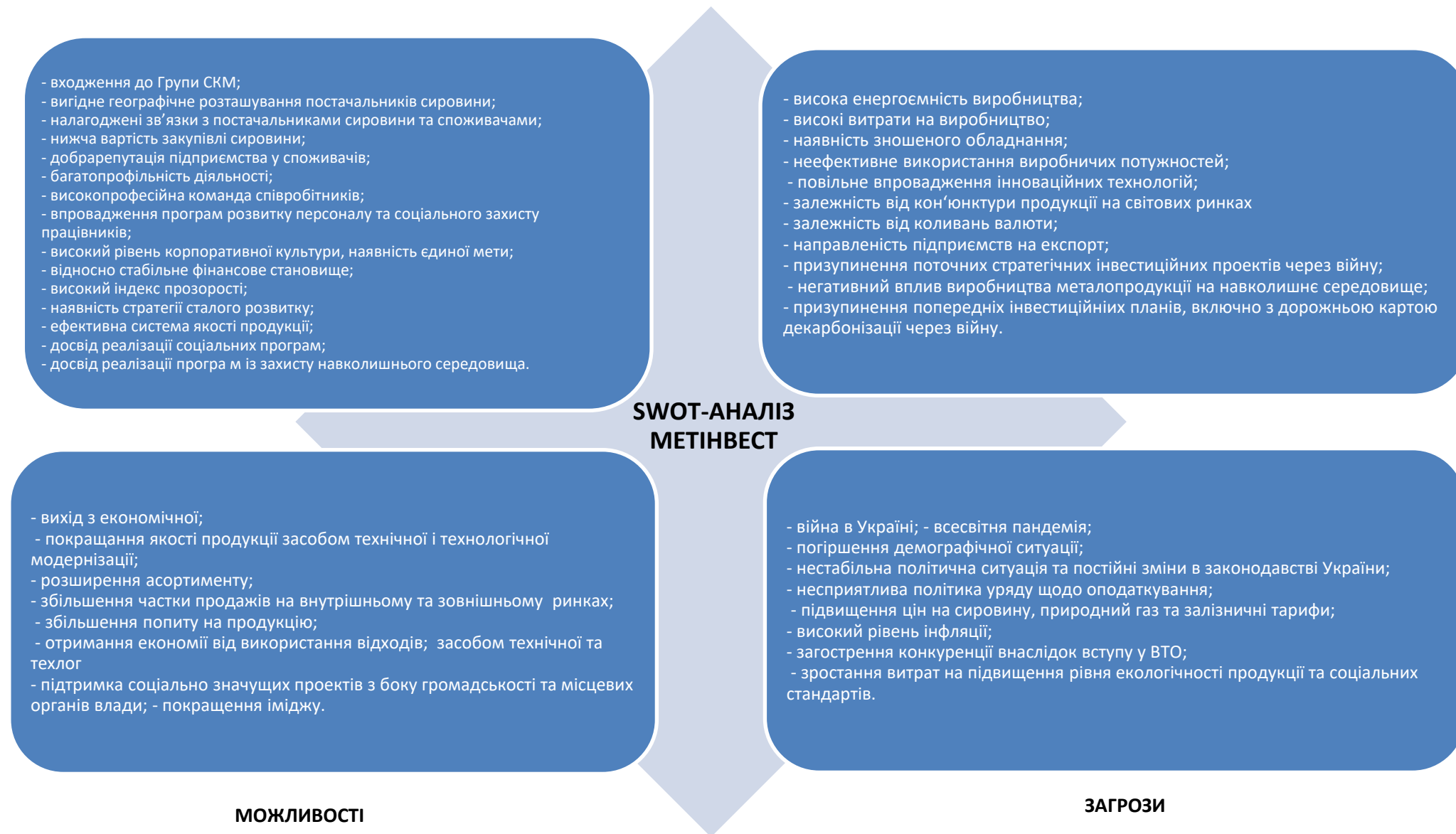


Рис. 2.6 – SWOT-аналіз Групи компаній «Метінвест»

(розроблено автором)



Рис. 2.7 – Матриця SWOT-аналізу Групи компаній «Метінвест»

(розроблено автором)

## 2.2 Аналіз взаємодії зовнішнього середовища та бізнес-процесів міжнародної групи компаній «Метінвест»

Для визначення суттєвих для ключових зацікавлених сторін та бізнес процесів МАКРО та МІКРО аспектів діяльності та взаємодії Групи «Метінвест», т.зв. *аспектів суттєвості*, складено *матрицю суттєвості* (рис. 2.6). Критеріями оцінки рівня суттєвості стали: 1) рівень впливу того чи іншого аспекту діяльності Метінвесту на рішення ключових зацікавлених сторін (вертикальна вісь матриці) та 2) рівень впливу того чи іншого аспекту діяльності Метінвесту на економіку, екологію і суспільство (горизонтальна вісь матриці).

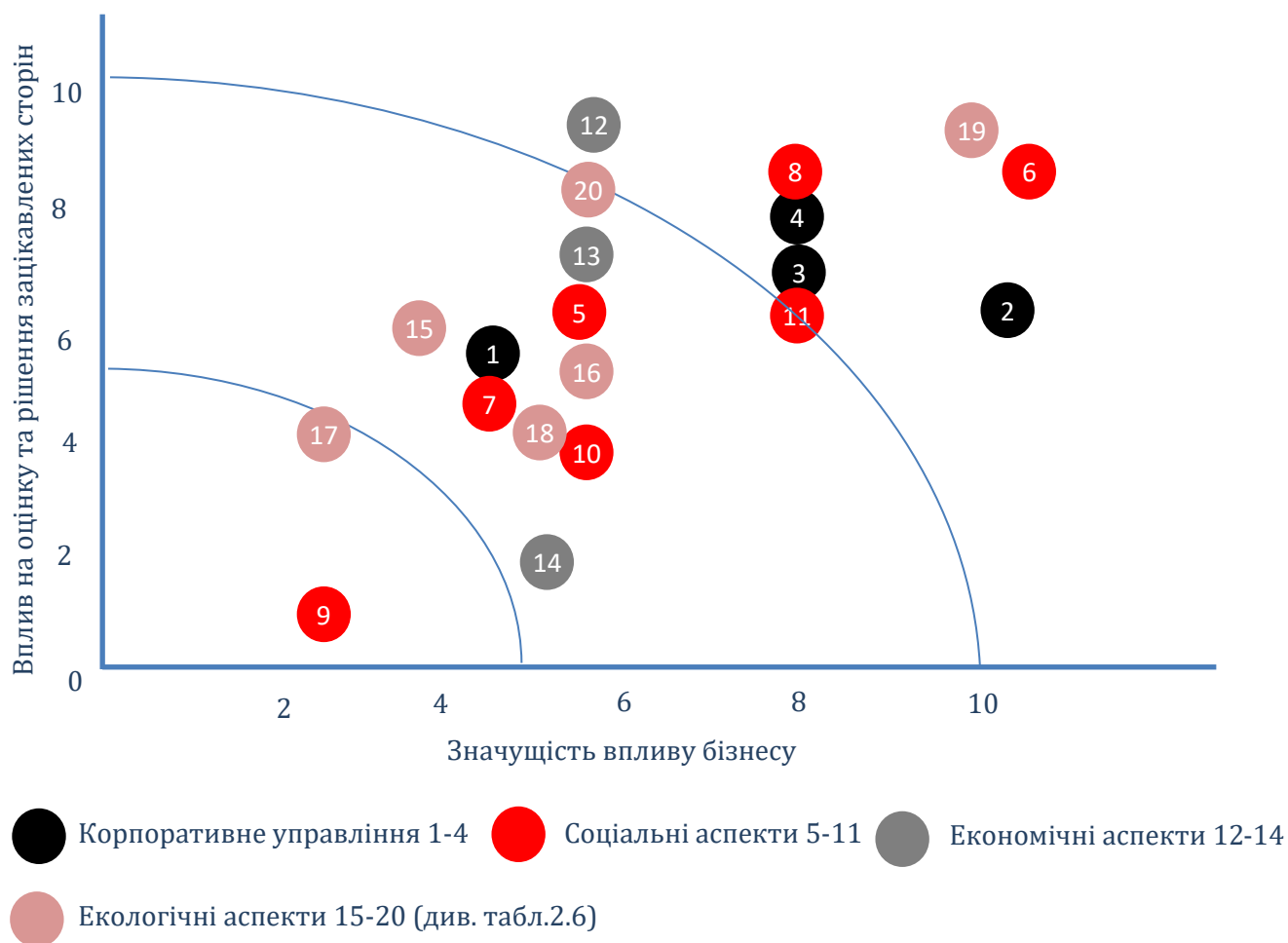


Рис. 2.6 – Матриця суттєвості

Джерело: [19]

Таблиця 2.6 – Аспекти суттєвості

| Суттєвий аспект                                                                                       | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Корпоративне управління</b>                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1 Корпоративне управління                                                                             | Ефективна структура управління; використання практик корпоративного управління, спрямованих на забезпечення стійкості Групи; дотримання правових норм і відповідність таким цінностям, як етика, прозорість і сумлінність                                                  |
| 2 Протидія корупції                                                                                   | Протидія «зловживанням владою для особистої вигоди», що можуть бути спровоковані окремими особами або організаціями                                                                                                                                                        |
| 3 Етика і комплаєнс                                                                                   | Етична поведінка, чесна конкуренція, робота в межах законодавства, відповідальність у щоденній діяльності Метінвесту. На цьому базується наша взаємодія зі співробітниками, клієнтами, постачальниками і партнерами, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами |
| 4 Прозорість і відкритість бізнесу                                                                    | Ділова і фінансова діяльність Метінвесту здійснюється відкрито і послідовно, зацікавлені сторони довіряють опублікованій або наданій інформації                                                                                                                            |
| <b>Соціальні аспекти</b>                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5 Права людини                                                                                        | Метінвест забезпечує дотримання прав людини в усіх сферах своєї діяльності                                                                                                                                                                                                 |
| 6 Охорона праці та промислова безпека                                                                 | Управління питаннями охорони праці та промислової безпеки, формування культури безпеки, підвищення обізнаності співробітників щодо питань охорони праці, інвестиції в безпечні умови праці                                                                                 |
| 7 Навчання та розвиток                                                                                | Метінвест надає різноманітні можливості навчання та розвитку, щоб забезпечити професійне та кар'єрне зростання співробітників                                                                                                                                              |
| 8 Справедливі умови праці, гідна оплата і соціальні пільги для співробітників, забезпечення добробуту | Система взаємодії зі співробітниками спрямована на забезпечення справедливих умов праці, гідної оплати та соціальних пільг. Метінвест приділяє значну увагу добробуту співробітників, зокрема додатковій підтримці у складних ситуаціях                                    |
| 9 Різноманітність і інклюзивність                                                                     | Сприяння різноманітності, гендерній рівності та підтримка меншин. Приклади показників різноманітності можуть містити: вік, стать, релігія і етнічне походження, громадянство, віросповідання, інвалідність тощо                                                            |
| 10 Залучення місцевих громад                                                                          | Взаємодія Метінвесту з місцевими громадами і підвищення їхньої активності для сталого розвитку регіонів присутності                                                                                                                                                        |
| 11 Економічна підтримка місцевих громад і соціальні інвестиції                                        | Податкові внески та соціальні інвестиції з метою соціально-економічного розвитку місцевих громад                                                                                                                                                                           |

## Продовження таблиці 2.6

| 1                                                 | 2                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Економічні аспекти</b>                         |                                                                                                                                                   |
| 12 Економічні показники                           | Поліпшення фінансових показників, підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків присутності та збільшення обсягу продажу                   |
| 13 Відповідальність за якість продукції та послуг | Метінвест покращує якість продукції і послуг для максимального задоволення потреб клієнтів                                                        |
| 14 Закупівлі та екологічна оцінка постачальників  | Метінвест управляє ланцюжком постачання і враховує екологічні аспекти в процесі взаємодії з постачальниками                                       |
| <b>Екологічні аспекти</b>                         |                                                                                                                                                   |
| 15 Енергоефективність                             | Заходи щодо підвищення енергоефективності виробничих процесів та зниження споживання ресурсів                                                     |
| 16 Управління водними ресурсами                   | Дії щодо зниження ризиків, пов'язаних із нестачею водних ресурсів, управлінням спожитою водою і стічними водами                                   |
| 17 Біорізноманіття                                | Заходи щодо збереження видів рослин і тварин у регіонах присутності                                                                               |
| 18 Зміна клімату                                  | Дії щодо скорочення викидів парникових газів у виробничому ланцюжку і в ланцюжку постачання з метою підтримання боротьби зі зміною клімату        |
| 19 Викиди                                         | Дії щодо скорочення викидів у атмосферу за допомогою реалізації екологічних проєктів за одночасного підвищення загальної ефективності виробництва |
| 20 Утворення відходів                             | Управління відходами з метою зниження обсягу їх утворення, а також збільшення частки їх переробки                                                 |

Джерело: [19]

Процес оцінки рівня суттєвості відбувається у два етапи: 1) складання переліку суттєвих аспектів: моніторинг пріоритетів діяльності Метінвест та конкурентних компаній, актуальних тем у ЗМІ, тенденції металургійної галузі, очікувань стейкхолдерів визначив 20 суттєвих аспектів та 2) ранжування суттєвих аспектів: опитування серед представників ключових зацікавлених сторін (оцінка рівня значущості кожного аспекту від 1 до 5); проведення круглих столів з внутрішніми експертами Метінвесту, відповідальними за взаємодію зі стейкхолдерами; інтерв'ю з менеджментом. Серед *зацікавлених сторін*, залежно від рівня їхнього впливу на діяльність Групи, виділяють такі ключові групи: персонал, клієнти, постачальники та підрядники, інвестори, кредитори, місцеві



громади, органи державної влади та засоби масової інформації (ЗМІ) (див. табл. 2.7).

Тактичні дії Метінвест в межах *екологічного аспекту* передбачають наявність підрозділу з охорони навколишнього середовища, що «контролює дотримання вимог законодавства, оцінює ризики, проводить внутрішні екологічні аудити, моніторинг та облік викидів ПГ» [19]; дотримання політики, стандартів та законодавства; виконання екологічних зобов'язань на всіх етапах виробничого процесу (зменшення впливу на навколишнє середовище (повітря та водні ресурси, відповідальне управління відходами – пусті розкриті скельні породи, побічні хімічні продукти, шлаки та залізовмісні шлами, відпрацьовані мастила та ін. – за допомогою мінімізації обсягів відходів, безпечного розміщення у спеціально відведених місцях (хвостосховища), максимізації їх утилізації, повторного використання); участь у запобіганні зміни клімату (зменшення викидів парникових газів); збереження та раціональне природокористування (сировина, енергетичні ресурси); збереження ландшафтів та біорізноманіття (відсутність виробничої діяльності у заповідниках, зонах з високою цінністю біорізноманіття, у т.ч. занесених до Червоного списку та національного природоохоронного списку); багаторівневий моніторинг та контроль впливу на навколишнє середовище (разом із сертифікованими лабораторіями та відповідними акредитованими установами); стратегічний нагляд за екологічними інвестиціями (Комітет Наглядової ради з промислової безпеки, охорони праці та екології); оцінка ефективності ініціатив із модернізації виробництва; оновлення карти екологічних ризиків; розробка довгострокової дорожньої карти з декарбонізації; збільшення енергоефективності підприємств; розвиток природоохоронних технологій (модернізація систем газоочищення, реконструкція доменних печей тощо) (систематизовано за звітами сталого розвитку Метінвест [19]).

Таблиця 2.7 – Ключові зацікавлені сторони та механізми взаємодії з ними

|                                                           | Персонал                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Клієнти                                                                                                                                                                                         | Постачальники та підрядники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Інвестори та кредитори                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Місцеві громади                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Органи державної влади                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ЗМІ                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 7                                                                                                                                                                                                  |
| Механізми взаємодії Метінвесту із зацікавленими сторонами | <p>Лінія довіри для повідомлення про підозру у порушенні прав людини та умов праці</p> <p>– Регулярні зустрічі керівництва та персоналу Групи</p> <p>– Опитування працівників</p> <p>– Корпоративні ЗМІ та інші канали внутрішніх комунікацій, зокрема електронні</p> <p>– Програми навчання для персоналу</p> <p>– Система подання пропозицій SAP Innovation Management</p> | <p>– Проведення заходів для клієнтів</p> <p>– Відвідування виробничих майданчиків</p> <p>– Участь у галузевих виставках</p> <p>– Управління відносинами з клієнтами через платформу SAP CRM</p> | <p>– Лінія довіри для повідомлення про підозру у порушенні положень Політики щодо закупівель, Кодексу етики та Кодексу ділового партнерства</p> <p>– Процедура, що дає можливість постачальникам оскаржувати в Апеляційній комісії дії або бездіяльність Тендерного комітету/ініціатора закупівель</p> <p>– Електронна система торгівлі</p> <p>– Норми та процедури з охорони праці та промислової безпеки для підрядників</p> <p>– Постійна співпраця згідно з принципами проведення закупівель</p> | <p>– Підготовка фінансової та нефінансової звітності на регулярній основі</p> <p>– Розміщення інформації на корпоративному сайті Метінвесту</p> <p>– Участь у конференціях для інвесторів</p> <p>– Проведення зустрічей інвесторів із вищим керівництвом Групи</p> <p>– Спеціальна функція для спілкування з фінансовою спільнотою</p> | <p>– Стратегічні програми соціального партнерства з громадськими організаціями і місцевими органами влади</p> <p>– Реалізація масштабних інвестиційних проєктів</p> <p>– Підтримання екологічних проєктів та реалізація спільних екологічних ініціатив</p> <p>– Проведення опитувань серед місцевих жителів</p> | <p>– Процедури перевірки дотримання вимог законів та нормативноправових актів щодо чесної торгівлі, охорони праці, промислової безпеки й охорони навколишнього середовища</p> <p>– Обов’язкове звітування про результати діяльності</p> <p>– Комунікації з використанням публічних переговорних майданчиків</p> | <p>– Написання прес-релізів на важливі теми</p> <p>– Проведення брифінгів, пресконференцій, презентацій та інтерв’ю</p> <p>– Відвідування об’єктів</p> <p>– Публічна звітність Групи Метінвест</p> |

Продовження таблиці 2.7

|                                | 1                                                                                                                                                                                                      | 2                                                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                                                                            | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 7                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основні очікування та інтереси | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Гідна оплата праці – Безпека робочих місць</li> <li>– Рівні можливості</li> <li>– Соціальна захищеність</li> <li>– Умови для професійного розвитку</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Високоякісна продукція та рішення</li> <li>– Мінімальні терміни доставки</li> <li>– Найвищий рівень обслуговування</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення чесних торгів</li> <li>– Прозоре та відкрите спілкування</li> <li>– Безпечні умови праці</li> <li>– Вчасна оплата за надані товари та послуги</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Обслуговування боргових зобов'язань</li> <li>– Дотримання умов та вимог, встановлених борговими інструментами</li> <li>– Прозорість і розкриття фінансової та нефінансової інформації про діяльність Групи</li> <li>– Підтримка корпоративного кредитного рейтингу</li> <li>– Метінвесту та ESGрейтингів, визначених міжнародними рейтинговими агентствами</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення та збереження робочих місць</li> <li>– Сплата податків до бюджетів усіх рівнів</li> <li>– Відкритість та прозорість у провадженні діяльності</li> <li>– Поліпшення екологічної ситуації у регіонах присутності бізнесу</li> <li>– Підвищення якості життя у регіонах</li> <li>– Підвищення інвестиційної привабливості регіонів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Дотримання вимог законів і нормативних актів</li> <li>– Прозорість та відкритість</li> <li>– Сплата податків, створення надійних робочих місць</li> <li>– Розуміння бізнесом соціальної відповідальності та внеску в розвиток країни</li> <li>– Експертна допомога у питаннях реформування</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Прозоре й відкрите спілкування та надання публічної інформації</li> <li>– Залучення до ініціатив із корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)</li> <li>– Вплив на інші групи зацікавлених сторін</li> </ul> |

Джерело: [19]

Тактичні дії Метінвест в межах *соціального аспекту* передбачають побудову взаємодії зі співробітниками згідно з принципами МОП та нормами трудового права, згідно з принципами вільної участі співробітників у різних громадських та галузевих організаціях та соціальної справедливості; співпрацю з різноманітними галузевими профспілками (дирекція зі сталого розвитку та взаємодії з колективом, 30 первинних організацій профспілок) та іншими організаціями та об'єднаннями; покращання соціального забезпечення співробітників (спеціальні програми матеріальної допомоги, виплата вихідної допомоги при виході на пенсію, допомога у працевлаштуванні при звільненні, задоволення особистих потреб працівників (індивідуальний соціальний пакет «Мій вибір»); стратегію створення «іміджу найкращого роботодавця»; організацію проходження практики та стажувань студентів із подальшим працевлаштуванням найкращих з них та впровадження «комбінованого дуального навчання студентів», проведення «студентських кейс-чемпіонатів з вирішення виробничих завдань»; розроблення профстандартів; реалізацію програм соціального партнерства, зокрема програм з розвитку соціальної інфраструктури та підтримки охорони здоров'я (покращення медичних послуг, реконструкцію та модернізацію медичних закладів), ініціатив із розвитку культури і спорту (систематизовано за звітами сталого розвитку Метінвест [19]).

**Оцінка впливу факторів середовища підприємства (безпосереднього оточення, мікросередовища та макросередовища)** була визначена за коефіцієнтами впливу факторів відповідного середовища на Групу підприємств. Коефіцієнт розраховується за формулою (2.1):

$$C_{mic} \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \dots \pm A_n B_n}{(\max A_1 B_1) n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_1 B_1] n}, \quad (2.1)$$

де  $C_{mic}$  – коефіцієнт впливу факторів відповідного середовища Групи підприємств Метінвест;

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактору на Групу підприємств Метінвест;

$n$  – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів відповідного середовища Групи підприємств Метінвест оцінювалося за такою шкалою:

- додатне значення коефіцієнта впливу факторів відповідного середовища Групи підприємств Метінвест:

- 0,0 – 0,35 – нейтральний вплив,
- 0,35 – 0,50 – сприятливий вплив,
- 0,50 – 1,00 – позитивний вплив;

- від’ємне значення коефіцієнта впливу факторів відповідного середовища Групи підприємств Метінвест:

- 0,0 – 0,35 – негативний вплив,
- 0,35 – 0,50 – загрозовий вплив,
- 0,50 – 1,00 – знищувальний вплив.

Таблиця 2.8 – Оцінка впливу безпосереднього оточення на розвиток Метінвест у 2022 році

| №                   | Фактори безпосереднього оточення               | Суттєвість для галузі (1, 2, 3) | Інтенсивність впливу (0, 1, 2, 3) | Якість впливу (+/-) | Загальний показник впливу |
|---------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------------|
| 1                   | 2                                              | 3                               | 4                                 | 5                   | 6                         |
| <b>а) Споживачі</b> |                                                |                                 |                                   |                     |                           |
| 1                   | Постійність ринків експортного збуту продукції | 3                               | 3                                 | +                   | +9                        |
| 2                   | збільшення експорту в ЄС                       | 3                               | 3                                 | +                   | +9                        |
| 3                   | втрата країни-агресора як споживача            | 3                               | 3                                 | -                   | -9                        |

Продовження таблиці 2.8

| 1                       | 2                                                                             | 3 | 4 | 5 | 6   |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|
| 4                       | втрата частини внутрішніх споживачів через окупацію частини територій України | 3 | 3 | - | -9  |
| 5                       | сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень                          | 2 | 2 | + | +4  |
| 6                       | наявність незадоволеного попиту                                               | 3 | 1 | + | +3  |
| 7                       | зростання попиту                                                              | 3 | 3 | + | +6  |
| 8                       | високий ступень задоволеності продукцією                                      | 2 | 2 | + | +4  |
|                         | Разом за споживачами                                                          |   |   |   | +17 |
| <b>б) Постачальники</b> |                                                                               |   |   |   |     |
| 9                       | тривале співробітництво з постачальниками                                     | 3 | 2 | + | +6  |
| 10                      | розширення присутності в корпоративних правах                                 | 3 | 3 | + | +9  |
| 11                      | подорожчання тарифів на електроенергію та природний газ                       | 3 | 2 | - | -6  |
| 12                      | збільшення цін постачальників                                                 | 2 | 2 | - | -6  |
| 13                      | скорочення кількості постачальників                                           | 2 | 2 | - | -2  |
| 14                      | Ускладнення або унеможливлення логістики через активні військові дії          | 3 | 3 | - | -9  |
|                         | Разом за постачальниками                                                      |   |   |   | -8  |
| <b>в) Конкуренти</b>    |                                                                               |   |   |   |     |
| 15                      | збільшення обсягів виробництва в Африці, Китаї та на Близькому Сході          | 3 | 3 | - | -9  |
| 16                      | поява нових технологій у конкурентів                                          | 3 | 3 | - | -9  |
| 17                      | поява товарів-замінників                                                      | 2 | 2 | - | -4  |

Продовження таблиці 2.8

| 1  | 2                                      | 3 | 4 | 5 | 6   |
|----|----------------------------------------|---|---|---|-----|
| 18 | значний вхідний бар'єр до ринків збуту | 2 | 2 | - | -4  |
| 19 | зникнення з ринку малих підприємств    | 2 | 2 | + | +4  |
|    | Разом за конкурентами                  |   |   |   | -22 |
|    | Разом                                  |   |   |   | -17 |

Складено за даними [19]

$$\text{Отже, } Cmic \frac{-17}{9 \cdot 19} = -0,099$$

Аналізу засвідчив значення коефіцієнта впливу безпосереднього оточення підприємства – 0,099, від'ємний. Це свідчить про те, що сукупний вплив факторів безпосереднього оточення підприємства оцінюється досить негативно в основному через наслідки активних воєнних дій на території України.

Таблиця 2.9 – Оцінка впливу внутрішнього середовища на діяльність Метінвест у 2022 році

| №                  | Фактори внутрішнього середовища                        | Суттєвість для галузі (1, 2, 3) | Інтенсивність впливу (0, 1, 2, 3) | Якість впливу (+/-) | Загальний показник впливу |
|--------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------------|
| 1                  | 2                                                      | 3                               | 4                                 | 5                   | 6                         |
| <b>а) Персонал</b> |                                                        |                                 |                                   |                     |                           |
| 1                  | відповідна кваліфікація персоналу                      | 3                               | 3                                 | +                   | +9                        |
| 2                  | професійна команда                                     | 3                               | 3                                 | +                   | +9                        |
| 3                  | висока плинність кадрів через мобілізацію та евакуацію | 3                               | 3                                 | -                   | -9                        |
| 4                  | мотиваційна система оплати праці                       | 2                               | 2                                 | -                   | +4                        |
|                    | Разом                                                  |                                 |                                   |                     | +13                       |

Продовження таблиці 2.9

| 1                                      | 2                                                                                                                           | 3 | 4 | 5 | 6   |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|
| <b>б) Організація й управління</b>     |                                                                                                                             |   |   |   |     |
| 5                                      | наявність стратегії розвитку                                                                                                | 3 | 2 | + | +9  |
| 6                                      | цільова організаційна структура                                                                                             | 2 | 3 | + | +6  |
| 7                                      | рівень корпоративної культури                                                                                               | 1 | 3 | + | +4  |
|                                        | Разом                                                                                                                       |   |   |   | +26 |
| <b>в) Виробничо-збутова діяльність</b> |                                                                                                                             |   |   |   |     |
| 8                                      | наявність значного відповідного досвіду                                                                                     | 3 | 3 | + | +9  |
| 9                                      | адаптована технологія виробництва                                                                                           | 3 | 3 | + | +9  |
| 10                                     | стійка взаємодія з постачальниками                                                                                          | 3 | 3 | + | +9  |
| 11                                     | культура збутової діяльності                                                                                                | 2 | 3 | + | +6  |
| 12                                     | стан матеріально-технічного постачання                                                                                      | 2 | 3 | + | +6  |
| 13                                     | недостатнє технологічне оновлення                                                                                           | 3 | 3 | - | -9  |
| 14                                     | недостатнє та застаріле програмне забезпечення                                                                              | 2 | 2 | - | -4  |
| 15                                     | неможливість забезпечити охорону праці на належному рівні через постійну небезпеку, пов'язану з активними військовими діями | 3 | 3 | - | -9  |
|                                        | Разом                                                                                                                       |   |   |   | +17 |
| <b>г) Фінанси</b>                      |                                                                                                                             |   |   |   |     |
| 16                                     | відносно стабільне фінансове становище                                                                                      | 3 | 3 | + | +9  |
| 17                                     | ефективне управління витратами                                                                                              | 2 | 2 | + | +4  |
| 18                                     | зменшення прибутку                                                                                                          | 3 | 3 | - | -9  |
| 19                                     | недостатність фінансування розвитку підприємства                                                                            | 2 | 3 | - | -6  |
|                                        | Разом                                                                                                                       |   |   |   | -2  |



Продовження таблиці 2.9

| 1                   | 2                                                                | 3 | 4 | 5 | 6   |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|
| <b>г) Маркетинг</b> |                                                                  |   |   |   |     |
| 20                  | позитивний імідж підприємства                                    | 3 | 3 | + | +9  |
| 21                  | широкий асортимент                                               | 3 | 3 | + | +9  |
| 22                  | проблеми швидкого реагування на зміни попиту                     | 2 | 3 | - | -6  |
| 23                  | звуження асортименту через консервацію деяких активів            | 3 | 3 | - | -9  |
| 24                  | недостатність аналітичної інформації                             | 3 | 2 | - | -6  |
| 25                  | застосування адекватних засобів стимулювання споживачів          | 2 | 2 | + | +4  |
| 26                  | наявність відділу маркетингу                                     | 2 | 3 | + | +6  |
| 27                  | недостатнє використання сучасних методів аналізу і прогнозування | 2 | 2 | - | -4  |
| 28                  | недосконала система управління стосунками із споживачами         | 2 | 2 | - | -4  |
|                     | Разом:                                                           |   |   |   | -1  |
|                     | Разом за факторами внутрішнього середовища                       |   |   |   | +53 |

Складено за даними [19]

$$\text{Отже, } C_{mic} \frac{53}{9 \cdot 28} = 0,21$$

Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища становить 0,21, що позначає нейтральний вплив внутрішнього середовища на діяльність Групи.

Таблиця 2.10 – Оцінка впливу макросередовища на діяльність Метінвест у 2022 році

| №                                        | Фактори макросередовища                             | Суттєвість для галузі (1, 2, 3) | Інтенсивність впливу (0, 1, 2, 3) | Якість впливу (+/-) | Загальний показник впливу |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------------|
| 1                                        | 2                                                   | 3                               | 4                                 | 5                   | 6                         |
| <b>а) Політико-правові фактори</b>       |                                                     |                                 |                                   |                     |                           |
| 1                                        | політична нестабільність                            | 2                               | 1                                 | -                   | -2                        |
| 2                                        | варіативність та змінність законодавства України    | 2                               | 1                                 | -                   | -2                        |
| 3                                        | воєнні дії на півдні та сході України               | 3                               | 3                                 | -                   | -9                        |
| 4                                        | підтримка галузі державою                           | 3                               | 3                                 | +                   | +9                        |
|                                          | Всього за політико-правовими факторами              |                                 |                                   |                     | -3                        |
| <b>б) Економічні фактори</b>             |                                                     |                                 |                                   |                     |                           |
| 5                                        | падіння темпів виробництва                          | 3                               | 3                                 | -                   | -9                        |
| 6                                        | зростання попиту на метал у світі                   | 3                               | 3                                 | +                   | +9                        |
| 7                                        | рівень інфляції                                     | 3                               | 3                                 | -                   | -9                        |
| 8                                        | коливання курсу гривні                              | 3                               | 3                                 | -                   | -9                        |
| 9                                        | вихід із економічної кризи                          | 3                               | 3                                 | +                   | +9                        |
| 10                                       | засвоєння нових ринків (вступ до СОТ)               | 3                               | 3                                 | +                   | +9                        |
| 11                                       | поява конкурентів ринку в зв'язку із вступом до СОТ | 2                               | 2                                 | -                   | -4                        |
|                                          | Разом за економічними факторами                     |                                 |                                   |                     | -4                        |
| <b>в) Соціально-демографічні фактори</b> |                                                     |                                 |                                   |                     |                           |
| 12                                       | погіршення демографічної ситуації в країні          | 1                               | 2                                 | -                   | -2                        |
| 13                                       | зменшення працездатного населення                   | 3                               | 3                                 | -                   | -9                        |
| 14                                       | зниження народжуваності                             | 1                               | 2                                 | -                   | -2                        |
| 15                                       | підвищення рівня безробіття                         | 3                               | 3                                 | -                   | -9                        |

Продовження таблиці 2.10

| 1                              | 2                                                | 3 | 4 | 5 | 6   |
|--------------------------------|--------------------------------------------------|---|---|---|-----|
| 16                             | зміна життєвих цінностей                         | 3 | 3 | + | +9  |
| 17                             | зростання рівня соціальних потреб населення      | 3 | 3 | - | -9  |
|                                | Разом за соціально-демографічними факторами      |   |   | + | -22 |
| <b>г) Технологічні фактори</b> |                                                  |   |   |   |     |
| 18                             | недостатній розвиток нових технологій            | 3 | 2 | - | -6  |
| 19                             | нові технологічні рішення у металургійній галузі | 3 | 2 | + | +6  |
| 20                             | підвищення якості продуктів металургії           | 3 | 2 | + | +6  |
| 21                             | тенденції в науково-технічному прогресі          | 3 | 1 | + | +6  |
|                                | Разом за технологічними факторами                |   |   |   | +12 |
| <b>г) Міжнародне оточення</b>  |                                                  |   |   |   |     |
| 22                             | світове визнання та відома назва                 | 3 | 2 | + | +6  |
| 23                             | орієнтація на експорт                            | 3 | 1 | - | -3  |
| 24                             | залучення іноземних інвестицій                   | 3 | 3 | + | +9  |
| 25                             | Сусідство з країною-агресором                    | 3 | 3 | - | -9  |
|                                | Разом за факторами міжнародного оточення         |   |   |   | +3  |
|                                | Разом за факторами макросередовища               |   |   |   | -14 |

Складено за даними [19]

$$\text{Отже, } Cmic \frac{-14}{9 \cdot 25} = -0,062$$

Розрахунки засвідчують значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища – 0,062, від’ємне, і вплив макросередовища є знищувальним. Одним із найвагоміших чинників макросередовища Метінвест за останні роки є активні військові дії на території України, саме там, де розташовані підприємства

Групи. Руйнування виробничих потужностей, залізничних шляхів та ліній електропередач у результаті обстрілів призвело до зупинки виробництва та значних збитків.

### **2.3 Оцінка стратегічного управління міжнародною групою компаній «Метінвест»**

*Принципи корпоративне управління* Метінвест сприяють підвищенню ефективності компанії та її інвестиційної привабливості (спеціалізація), забезпечують стабільність і стійкість до коливань ринкової кон'юнктури (вертикальна інтеграція), дозволяють досягати стабільного приросту акціонерної вартості компанії (єдине стратегічне управління), централізувати бізнес-процеси і технології, успішно конкурувати на світових ринках, упроваджувати найкращі світові практики, досягати максимальної ефективності (зростання та інвестиції), вдосконалювати якість менеджменту, продуктивність, якість продукції, контроль над витратами, умови праці, ефективність бізнес-процесів, охорону довкілля та отримувати максимально можливий результат (установка на лідерство), упроваджувати високий рівень корпоративної культури (особисте ставлення до справи).

*Основним функціями наглядової ради є:* «контроль за діяльністю Ради Директорів та загальним перебігом справ у Metinvest B.V. та підприємствах Групи, зокрема щодо питань сталого розвитку. Наглядова Рада затверджує та оновлює корпоративні цінності, стратегії, політики, а також цілі, пов'язані з економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності Групи. Наглядова Рада надає рекомендації Раді Директорів щодо пріоритетності питань у цій сфері для діяльності Метінвесту та ключових зацікавлених сторін, здійснення контролю за реалізацією політик і впровадження процесів управління суттєвими ризиками та можливостями» [19].

*Призначення членів наглядової ради* регулюється: «Статутом Metinvest B.V. Основними критеріями відбору під час надання пропозиції чи рекомендації щодо призначення нового члена до складу Наглядової Ради є чітко сформульоване обґрунтування такого призначення, підкріплене такою інформацією: вік; професія та попередній досвід; володіння акціями; сфера професійної діяльності та опис того, як вона пов'язана із виконанням такою особою обов'язків майбутнього члена Наглядової Ради. Задля уникнення потенційного конфлікту інтересів надається інформація щодо юридичних осіб, членом яких така особа вже є. Члени Наглядової Ради призначаються на невизначений термін, якщо інше не зазначено в рішенні щодо такого призначення. Будь-який член Наглядової Ради може бути відсторонений від виконання обов'язків або звільнений у будь-який час тим самим органом, що уповноважений його призначати. Тимчасове відсторонення може бути продовжено один або кілька разів, але загалом воно не може тривати більше трьох місяців. Якщо в кінці періоду не було прийнято рішення щодо припинення відсторонення або його відхилення, відсторонення припиняється» [19].

*Функціонування наглядової ради* підтримують чотири комітети:

- Комітет зі стратегії та інвестицій,
- Комітет з промислової безпеки, охорони праці та екології,
- Комітет з аудиту і фінансів,
- Комітет з призначень та компенсацій.

*«Комітет зі стратегії та інвестицій* створений для забезпечення прозорого аналізу та надання рекомендацій Наглядовій Раді щодо стратегічних цілей Групи, а також питань, пов'язаних із поточними та майбутніми бізнес напрямками, інвестиціями та операціями зі злиття та поглинання. При Комітеті функціонує Технологічний підкомітет, який надає консультації та допомагає керівництву в реалізації технологічної стратегії.

*Комітет з аудиту і фінансів* відповідає за оцінку ефективності системи внутрішнього контролю та інтегрованої системи управління ризиками, включно з тими, що пов'язані з економічними, екологічними та соціальними аспектами

діяльності Групи. Крім того, Комітет відповідає за всі аспекти фінансової та аудиторської діяльності Групи, представляючи інтереси акціонерів від імені Наглядової Ради, а саме: контроль за виконанням бюджету, складання фінансової звітності, управління ризиками, управління функцією внутрішнього аудиту та оцінку зовнішнього аудитора.

*Комітет із призначень і компенсацій* контролює процес та надає рекомендації щодо звільнення та призначення на керівні посади у межах Групи Метінвест, відстежує прозорість встановлення ключових показників ефективності (КПЕ) та виплат річних бонусів вищому керівництву, а також надає рекомендації щодо системи мотивації, оцінки ефективності, системи винагороди та планування наступництва.

*Комітет із промислової безпеки, охорони праці та екології* надає підтримку менеджменту у впровадженні та дотриманні найвищих стандартів у сфері охорони здоров'я, праці та навколишнього середовища у межах Групи. Головним завданням Комітету є забезпечення постійного нагляду від імені Наглядової Ради за стратегією, політикою, системами, засобами контролю та принципами Групи щодо охорони здоров'я, безпеки та навколишнього середовища.

*Рада директорів* здійснює управління Metinvest B.V. та відповідає за вирішення економічних, екологічних та соціальних питань, окрім тих, що належать до компетенції Загальних зборів акціонерів та Наглядової Ради» [19].

*Управління ланцюгом постачання* (матеріалів, товарів і послуг) – система управління процесами закупівлі (ретельний відбір постачальників; аналіз вартості робіт; виконання та контроль контрактів – єдиний календар закупівель, SAP Ariba Supplier Lifecycle Performance та SAP Ariba Sourcing Trading System; моніторинг якості – внутрішні аудити) (відповідальність Служби планування та аналізу поставок, Служби закупівель, Служби постачання та ін.); виробництва; маркетингу і дистрибуції (загальна відповідальність Дирекції з логістики та закупівель) на принципах централізації, взаємодії, ефективності, стабільності, економічної доцільності, найвищої якості, найкращої ціни, підтримки локальних

підрядників, застосування передового досвіду відповідальності постачальників (етичне та прозоре ведення бізнесу, вільна конкуренція, мінімізацію ризиків корупції, шахрайства та внутрішньої невідповідності).

*Управління інформаційною безпекою* – «система інвентаризації і визначення категорій конфіденційної інформації та оцінки ризиків витоку критичної для бізнесу інформації, що відбувається за допомогою: маркування та шифрування інформації, виявлення та блокування спроб несанкціонованого передавання інформації, навчання співробітників щодо безпечної роботи з інформацією, моніторингу ризикових операцій та ролей, ревалідації прав доступу і повноважень, захищеного підключення до корпоративних ресурсів, корпоративних засобів для відеоконференцій та спільної роботи з документами» [19]. Формування інформаційної культури співробітників передбачає: «початковий інструктаж з базових правил ІТ-безпеки», «періодичні мінікурси з окремих аспектів безпечної роботи з інформацією», «періодичні навчальні кібератаки» та ін. Перевірка рівня інформаційної безпеки забезпечується систематичними «внутрішніми аудитами ефективності функції», «цільовими зовнішніми аудитами», «операційними метриками» та «самооцінкою на відповідність найкращим практикам» (наприклад, багатовекторне тестування на проникнення «білих хакерів» (penetration testing) (за [19])).

*Управління якістю* – система забезпечення відповідності усіх етапів виробничого процесу та кінцевого продукту міжнародним стандартам якості згідно з «Регламенту щодо управління якістю продукції» (сертифікація відповідно до стандарту ISO 90016) (відповідальність Дирекції з технології та якості, ради з питань якості на кожному підприємстві). Система управління якістю передбачає перевірку якості сировини (автоматизований радіаційний моніторинг), моніторинг якості виробничого процесу, атестацію кінцевого продукту (сертифікат якості після хімічного аналізу сертифікованими лабораторіями, технологічних та фізичних параметрів та властивостей, додатковий огляд незалежними інспекторами), модернізація засобів контролю. «Згідно із Регламентом щодо управління якістю продукції, оцінка системи

менеджменту якості проводиться за такими критеріями: поінформованість персоналу, якість розслідування інцидентів, аналіз результативності розроблених заходів, система аудитів та технологічних перевірок, компетентність персоналу, база знань, досягнення поставлених цілей» [19].

*Управління вантажоперевезеннями* – система забезпечення ефективної доставки продукції клієнтам (відповідальність Метінвест-Шіппінг), яка передбачає розвиток логістичної функції на принципах варіативності, оптимальних витрат, комплексності (від сировини до кінцевого продукту), якісної взаємодії з державними транспортними операторами, використання оптимізатора SAP TM (Transportation Management).

*Управління інноваціями* – система підтримки розроблення та впровадження інноваційних технологій (центр перспективних розробок (Метінвест Діджитал)) за напрямками дослідження та розробки за принципом co-innovation (розбудова «інноваційної екосистеми та співпрацю з іншими компаніями для пошуку й оцінки нових технологій та розроблення прототипів інноваційних рішень із метою їх подальшого впровадження й тиражування» [19]).

*Управління комплаєнс-ризиками* – система забезпечення дотримання прозорості та відкритості бізнесу та мінімізації комплаєнс-ризиків (відповідальність юридичних служб, об'єднаних в Загальний Центр Обслуговування, та комітет із корпоративного управління, контролю та етики, до сфери компетенції якого належать: «аналіз функціонування Програми комплаєнс, оцінка заходів із запобігання проявам неетичної поведінки, аналіз потенційних зон комплаєнс-ризиків та відповідальність за ухвалення рішення щодо впровадження відповідних заходів у разі підтвердження факту порушення принципів Кодексу етики або інших етичних норм» [19].

*Управління податковою політикою* – система забезпечення дотримання нормативних вимог у сфері податкової політики, яка базується на чотирьох ключових принципах: декларування та сплата податків відповідно до правил юрисдикцій ведення діяльності; податкові вирахування та пільги застосовуються відповідно до законодавства; податкові ризики повинні бути ідентифікованими



та керованими; податкову функцію внесено до процесу ухвалення бізнес-рішень. Контроль за дотриманням ключових питань податкової політики відбувається на декількох рівнях, зокрема: дворівневий та трирівневий контроль ухвалення рішень (залежно від типу операцій та їхньої суттєвості), внесення ключових питань реалізації політики до системи оцінки та мотивації персоналу, зовнішні аудити з боку аудиторських компаній та фіскальних органів.

*Управління енергоефективністю* – система забезпечення ефективного використання енергоресурсів, яка «заснована на таких векторах: *технічний*: ремонти, ревізії обладнання і комунікацій; оновлення парку; модернізація, конструктивні зміни обладнання; розвиток систем обліку; *технологічний*: управління якістю сировини та продукції; управління шихтою; оптимізація технології – автоматизація процесів; *організаційний*: розроблення диференційованих норм; нормування, аналіз відхилень і розроблення відповідних заходів; розроблення оптимізаційних моделей – підкажчиків оператору; оптимізація технологічних режимів і роботи обладнання; оперативне управління енергобалансами; впровадження стандарту ISO 50001, регулярні аудити; крос-функціональні групи й енергоаудити» [19].

*Управління охороною праці та безпекою* – система реалізації «дорожньої карти з охорони праці та промислової безпеки; трансформація функції ОП і ПБ, напряму з охорони здоров'я та культури безпеки; покращення системи забезпечення компетентності з ОП і ПБ та охорони здоров'я» [19].

*Управління охороною здоров'я працівників* – система ефективного забезпечення надання медичних послуг та прозорих маркерів прогресу їх виконання з акцентом на інфекційній безпеці й санітарній гігієні.

*Управління персоналом* – система забезпечення «удосконалення системи трудових відносин, зміцнення корпоративної культури, забезпечення гідного рівня оплати праці та підвищення залученості персоналу» [19] на принципах рівних можливостей для професійного й особистого зростання, безпеки та добробуту, дотримання стандартів Міжнародного товариства з управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM).

«Пріоритетними напрямками п'ятирічної стратегії управління персоналом... є підвищення привабливості Метінвесту як роботодавця, забезпечення Групи кваліфікованими кадрами, підвищення ефективності роботи персоналу, а також підвищення якості внутрішніх HR-сервісів для співробітників» [19] (відповідальність Дирекції зі сталого розвитку та взаємодії з колективом та Загальний центр обслуговування співробітників, що обслуговує близько 130 різних кадрових процесів). Реалізація стратегії забезпечується, оцінюється та контролюється за допомогою спеціально розроблених показників ефективності для співробітників усіх ланок та впровадження системи адаптації та ефективного розвитку нових співробітників. Модернізація системи управління персоналом відбувається через діджиталізацію процесів у центрі обслуговування співробітників (портал самообслуговування, чатбот, електронний документообіг OpenText та контактцентр).

*Управління захистом трудових прав* – система забезпечення захисту трудових прав та дотримання прав людини (недопущення будь-якої дискримінації (Кодекс етики Групи Метінвест), забезпечення економічно обґрунтованого рівня заробітної плати та гідних умов праці, преміальних виплат (відповідно до спеціальної системи преміювання залежно від індивідуальної ефективності), гарантії кар'єрного зростання (процедура щорічного оцінювання особистісних результатів та огляд кар'єрного розвитку – самооцінювання, обговорення перспектив вдосконалення та індивідуального з безпосереднім керівником, оцінка керівника, можливе оскарження оцінки керівника («комітет з оцінки персоналу на рівні менеджменту»)).

*Управління навчанням та розвитком персоналу* – система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, у межах якої функціонують Корпоративний університет та навчальні центри на підприємствах. Навчальні програми спрямовані на підвищення показників ефективності персоналу та містять програми з адаптації нових працівників, менеджерське й професійне навчання, отримання необхідних навичок та розвиток лідерських здібностей і забезпечені інструментами електронного навчання (онлайн-платформа Eduson). Для

менеджерів середньої ланки передбачена програма розвитку ключових компетенцій (12 технічних академій для керівників виробничих цехів). Через постійну модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій і нових підходів стає необхідним безперервне навчання для досягнення високого рівня знань та компетенцій управління (запроваджено понад 20 менеджерських програм, таргетованих на розвиток лідерських компетенцій під керівництвом спеціальної команди внутрішніх тренерів у форматі інтерактивних занять). Для керівників середньої та нижчої ланок у дистанційному форматі запустили програму «Практики регулярного менеджменту», яка містить такі модулі, як постановка завдань, надання зворотного зв'язку, делегування, проведення нарад, лінійний обхід. У форматі вебінарів також проводяться спеціалізовані тренінги з розвитку лідерських якостей керівників і менеджерів кадрового резерву «Майстерність комунікацій», «Нестандартне мислення», «Недирективний вплив».

Метінвест реалізував етапи дорожньої карти щодо розвитку тренажерної бази для відпрацювання практичних навичок та їхньої адаптації до навчання на робочому місці у межах стратегії підвищення якості підготовки в навчальних центрах підприємств. Було впроваджено низку тренажерних баз: на Азовсталі – для машиніста тепловоза, газівника доменної печі, на Північному ГЗК – для машиніста екскаватора, водія БілАЗа, на ММК імені Ілліча – для газівника доменної печі, та на Центральному ГЗК – для електромонтера. Крім того, затверджено проєкт закупівлі та впровадження нових тренажерів-симуляторів для трьох професій.

Усі тренажери дають можливість моделювати різноманітні виробничі ситуації для безпечного відпрацювання всіх навичок, необхідних для забезпечення безаварійної роботи. Навчання на тренажерах можуть проходити не тільки співробітники наших підприємств, які отримують професію чи підвищують кваліфікацію, а й студенти-практиканти.

Перспективні, кваліфіковані та активні молоді спеціалісти впливають на майбутнє сталого розвитку бізнесу. Метінвест продовжив інвестування у

програми навчання та розвитку молодих талантів для підвищення їхньої мотивації та створення цікавого робочого середовища (програма «Молоді лідери Метінвесту»).

*Управління внутрішніми комунікаціями* – система формування єдиного інформаційного простору для співробітників у різних регіонах та забезпечення ефективного діалогу з ними (проведення комунікаційних зборів на платформі Microsoft Teams за участі керівництва та лінійних менеджерів підрозділів із подальшим інформуванням робочого персоналу на змінно-зустрічних зборах, проведення на цій же платформі інтерв'ю з менеджментом Метінвесту в прямому ефірі, під час яких співробітники мають змогу поставити актуальні запитання; масштабування корпоративної системи відеотрансляції «Метінвест TV» з підключенням нових підприємств до каналу і встановленням додаткових відеомоніторів у підрозділах; опитування співробітників є додатковим інструментом отримання зворотного зв'язку, що дає їм можливість відкрито висловити думку про ключові процеси в Групі й допомагає задовольняти їхні очікування (сервіс «Зворотний зв'язок» на внутрішньому порталі і в мобільному додатку My Metinvest та онлайн-дашборд з аналітикою щодо звернень працівників Метінвесту електронними каналами зв'язку).

## **Висновки до розділу 2**

1. Аналіз організаційно-економічних показників діяльності міжнародної вертикальної інтегрованої гірничо-металургійної групи компаній «Метінвест» засвідчив те, що структура корпоративного управління відповідає нормам нідерландського та українського законодавства. До складу Наглядової ради входять досвідчені менеджери світового рівня (керівні посади в Європейському банку реконструкції та розвитку, інвестиційних компаніях та фондах, виробничих підприємствах) та експерти (зі значним досвідом у металургії, у сфері технологій і операційного менеджменту, технологій процесів виробництва

сталі, структур формування собівартості, ключових факторів досягнення конкурентоздатності, створення і управління корпоративними стратегіями), консультанти (з питань стратегічного і операційного менеджменту, стратегій трансформації, реструктуризації та ін.). Досвід очільників Комітетів Ради відповідає спектру компетенцій, якими вони опікуються. Серед недоліків – лише один Незалежний директор та наявність членів Ради із невизначеним функціоналом. Генеральний директор та менеджери вищої ланки Групи мають значний досвід антикризового менеджменту та соціально відповідального бізнесу.

2. Корпоративне управління Групою здійснюється відповідно до чітко визначених місії, принципів (спеціалізація; єдине стратегічне управління; централізація; зростання та інвестиції; упровадження найкращих світових практик; синтез традицій та інновацій; установка на лідерство; особисте ставлення до справи), цілей (забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку сталі), завдань та пріоритетів. Базовою стратегією управління Групи є технологічна стратегія, спрямована на технологічну модернізацію, підвищення якості продукції, загальної операційної ефективності та екологічності виробничих процесів.

3. Аналіз виробничих та фінансових показників за 2018–2022рр. засвідчив те, що на відміну від сталого зростання виробництва в аналізованих роках, у 1-му півріччі 2022 року порівняно з аналогічним періодом минулого року спостерігається зменшення виробництва чавуну та сталі на 49% і 45%, товарних напівфабрикатів на 47%, готової продукції на 46%, коксу – на 55%, загального залізорудного концентрату на 45%, вугільного концентрату на 10% через повномасштабні військові дії на території України, які спричинили значну втрату активів, логістичні обмеження, та погіршення геологічних умов і тривалий ефект нестачі кваліфікованого персоналу на шахтах компанії United Coal Company (США). Дані фінансового аналізу фіксують на 31 березня 2022 року наявність 582 млн. дол. США грошових коштів та їх еквівалентів та 2 180 млн.дол. США

загального боргу порівняно з 970 млн.дол.США грошових коштів та їх еквівалентів 3 273 млн.дол.США загального боргу на I квартал 2021 року.

4. Для визначення макро- та мікроаспектів взаємодії проведено оцінку суттєвості, що передбачало з'ясування того, як впливають аспекти, пов'язані зі специфікою діяльності Метінвесту на рішення ключових зацікавлених сторін та чи мають вони значний економічний, екологічний і соціальний вплив. 20 ключових аспектів взаємодії було ранжовано в матриці суттєвості. Серед ключових аспектів представлені: взаємодія із зацікавленими сторонами (персонал, клієнти, постачальники та підрядники, інвестори, кредитори, місцеві громади, органи державної влади та засоби масової інформації); дотримання екологічних зобов'язань на кожному етапі виробничого процесу; дотримання принципів Міжнародної організації праці (МОП) та норм трудового права, принципів вільної участі співробітників у різних громадських та галузевих організаціях та ін.; покращання соціального забезпечення та соціальної інфраструктури; підтримання охорони здоров'я; зміцнення соціальних зв'язків між людьми і підтримання здорового способу життя населення; взаємодія з місцевими громадами.

5. Аналіз засвідчив значення коефіцієнта впливу безпосереднього оточення підприємства – 0,099, від'ємний. Це свідчить про те, що сукупний вплив факторів безпосереднього оточення підприємства оцінюється досить негативно. Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища становить 0,21, що позначає нейтральний вплив внутрішнього середовища на діяльність Групи. Розрахунки визначили значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища – 0,062, від'ємне, і вказав, що вплив макросередовища є знищувальним. Одним із найвагоміших чинників макросередовища Метінвест за останні роки є активні військові дії на території України. Руйнування виробничих потужностей, залізничних шляхів та ліній електропередач у результаті обстрілів призвело до зупинки виробництва та значних збитків.

6. Аналіз системи стратегічного управління засвідчив те, що підприємство систематично дотримується принципів ефективного управління ланцюгом

постачання; підвищує інформаційну безпеку; покращує систему управління якістю; забезпечує ефективну та вчасну доставку продукції, зосередившись на розвитку та посиленні компетенцій логістичної функції; будує інноваційну екосистему на принципі кооперації іншими компаніями; мінімізує комплаєнс-ризики, що є одним із основних механізмів дотримання принципів прозорості та відкритості бізнесу; контролює дотримання ключових питань податкової політики; управляє енергоефективністю; розробляє та вдосконалює стратегію охорони здоров'я працівників та стратегію управління персоналом; забезпечує захист трудових прав та дотримання прав людини; забезпечує економічно обґрунтований рівень винагороди; підвищує вмотивованість співробітників; підтримує систему навчання та розвитку; вдосконалює систему внутрішніх комунікацій та ін.

### РОЗДІЛ 3

## ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### 3.1 Вибір антикризової стратегії підприємства

*Система управління ризиками* в Метінвест дає змогу комплексно визначити групи ризиків та оперативно й ефективно реагувати на прогнозовані та реальні загрози. Система передбачає залучення до роботи з ризиками співробітників на всіх рівнях (вище керівництво та операційний менеджмент). «Впровадження процесів управління суттєвими ризиками та можливостями у сфері сталого розвитку відбувається на рівні Наглядової Ради та Генерального директора Групи Метінвест, а також у межах діяльності функціонального менеджменту, Дирекції з економіки та розвитку бізнес-системи та Дирекції з внутрішнього аудиту. У Метінвесті функціонує *система антикризового управління*, спрямована на мінімізацію ризиків виникнення кризових ситуацій та негативних наслідків, що можуть вплинути на діяльність Групи. Вона базується на принципах попередження кризових ситуацій та оперативного реагування у випадку їх настання» [19] (див. рис. 3.1).

Для попередження кризових ситуацій проводяться аудити на підприємствах, під час яких виявляються можливі ризики їх виникнення, оцінюється ступінь впливу, характер реагування та впроваджуються відповідні заходи (антикризові штаби, спеціально підготовлені аварійно-рятувальні бригади, чіткий механізм оперативного сповіщення).



| Наглядова Рада<br>(включно з комітетами)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Здійснює моніторинг впровадження та функціонування системи управління ризиками                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Генеральний директор                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| – Пропагує філософію управління ризиками в Групі<br>– Встановлює пріоритети системи управління ризиками з урахуванням стратегії та цілей                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Функціональний менеджмент                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Дирекція з економіки та розвитку                                                                                                                                                            | Дирекція з внутрішнього аудиту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| – Забезпечує ефективне впровадження та функціонування системи управління ризиками у відповідному функціональному напрямі (підрозділ чи бізнес-процес)<br>– Забезпечує використання ризик-орієнтованого підходу під час ухвалення рішень, систематичне виявлення та оцінку ризиків, що потенційно можуть впливати на досягнення цілей підрозділу/бізнес-процесу, адекватне реагування на ризики та впровадження відповідних заходів щодо їх зниження | – Здійснює моніторинг ефективності управління ризиками, що безпосередньо впливають на матеріальні та операційні фінансові потоки, а також моніторинг ризиків інвестиційної діяльності Групи | – Забезпечує розробку та впровадження уніфікованої методології управління ризиками в Групі<br>– Здійснює моніторинг ефективності управління виявленими ризиками з акцентом на ризики, безпосередньо не пов'язані з матеріальними та операційними фінансовими потоками, та моніторинг ризиків інвестиційної діяльності Групи<br>– Підтримує і підвищує поінформованість співробітників про культуру управління ризиками |

Рис. 3.1. – Організаційна структура управління ризиками в Групі

Метінвест

Джерело: [19]

*Управління ризиками у сфері ОП і ПБ* «регулярно проводиться через оцінку ризиків з ОП і ПБ, пов'язаних із різними аспектами діяльності. У цьому допомагають загальновизнані світові стандарти, зокрема метод ідентифікації небезпек (HAZID), метод аналізу впливу на довкілля (ENVID), дослідження

небезпеки та працездатності (HAZOP), дослідження безпеки робіт, систем захисного блокування (LOTO) та допуску до виконання робіт, а також аналіз безпеки праці (JSA)» [19]. Для зниження ризиків під час *виконання робіт на висоті* імплементована програма з відпрацювання компетенції безпечного виконання висотних робіт (облаштовано сім полігонів) у комплексі з тренінгами для менеджменту щодо застосування та функціонування системи управління ризиками під час виконання висотних робіт та розробленими реєстрами висотних робіт та належним обладнанням для безпечного виконання таких робіт. Для зниження ризиків під час *експлуатації промислових будівель* розроблена система контролю безпечної експлуатації (система «живих карт» фактичного стан елементів споруд та графік ремонтновідновлювальних робіт). Для зниження ризиків під час *користування промисловим транспортом* застосовано світлодіодні ліхтарі на екскаваторах, дорожні сферичні дзеркала, світлодіодні фари з посиленням світловим потоком на великовантажних автосамоскидах та ін.). Моніторинг та контроль щодо дотримання законодавства та внутрішніх стандартів з ОП та ПБ передбачено система внутрішніх аудитів, що дозволяє оперативно відстежувати критичні ситуації, вчасно реагувати та запроваджувати заходи щодо запобігання їх виникненню. Важливою передумовою досягнення зазначеної ключової цілі з нульового травматизму та успішного виконання завдань дорожньої карти у сфері ОП і ПБ є постійне навчання та практичне відпрацювання відповідних навичок працівників (нова програма «Академія безпеки»). Метінвест проводить ретельне розслідування всіх інцидентів і розробляє низку заходів із попередження таких випадків у майбутньому.

*Заходи щодо управління ризиками, пов'язаними з пандемією*, проводив антикризовий штаб Метінвесту на чолі з Генеральним директором. Антикризовий штаб використовував міжнародний досвід боротьби з поширенням коронавірусу. В умовах пандемії Метінвест для безперебійної функціонування скорегував підходи до організації виробничого процесу:

- переведення майже 80% адміністративного персоналу Групи на дистанційну роботу;

- запровадження обліку робочого часу та інструктажів, а також розробка системи мотивації для співробітників, які працюють віддалено;
- переведення зустрічей та зборів з працівниками в режим відео конференцій;
- максимальний перехід на онлайн-режим спілкування з партнерами та клієнтами;
- скасування відряджень за винятком критичних;
- призупинення або переведення в режим онлайн соціальних заходів для співробітників.

Для мінімізації поширення хвороби і посилення захисту здоров'я співробітників Метінвест вжив таких заходів:

- забезпечення інформування співробітників Групи щодо протиепідемічних заходів;
- запровадження процедури контролю ситуації з розповсюдженням COVID-19, обстеження працівників та повідомлення кількості хворих;
- організація трансформування персоналу автобусами з дотриманням необхідних санітарних норм;
- забезпечення регулярної дезінфекції приміщень і транспорту, що перевозить персонал;
- запровадження температурного скринінгу;
- забезпечення підприємства засобами дезінфекції, регулярною видачею співробітникам захисних масок, респіраторів і рукавичок;
- переведення місць громадського харчування на підприємствах у режим буфетів, а питних фонтанів – на бутильовану воду;
- запуск кампанії з вакцинації для працівників.

Внесення змін у соціальний пакет для співробітників:

- компенсація витрат на діагностику і лікування COVID-19, безкоштовна вакцинацію, відшкодування вартості тестувань на коронавірус;
- переведено очне навчання в онлайнформат, а дію інших опцій продовжено на період локдауну;

- продовжено виплачувати заробітну плату співробітникам у повному обсязі.

24 лютого 2022 року Росія почала військове вторгнення в Україна. На її початку російські війська окупували північні регіони країни і дійшли до київських околиць, але згодом були відкинуті на схід. На сьогоднішній день тривають активні воєнні дії, насамперед у південних та східних областях. Кількість втрат серед цивільних та військових, ймовірно, буде зростати. Згідно з даними Верховного комісара ООН у справах біженців, понад 6,2 мільйонів осіб покинули країну. Вважається, що ще 8,0 мільйонів будуть переміщені всередині України. Згідно з прогнозом Міністерства економіки України, ВВП України впав на 16,0% порівняно з аналогічним періодом минулого року в 1 кварталі 2022 року. Загальні втрати ВВП можуть досягти 35% у 2022 році згідно з оцінками Міжнародного валютного фонду (МВФ). Наразі Україна потребує 5 мільярдів доларів США зовнішнього фінансування для покриття необхідних витрат. Щоб стабілізувати фінансову систему, Національний банк України запровадив кілька обмежень щодо контролю над капіталом. Серед іншого, він зафіксував офіційний обмінний курс української гривні до долара США на рівні 36,56.

Українська металургійна промисловість значно постраждала від війни. Більшість сталеливарних заводів зупинили виробництво в березні, щоб зберегти обладнання та забезпечити безпеку персоналу. У результаті виробництво сирової сталі в Україні в I кварталі 2022 року впало на 35,3% порівняно з аналогічним періодом минулого року, а споживання сталевого прокату впало на 24,6% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Станом на сьогодні ключові заводи за межами Маріуполя відновили роботу. Україна зазнає значної шкоди фізичній інфраструктурі. Ключові морські порти паралізовані, оскільки російський флот продовжує блокувати Чорне та Азовське моря. Це перешкоджає левовій частці морського імпорту, а також експорту (включаючи сталь, залізну руду, сільськогосподарські культури та олію, які складають значну частину експортних доходів країни).

*Сприятливе цінове середовище у 2022 році.* У 2021 році глобальне споживання готової сталі зросло на 2,7% порівняно з аналогічним періодом минулого року, і WSA очікує, що воно залишиться відносно незмінним у 2022 році. Російське вторгнення в Україну викликало занепокоєння щодо поставок сталі, що призвело до різкого зростання цін на сталь у Європі та США наприкінці лютого. Це було ще більше посилено заборонаю ЄС на імпорт російського чавуну та готової сталі з березня 2022 року. Іншими факторами, що сприяють зростанню цін на сталь, є високі ціни на сировину та енергоносії, а також перебої із постачанням з Китаю.

Гарячекатаний прокат (CFR Італія) порівняльний показник зріс на 7% порівняно з 1044 доларів США/т у 1 кварталі 2022 року, досягнувши піку в березні на рівні 1241 дол. США/т. У квітні ціна гарячекатаного прокату знизилася на 4% порівняно з попереднім місяцем до 1195 доларів США/т.

Щоб підтримати Україну та її виробників сталі, кілька країн тимчасово пом'якшили або припинили торгівлю з певними постачальниками, щоб імпортувати сталь із України (включаючи Великобританію, США та Канаду). ЄС планує прийняти аналогічні заходи.

Ціни на залізну руду були стабільними в 1 кварталі 2022 року, оскільки морські поставки постраждали через погану погоду в Австралії та Бразилії, ключових країнах-експортерах. Як наслідок, контрольний показник CFR China залізної руди з вмістом 62% заліза зріс на 29% порівняно до 143 доларів США/т у 1 кварталі 2022 року. У квітні відбулася корекція ціни через побоювання щодо зниження попиту в Китаї через суворі обмеження щодо COVID-19, запроваджені під час останнього спалаху.

Ціни на тверде коксівне вугілля також були високими у 2022 році через сезонні фактори та відновлення балансу ринку після російського вторгнення. Порівняльна ціна коксу на LV FOB USEC зросла на 10% порівняно до 412 доларів США/т у 1 кварталі 2022 року, тоді як порівняльна ціна коксу на Premium LV FOB Australia зросла на 32% порівняно до 486 доларів США/т. У квітні ціни

знизилися на тлі поповнення запасів імпортерів і зростання кількості випадків COVID-19 у Китаї.

У зв'язку з початком широкомасштабної військової агресії Російської Федерації проти України з 24 лютого 2022 року Метінвест прийняв рішення призупинити виробничу діяльність деяких підприємств (МК «Азовсталь» (Азовсталь), ММК ім. Ілліча (ММКІ), Авдіївський КХЗ та Запорізький КХЗ).

У той же час активи підприємств Групи в Маріуполі та Авдіївці постраждали внаслідок бойових дій, тоді як м. Маріуполь наразі є тимчасово окупованим. Після припинення активної фази війни, налагодження надійних каналів зв'язку з маріупольськими металургічними комбінатами та повернення Україною контролю над Маріуполем, Група зможе оцінити вплив бойових дій на ці підприємства. Коли така оцінка стане можливою, Група надасть оновлену інформацію про свої плани щодо можливості відновлення їх виробничої діяльності.

Від початку вторгнення Росії Група Метінвест доклала максимум зусиль, щоб забезпечити Збройні Сили України, Національну гвардію, Головне управління розвідки Міністерства оборони України та інші військові структури тактичним обладнанням, засобами пересування та захисною амуніцією. Львівський Оборонний Кластер (ЛОК). Для виробництва бронежилетів завдяки партнерству Метінвест-СМЦ безплатно отримав понад 500 тонн сталевих листів від Метінвест-СМЦ. Надалі Група поставила виробництво бронежилетів на потік. Загалом від початку війни сума допомоги від Групи Метінвест Україні та українцям сягає понад 2 млрд грн. З них 1,3 млрд спрямовано на підтримку армії та допомогу військовим. «Фандрейзингова платформа UNITED24 та Група Метінвест у межах проєкту «Символ незламності. Азовсталь» створили лімітовану серію браслетів із використанням довоєнної партії сталі легендарного маріупольського комбінату-фортеці. 100% коштів від продажу браслетів підуть на проєкт «Армія дронів» для Збройних Сил України» [28].

Отже, на основі проведеного аналізу виробничих показників та показників оцінки фінансового стану підприємств, SWOT-аналізу, аналізу впливу факторів

зовнішнього та внутрішнього середовища: 1) **переглянуто місію та систему цінностей**, акцентуючи основну увагу на: 1.1 захист людського життя (максимальна безпека для працівників та їхніх сімей; евакуація з гарячих точок; забезпечення тимчасового житла, медичної та психологічної допомоги, харчування та необхідних речей для постраждалих працівників та їхніх сімей); 1.2 надання нових можливостей працевлаштування для переселенців з Маріуполя та Авдіївки; 1.3 виробництво бронежилетів для ЗСУ; 1.4 збереження активів та 2) встановлено, що підприємству доцільно застосувати **антикризову комбіновану стратегію**: 2.1 *стратегія скорочення витрат*: а) зниження витрат виробництва; б) призупинення стратегічних інвестиційних проєктів, попередніх інвестиційних планів, включно з дорожньою картою декарбонізації; в) переведення частини активів у режим консервації з метою безпеки працівників, захисту обладнання та запобігання будь-яким промисловим аваріям, які потенційно можуть бути спричинені військовими діями; 2.2 *стратегія стабілізації*: проведення критичних ремонтів, щоб забезпечити належний рівень продуктивності та підготувати активи до збільшення виробництва після закінчення війни; б) пошук альтернативних шляхів постачання продукції споживачам залізницею; 2.3 *стратегія розширення*: а) часткова компенсація зупинки виробництва на Азовсталі та зменшення виробництва на Promet Steel шляхом розширення виробничих потужностей, обсягів виробництва та відкриття нових ліній продукції на Каметсталі та Запоріжсталі; б) завдяки політичному та економічному вирівнюванню з ЄС (Україна подала заявку на членство в ЄС наприкінці лютого 2022 року) і зниженню конкуренції з боку російських виробників є можливим розширення частки на західному ринку через сприятливе цінове середовище (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Антикризова стратегія Групи «Метінвест» у 2022 році

(розроблено автором)



### **3.2 Оптимізація взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства**

#### ***Оптимізація взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства в рамках досягнення цілей сталого розвитку ООН***

*«Сприяння поступальному, всеохопному та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх» [19].*

- Пріоритизація забезпечення сталого розвитку, розширення портфеля продуктів для зміцнення позиції на ключових ринках, задоволення потреб клієнтів, а також використання можливостей вибіркового придбання.
- Модернізація виробничих потужностей та впровадження інноваційних, ресурсоефективних технологій та рішень для мінімізації впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище.
- Реалізація стратегії у сфері управління персоналом, забезпечення конкурентної оплати праці та можливості для кар'єрного зростання і професійного розвитку.
- Підтримка молодих талантів та реалізація програми «Кадровий резерв» для підготовки кандидатів на керівні посади.
- Виконання програми «Молоді лідери Метінвесту» для талановитих та амбіційних працівників віком до 30 років.
- Працевлаштування людей з інвалідністю.
- Впровадження інноваційних рішень SAP для автоматизації процесів управління персоналом.
- Продовження впровадження дорожньої карти з розвитку системи охорони праці, розширивши підхід до розгляду критичних ризиків.
- Розроблення нової стратегії охорони здоров'я працівників, яка має на меті змінити підхід, збільшивши тривалість професійного життя, та ще краще піклуватися про працівників.

- Медичне страхування та інші соціальні пільги працівникам і членам їхніх родин.
- Розвиток співпраці з навчальними закладами для підвищення зацікавленості молодого покоління металургійною промисловістю.
- Найм молодих фахівців та розвиток регіональної мережи Центрів кар'єри Метінвесту в українських містах присутності.
- Підтримка конкурсу професійної майстерності WorldSkills Ukraine.
- Створення першого недержавного гірничо-металургійного університету Метінвест Політехніка.
- Впровадження комплексних програм з охорони праці для досягнення нульового рівня травматизму.
- Заохочення здорового способу життя та залучення працівників до спортивних заходів і марафонів.
- Розробка нової стратегії охорони здоров'я працівників, яка має на меті змінити підхід, збільшивши тривалість професійного життя, та ще краще піклуватися про працівників.

*«Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохопній і сталій індустріалізації та інноваціям» [19]*

- Систематична реалізація стратегічних програм соціальних інвестицій для підтримання міської інфраструктури та сфери суспільних послуг у містах присутності Групи.
- Розвиток соціального партнерства з місцевою владою та неурядовими організаціями для розвитку місцевих громад.
- Модернізація виробничих потужностей та впровадження інноваційних, ресурсоефективних технологій та рішень для мінімізації негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище.
- Взаємодія з науковою спільнотою та розробка спільних проєктів, а також участь у наукових конференціях і форумах.

*«Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів» [19]*

- Стратегічний підхід до соціального партнерства та розробка проєктів із покращення соціальної інфраструктури в містах присутності, що передбачає будівництво та реконструкцію житлових будинків і прилеглих територій, закладів охорони здоров'я та інших об'єктів соціально-побутового призначення.

- Ремонт доріг в межах реалізації соціальних інфраструктурних проєктів у містах присутності.

- Передання шлакової продукції комунальним господарствам для ремонту доріг.

- Створення можливості для сортування та переробки побутових відходів за допомогою громадських проєктів.

- Залучення місцевих жителів до екологічних ініціатив та прибирання зелених зон, які організовує Зелений центр Метінвест.

- Реалізація проєктів, спрямованих на популяризацію дбайливого ставлення до навколишнього середовища та природоохоронне виховання серед дітей і дорослих.

- Реалізація екологічних проєктів на виробничих майданчиках та у громадських місцях, проєктів, спрямовані на створення та модернізацію громадських рекреаційних зон.

- Ремонт та обладнання спортивних майданчиків, об'єктів соціально-культурної сфери та спортивних об'єктів.

*«Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва» [19]*

- Впровадження інноваційних ресурсоефективних технологій та рішень для забезпечення ефективного використання природних ресурсів, сировини та енергії.

- Повторне використання та переробка технологічної води.

- Реалізація проєктів, спрямованих на зменшення обсягу відходів та підвищення ефективності використання сировини.

- Впровадження програм поводження з відходами як для промислових відходів від металургійних та видобувних робіт, так і для побутових відходів.

- Переробка побічних продуктів металургійного виробництва.
- Публікація звітів зі сталого розвитку, що відображають економічний, соціальний та екологічний вплив Групи.

*«Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками» [19]*

- Участь у впровадженні нової національної системи відстеження, звітування та верифікації викидів парникових газів в Україні.
- Розробка довгострокової дорожньої карти із декарбонізації та розробка на її основі та впровадження конкретних заходів щодо скорочення викидів парникових газів.

***Управління ризиками взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства***

У рамках системи корпоративного управління ризиками здійснюється постійний моніторинг та оцінка екологічних, соціальних та економічних ризиків шляхом розробки та щорічного оновлення та переоцінки *карти ризиків*, що «покриває фінансові та нефінансові ризики, пов'язані з екологічним впливом, охороною праці та промисловою безпекою працівників та підрядників, браком кваліфікованих кадрів, роботою з місцевими громадами, інформаційною безпекою та недотриманням правил ділової поведінки тощо. Для кожного з ключових ризиків у сфері сталого розвитку виділені обставини, що спричиняють його виникнення та перелік заходів щодо управління ризиками» [19] (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові ризики взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства та заходи з їх мінімізації

| Ризики            | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Заходи з мінімізації ризиків                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Екологічні ризики | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Вплив діяльності Групи на навколишнє середовище, зокрема забруднення повітря, скиди стічних вод та утворення відходів</li> <li>– Посилений контроль за діяльністю Групи з боку місцевих громад та контролювальних органів у регіонах присутності</li> <li>– Впровадження/посилення кліматичних законів та нормативних актів для прискорення переходу до низьковуглецевої економіки</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Застосування принципу обережності та оцінка потенційного впливу на навколишнє середовище під час планування інвестиційних проєктів</li> <li>– Впровадження технічних заходів щодо зменшення викидів, контроль за дотриманням нормативних вимог</li> <li>– Розробка довгострокової дорожньої карти з декарбонізації із визначенням чітких цілей та технологічних завдань</li> <li>– Оптимізація системи корпоративного управління шляхом застосування міжнародних підходів та стандартів, зокрема інтеграція ESG-факторів у функціональну стратегію Метінвесту</li> <li>– Проведення екологічної модернізації на виробничих підприємствах Групи відповідно до технологічної стратегії</li> <li>– Впровадження ініціатив щодо поводження з відходами для металургійних та видобувних робіт</li> <li>– Впровадження технічних та технологічних ініціатив щодо підвищення енергоефективності</li> <li>– Розвиток ініціатив Зеленого центру Метінвест для виховання культури дбайливого ставлення до навколишнього середовища в регіонах присутності</li> <li>– Взаємодія з галузевими асоціаціями та підтримання відкритого діалогу із зацікавленими сторонами щодо боротьби зі зміною клімату для пошуку можливостей реалізації спільних науково-дослідних проєктів у цій галузі</li> </ul> |

Продовження таблиці 3.1

| 1                                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ризики, пов'язані з охороною праці та промисловою безпекою | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Травми на робочому місці та летальні випадки серед працівників і підрядників</li> <li>– Непослідовне та/або формальне застосування певних інструментів управління ризиками, що призводить до зниження ефективності системи управління охороною праці та промисловою безпекою загалом</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження програми підвищення ефективності заходів щодо управління критичними ризиками</li> <li>– Інтеграція вимог промислової безпеки у процес відбору постачальників (для робіт, що виконуються підрядниками)</li> <li>– Впровадження системи КПЕ з охорони праці та промислової безпеки на всіх рівнях управління</li> <li>– Впровадження програмного забезпечення для охорони праці та промислової безпеки для підвищення ефективності управління системою</li> <li>– Підвищення кваліфікації фахівців з охорони праці та промислової безпеки</li> </ul>                            |
| Ризик нестачі кваліфікованих працівників                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Дефіцит кваліфікованого виробничого персоналу, лінійних керівників, технічних/технологічних експертів і працівників</li> </ul>                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток систем матеріальної мотивації робітників і керівників із фокусом на ключових пріоритетах: проєктна мотивація команд, зайнятих у стратегічних проєктах; виробниче преміювання; мотиваційні системи для ремонтного персоналу</li> <li>– Впровадження навчального плану для забезпечення необхідної кваліфікації працівників</li> <li>– Розроблення комунікаційних програм для підвищення лояльності співробітників</li> <li>– Розроблення та впровадження програм зміцнення бренду роботодавця</li> </ul>                                                                           |
| Ризики, пов'язані з недотриманням правил ділової поведінки | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Корпоративне шахрайство</li> <li>– Комерційна корупція</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Моніторинг дотримання вимог корпоративної політики та процедур, зокрема Кодексу етики, політики у сфері протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму, а також Процедури декларування конфлікту інтересів</li> <li>– Дотримання Програми комплаєнс</li> <li>– Надання доступу до конфіденційної гарячої лінії</li> <li>– Підвищення обізнаності працівників шляхом проведення постійних навчальних та комунікаційних кампаній з питань ділової поведінки та боротьби з корупцією</li> <li>– Проведення обов'язкової антикорупційної перевірки постачальників та клієнтів</li> </ul> |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення обов’язкової внутрішньої перевірки безпеки всіх внутрішніх та зовнішніх кандидатів на керівні та високоризикові посади</li> <li>– Проведення внутрішніх аудитів для оцінки ризиків шахрайства</li> <li>– Впровадження Кодексу ділового партнерства у відносинах із постачальниками</li> </ul> |

Складено за даними [19]

### 3.3 Ефективність стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Розглянемо реалізацію антикризової стратегії у таблицях 3.2 – 3.3. Інформацію систематизовано та узагальнено на основі джерел [8; 28; 57].

Таблиця 3.2 – Тактичні дії щодо реалізації оновлених стратегічних місії та системи цінностей

| Стратегічний пріоритет                                                                                                                                                       | Тактика реалізації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1) захист людського життя:                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| - максимальна безпека для працівників та їхніх сімей;                                                                                                                        | 1) Підготовлено понад 6 000 місць тимчасового прихистку для працівників і членів їхніх сімей.<br>2) Метінвест допомагає облаштовувати міські й сільські прихистки.<br>3) Створено пункти збору гуманітарної допомоги для переселенців.                                                                                                |
| - евакуація з гарячих точок; забезпечення тимчасового житла, медичної та психологічної допомоги, харчування та необхідних речей для постраждалих працівників та їхніх сімей; | 1) Гуманітарна ініціатива «Рятуємо життя»: <ul style="list-style-type: none"> <li>- харчові продукти й засоби гігієни (понад 294 тисячі).</li> <li>- доставка з-за кордону до України понад 3 900 тонн життєво необхідних вантажів за час (медпрепарати, витратні матеріали та обладнання для лікарень на 240 тисяч євро).</li> </ul> |

## Продовження таблиці 3.2

| 1                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- сума підтримки медиків становить 50 млн грн.</li> <li>- від початку війни медикам було відвантажено 1 350 тонн кисню.</li> </ul> <p>2) Допомога жителям прифронтових регіонів підготуватися до зими:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- печі для обігріву в укриття (Авдіївка).</li> <li>- тверде паливо для опалення домівок (Покровськ).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>2) надання нових можливостей працевлаштування для переселенців з Маріуполя та Авдіївки;</p> | <p>1) Запровадження програми перенавчання та працевлаштування для співробітників-переселенців (Маріуполь та Авдіївки).</p> <p>2) Відкриття 2 000 вакансій на підприємствах Метінвесту у Покровську, Запоріжжі, Кривому Розі та Кам'янському.</p> <p>3) Матеріальна підтримка (соціальні пільги, компенсації, гуманітарна допомога й гарантована заробітна плати).</p> <p>4) Працевлаштування понад 4 200 співробітників-переселенців.</p> <p>5) Організація безоплатного навчання співробітників та їхніх дітей у першому в Україні гірничо-металургійному університеті Метінвест Політехніка (понад 440 студентів розпочали навчання).</p> <p>6) Надання психологічної підтримки працівників (сервіс «Метінвест – разом!») (понад 1 500 індивідуальних та групових консультацій).</p>                                                                                                        |
| <p>3) підтримка військових та виробництво бронежилетів для ЗСУ;</p>                            | <p>1) На підтримку військових Метінвест спрямував 1,4 млрд грн.</p> <p>2) Мілітарна ініціати́ви «Сталевий Фронт»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Метінвест – найбільший постачальник спецсталі та захисної амуніції в Україні (виготовлення 150 тисяч бронежилетів від Метінвесту, розробка захисних конструкцій для військових, 29 металевих укриттів для зміцнення окопів, передання 268 автомобілів, зокрема 20 машин швидкої допомоги, 500 тисяч літрів пального, постачання спецсталі для забезпечення додаткового захисту фронтових автівок та пластин для бронежилетів, виготовлення зі сталі 76 тисяч протитанкових їжаків, а також інших потрібних на фронті виробів: «мінібастіони, саперні кішки для дистанційного розмінування територій, польові пічки, у партнерстві з Укртрансгазом планується виготовити близько 5 000 різних речей із металу» [28])</li> </ul> |



## Продовження таблиці 3.2

| 1                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4) збереження активів | <p>1) Підприємства Групи в Запоріжжі, Кам'янському, Покровську та Кривому Розі, Покровська вугільна група (м. Покровськ, Донецька область), завод «Юністіл», Інгулецький, Північний і Центральний ГЗК (м. Кривий Ріг, Дніпропетровська область), металургійний комбінат «Каметсталь» (м. Кам'янське, Дніпропетровська область), а також металургійний комбінат «Запоріжсталь», що класифікується як спільне підприємство (м. Запоріжжя, Запорізька область) продовжують працювати в межах українського правового поля і на території, контрольованій українським урядом.</p> <p>2) Усі перераховані підприємства продовжують працювати з різним рівнем завантаження, зважаючи на безпекові, логістичні й економічні чинники.</p> <p>3) Продукція перерахованих підприємств доступна для реалізації на українських та іноземних ринках.</p> |

Систематизовано та узагальнено на основі джерел [8; 29; 57]

Таблиця 3.3 – Тактичні дії щодо реалізації комплексної антикризової стратегії

| Стратегія                                                                                                                       | Тактика реалізації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1) стратегія скорочення витрат:                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| - зниження витрат виробництва;                                                                                                  | <p>1) Позитивний ефект від операційних поліпшень, якого досягнули переважно завдяки більш ефективному споживанню сировини і енергоносіїв, підвищенню продуктивності основного технологічного обладнання, а також нарощуванню ефективності продажу на експорт;</p> <p>2) Позитивний ефект на витрати від знецінення гривні щодо долара США;</p> <p>3) Зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу;</p> <p>4) об'єднання у межах одного підприємства різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності з метою економії витрат.</p> |
| - призупинення стратегічних інвестиційних проєктів, попередніх інвестиційних планів, включно з дорожньою картою декарбонізації; | <p>1) Призупинення інвестицій у стратегічні проєкти (частка яких у 2021 році зросла на 23%, зокрема інвестиції у проєкти підтримання – на 67%, що довело їхні частки в загальних інвестиціях до 23% і 63% відповідно).</p> <p>2) Призупинення інвестицій у технологічні (екологічні) проєкти (зокрема, проєкт із декарбонізації).</p>                                                                                                                                                                                                                         |

## Продовження таблиці 3.3

| 1                                                                                                                                                                                                                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- переведення частини активів у режим консервації з метою безпеки працівників, захисту обладнання та запобігання будь-яким промисловим аваріям, які потенційно можуть бути спричинені військовими діями;</p>                         | <p>1) Діяльність Метінвест на рівні 30-50% від довоєнних потужностей.</p> <p>2) Виробництво в Авдіївці законсервоване з міркувань безпеки для співробітників та через бойові дії, що відбуваються неподалік міста.</p> <p>3) Виробнича діяльність підприємств Групи у Маріуполі була призупинена з початком війни (комбінати «Азовсталь», ММК ім. Ілліча, Маріупольський ремонтно-механічний завод і маріупольське відділення «Метінвест-Промсервісу»).</p> <p>4) На складах і в центрах дистрибуції Метінвесту в Україні та в інших європейських країнах досі залишилась металопродукція, вироблена підприємствами Групи у Маріуполі до 24 лютого 2022 року. Ця продукція, з відповідним маркуванням і документацією, доступна для продажу.</p>                                                                                                                                                                                  |
| 2) стратегія стабілізації:                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>- проведення критичних ремонтів, щоб забезпечити належний рівень продуктивності та підготувати активи до збільшення виробництва після закінчення війни;</p>                                                                          | <p>1) Проведення критичних ремонтів відбувається залежно від оперативної ситуації.</p> <p>2) Metinvest Trametal (Італія) відновив виробництво після планового щорічного технічного обслуговування.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>- пошук альтернативних шляхів постачання продукції споживачам залізницею;</p>                                                                                                                                                        | <p>Розроблені «альтернативні шляхи постачання продукції споживачам залізницею, проте ціна на такі перевезення залишається високою» [57] (див. рис. 3.3).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3) стратегія розширення:                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>- часткова компенсація зупинки виробництва на Азовсталі та зменшення виробництва на Promet Steel шляхом розширення виробничих потужностей, обсягів виробництва та відкриття нових ліній продукції на Каметсталі та Запоріжсталі;</p> | <p>1) «На «Каметсталі» від початку року опанували випуск десяти нових видів прокату. Серед них – круги діаметром 32, 34, 36 та 38 мм, потрібні в машинобудуванні, та фасонний профіль МП-4, який раніше виробляли на «Азовсталі». Крім того, на підприємстві відновлено виробництво вагонних осей і рідкого аргону» [8].</p> <p>2) «На «Запоріжсталі» також розширюють продуктову лінійку. Металурги розпочали випуск холоднокатаного рулону подвійної маси без зварного шва, призначеного переважно для будівельної галузі» [8].</p> <p>3) «У 1-му півріччі 2022 року виробництво товарних напівфабрикатів знизилося на 47% проти аналогічного періоду минулого року – до 771 тис. тонн – через суттєве зниження виробництва рідкого чавуну. Це частково було компенсовано консолідацією обсягів виробництва товарної заготовки на потужностях Каметсталі, ефект якої в 1-му півріччі 2022 року становив 444 тис. тонн» [8].</p> |

Продовження таблиці 3.3

| 1                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4) «Виробництво довгого прокату зросло на 125 тис. тонн – до 575 тис. тонн – унаслідок розширення виробничих потужностей Каметсталі, що повністю компенсувало зупинку виробництва на Азовсталі з кінця лютого 2022 року та зменшення виробництва на Promet Steel» [8].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| - завдяки політичному та економічному вирівнюванню з ЄС (Україна подала заявку на членство в ЄС наприкінці лютого 2022 року) і зниженню конкуренції з боку російських виробників є можливим розширення частки на західному ринку через сприятливе цінове середовище. | <p>1) У 2021 році глобальне споживання готової сталі зросло на 2,7% порівняно з аналогічним періодом минулого року, і WSA очікує, що воно залишиться відносно незмінним у 2022 році.</p> <p>2) Російське вторгнення в Україну викликало занепокоєння щодо поставок сталі, що призвело до різкого зростання цін на сталь у Європі та США наприкінці лютого.</p> <p>3) Заборона ЄС на імпорт російського чавуну та готової сталі з березня 2022 року.</p> <p>4) Зростання цін на сировину та енергоносії.</p> <p>5) Перебої із постачанням з Китаю.</p> <p>6) Щоб підтримати Україну та її виробників сталі, кілька країн тимчасово пом'якшили або припинили торгівлю з певними постачальниками, щоб імпортувати сталь із України (включаючи Великобританію, США та Канаду). ЄС планує прийняти аналогічні заходи.</p> |

Систематизовано та узагальнено на основі джерел [8; 28; 57]

***Тактичні методи антикризового управління, використані з метою реалізації антикризової комбінованої стратегії: даунсайзинг, диверсифікація, реінжиніринг, реструктуризація.***

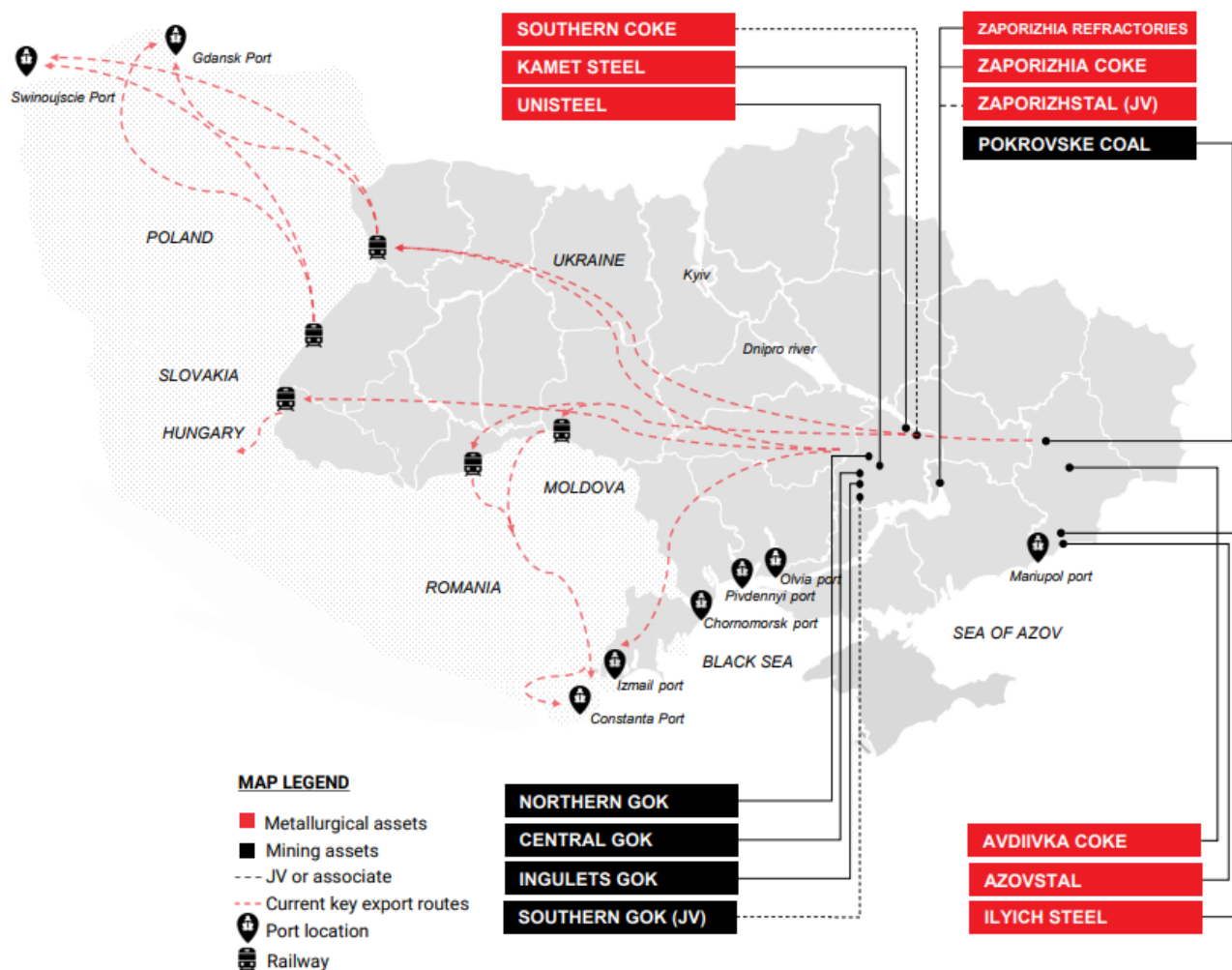


Рис. 3.3 – Карта альтернативних шляхів постачання продукції Метінвест споживачам залізницею

Джерело: [57]

Поточну оцінку фінансових результатів антикризового управління підприємством див. табл. 3.4 та 3.5.

Таблиця 3.4 – Сплачені податки та збори Групою «Метінвест» у першому півріччі 2022 року

| Податок або збір                                 | Сума                                                                      |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Податок із прибутку                              | понад 6 млрд грн.                                                         |
| Єдиний соціальний внесок                         | 3,3 млрд грн.                                                             |
| Податок на доходи фізичних осіб                  | понад 3 млрд грн                                                          |
| Плата за користування надрами                    | понад 3 млрд грн                                                          |
| Виплата рентної плати на видобуток залізної руди | 2,9 млрд грн (збільшення на 40% проти аналогічного періоду минулого року) |
| Плата за землю                                   | 856 млн грн (збільшення на 35% проти аналогічного періоду минулого року)  |
| Екологічний податок                              | 511 млн грн.                                                              |
| <b>Усього</b>                                    | <b>понад 18 млрд грн</b>                                                  |

Складено за даними [28]

Таблиця 3.5 – Управління борговими зобов'язаннями

| Основні фінансові результати    | 31.03.2022 | 31.03.2021 | Зміни, млн. дол. США | Зміни, % |
|---------------------------------|------------|------------|----------------------|----------|
| Загальний борг                  | 2180       | 3273       | 1093                 | 34%      |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 582        | 970        | 388                  | 40%      |
| Чистий борг                     | 1688       | 2303       | 615                  | 27%      |

Складено за даними [57]

Отже, станом на 31 березня 2022 року загальний борг зменшився на 34% з початку року – до US\$ 2 180 млн., водночас грошові кошти та їхні еквіваленти зменшилися на 40% з початку року і становили US\$ 582 млн на 6 травня 2022 року. Внаслідок цього чистий борг зменшився на 27% з початку року – до US\$ 1 688 млн.

Зменшення загального та чистого боргу пов'язане з тим, що Метінвест у 2021 році достроково погасив US\$68 млн у межах лінії передекспортного фінансування. По-друге, Метінвест погодив зміну умов у межах реструктурованої кредитної лінії Покровської вугільної групи на суму US\$480 млн. Крім інших змін, значно знижено процентну ставку за цією кредитною лінією, а термін остаточного погашення перенесено на 2026 рік із можливістю добровільного дострокового погашення. По-третє, Метінвест успішно завершив

реструктуризацію банківського кредиту українському вугільному активу у 2021 році.

Отже, Метінвест, діючи за антикризовою комплексною антикризовою стратегією, розробляє альтернативні шляхи для експорту продукції, покращує операційну ефективність та систему управління борговими зобов'язаннями і залишається одним із найбільших платників податків.

### **Висновки до розділу 3**

1. Система управління ризиками в Метінвест дає змогу комплексно визначити групи ризиків та оперативно й ефективно реагувати на прогнозовані та реальні загрози. Система передбачає залучення до роботи з ризиками співробітників на всіх рівнях (аудити на підприємствах, оцінка впливу факторів ризику на бізнес-процеси, якість реагування, впровадження відповідних превентивних заходів).

2. На основі вивчення досвіду Групи щодо управління ризиками, пов'язаними з пандемією, та на підставі даних про наслідки широкомасштабної військової агресії Російської Федерації проти України для підприємств Групи з урахуванням критичного рівня нестійкості зовнішнього середовища переглянуто місію та цінності підприємства та розроблено антикризову комбіновану стратегію, основними векторами якої визначено: стратегію зменшення витрат, стратегію стабілізацію та стратегію розширення.

3. На основі аналізу організаційно-економічних, виробничих, фінансових показників, матриці суттєвості та особливостей системи стратегічного управління Групою «Метінвест» розроблено напрями оптимізації взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства в рамках досягнення цілей сталого розвитку ООН та окреслено вектори управління ризиками взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства (карта ризиків) – екологічні ризики; ризики, пов'язані з охороною

праці та промисловою безпекою; ризик нестачі кваліфікованих працівників та ризику, пов'язані з недотриманням правил ділової поведінки.

4. На основі аналізу тактичної реалізації антикризової комплексної стратегії та поточних результатів діяльності Метінвест в кризових умовах визначено тактичні методи антикризового управління (даунсайзинг, диверсифікація, реінжиніринг, реструктуризація) та надана поточна оцінка фінансових результатів антикризового управління підприємством. Спостережено, що загальний борг зменшився на 34% з початку року – до US\$ 2 180 млн., водночас грошові кошти та їхні еквіваленти зменшилися на 40% з початку року і становили US\$ 582 млн на 6 травня 2022 року. Внаслідок цього чистий борг зменшився на 27% з початку року – до US\$ 1 688 млн. У першому півріччі виплачено податків на зборів на суму понад 18 млрд. грн. Метінвест залишається одним із найбільших платників податків, надійною опорою економіки України і, діючи за антикризовою комплексною антикризовою стратегією, розробляє альтернативні шляхи для експорту продукції, покращує операційну ефективність та систему управління борговими зобов'язаннями.

## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження зроблено такі висновки:

В сучасних економічних умовах концепція стратегічного управління підприємством має орієнтуватися на такі принципи: принцип соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством; принцип екогармонійності; принцип безупинної адаптації та інноваційності; принцип рефлексії та обмеженої раціональності; принцип самовизначення; принцип економічності та резервування ресурсів.

Системний комплекс розроблення стратегій управління підприємством є чотирьохвекторним, а саме: 1) вектор стратегічного аналізу та діагностики рівня нестабільності зовнішнього середовища; 2) вектор стратегічних орієнтирів підприємства; 3) вектор формування стратегічного набору; 4) вектор підготовки до реалізації розроблених стратегій.

Аналіз зовнішнього середовища – це комплексна оцінка змін у середовищі, в якому підприємство здійснює свою діяльність. Аналіз зовнішнього середовища передбачає кілька етапів, а саме: структурування зовнішнього середовища та відбір ключових факторів для аналізу; збір інформації про кожний фактор впливу; оцінка інформації впливу та прогнозування інтенсивності можливого впливу по кожному фактору; формування бази для стратегічного аналізу і визначення альтернативних стратегій.

Динамізм (турбулентність) зовнішнього середовища має п'ять рівнів – від незмінного, слабкого і легко прогнозованого до дуже мінливого, дискретного і непередбачуваного – і оцінюється за низкою показників: рівень складності ринку; ступінь новизни майбутнього; швидкість, з якою змінюється зовнішнє середовище; можливість передбачити майбутню поведінку ринку. Методом визначення межі діапазону толерантності підприємства виділено чотири рівні стійкості підприємства, кожний з яких характеризується певною силою впливу зовнішніх факторів дестабілізації, співвідношенням темпів їх зміни і відновлювальних процесів у підприємстві.



Стратегічний аналіз як підсистема стратегічного управління є аналізом макро- та мікросередовища підприємства. Вибір оптимальної стратегічної альтернативи пов'язаний із ризиком (недосягнення цілей, зменшення потенціалу, збитки, кризовий стан та ін.), тому необхідним є визначення критеріїв первинної оцінки базових сценаріїв та системи універсальних критеріїв відбору оптимальної стратегічної альтернативи. Систему методів стратегічного управління змінами на підприємстві вибирають відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства.

Аналіз організаційно-економічних показників діяльності міжнародної вертикальної інтегрованої гірничо-металургійної групи компаній «Метінвест» засвідчив те, що структура корпоративного управління відповідає нормам нідерландського та українського законодавства. До складу Наглядової ради входять досвідчені менеджери світового рівня (керівні посади в Європейському банку реконструкції та розвитку, інвестиційних компаніях та фондах, виробничих підприємствах) та експерти (зі значним досвідом у металургії, у сфері технологій і операційного менеджменту, технологій процесів виробництва сталі, структур формування собівартості, ключових факторів досягнення конкурентоздатності, створення і управління корпоративними стратегіями), консультанти (з питань стратегічного і операційного менеджменту, стратегій трансформації, реструктуризації та ін.). Досвід очільників Комітетів Ради відповідає спектру компетенцій, якими вони опікуються. Серед недоліків – лише один Незалежний директор та наявність членів Ради із невизначеним функціоналом. Генеральний директор та менеджери вищої ланки Групи мають значний досвід антикризового менеджменту та соціально відповідального бізнесу.

Корпоративне управління Групою здійснюється відповідно до чітко визначених місії, принципів (спеціалізація; єдине стратегічне управління; централізація; зростання та інвестиції; упровадження найкращих світових практик; синтез традицій та інновацій; установка на лідерство; особисте ставлення до справи), цілей (забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку

сталі), завдань та пріоритетів. Базовою стратегією управління Групи є технологічна стратегія, спрямована на технологічну модернізацію, підвищення якості продукції, загальної операційної ефективності та екологічності виробничих процесів.

Аналіз виробничих та фінансових показників за 2018–2022рр. засвідчив те, що на відміну від сталого зростання виробництва в аналізованих роках, у 1-му півріччі 2022 року порівняно з аналогічним періодом минулого року спостерігається зменшення виробництва чавуну та сталі на 49% і 45%, товарних напівфабрикатів на 47%, готової продукції на 46%, коксу – на 55%, загального залізорудного концентрату на 45%, вугільного концентрату на 10% через повномасштабні військові дії на території України, які спричинили значну втрату активів, логістичні обмеження, та погіршення геологічних умов і тривалий ефект нестачі кваліфікованого персоналу на шахтах компанії United Coal Company (США). Дані фінансового аналізу фіксують на 31 березня 2022 року наявність 582 млн. дол. США грошових коштів та їх еквівалентів та 2 180 млн.дол. США загального боргу порівняно з 970 млн.дол.США грошових коштів та їх еквівалентів 3 273 млн.дол.США загального боргу на I квартал 2021 року.

Для визначення макро- та мікроаспектів взаємодії проведено оцінку суттєвості, що передбачало з'ясування того, як впливають аспекти, пов'язані зі специфікою діяльності Метінвесту на рішення ключових зацікавлених сторін та чи мають вони значний економічний, екологічний і соціальний вплив. 20 ключових аспектів взаємодії було ранжовано в матриці суттєвості. Серед ключових аспектів представлені: взаємодія із зацікавленими сторонами (персонал, клієнти, постачальники та підрядники, інвестори, кредитори, місцеві громади, органи державної влади та засоби масової інформації); дотримання екологічних зобов'язань на кожному етапі виробничого процесу; дотримання принципів Міжнародної організації праці (МОП) та норм трудового права, принципів вільної участі співробітників у різних громадських та галузевих організаціях та ін.; покращання соціального забезпечення та соціальної інфраструктури; підтримання охорони здоров'я; зміцнення соціальних зв'язків

між людьми і підтримання здорового способу життя населення; взаємодія з місцевими громадами.

Аналіз засвідчив значення коефіцієнта впливу безпосереднього оточення підприємства – 0,099, від’ємний. Це свідчить про те, що сукупний вплив факторів безпосереднього оточення підприємства оцінюється досить негативно. Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища становить 0,21, що позначає нейтральний вплив внутрішнього середовища на діяльність Групи. Розрахунки визначили значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища – 0,062, від’ємне, і вказав, що вплив макросередовища є знищувальним. Одним із найвагоміших чинників макросередовища Метінвест за останні роки є активні військові дії на території України. Руйнування виробничих потужностей, залізничних шляхів та ліній електропередач у результаті обстрілів призвело до зупинки виробництва та значних збитків.

Аналіз системи стратегічного управління засвідчив те, що підприємство систематично дотримується принципів ефективного управління ланцюгом постачання; підвищує інформаційну безпеку; покращує систему управління якістю; забезпечує ефективну та вчасну доставку продукції, зосередившись на розвитку та посиленні компетенцій логістичної функції; будує інноваційну екосистему на принципі кооперації іншими компаніями; мінімізує комплаєнс-ризики, що є одним із основних механізмів дотримання принципів прозорості та відкритості бізнесу; контролює дотримання ключових питань податкової політики; управляє енергоефективністю; розробляє та вдосконалює стратегію охорони здоров’я працівників та стратегію управління персоналом; забезпечує захист трудових прав та дотримання прав людини; забезпечує економічно обґрунтований рівень винагороди; підвищує вмотивованість співробітників; підтримує систему навчання та розвитку; вдосконалює систему внутрішніх комунікацій та ін.

Система управління ризиками в Метінвест дає змогу комплексно визначити групи ризиків та оперативно й ефективно реагувати на прогнозовані та реальні загрози. Система передбачає залучення до роботи з ризиками

співробітників на всіх рівнях (аудити на підприємствах, оцінка впливу факторів ризику на бізнес-процеси, якість реагування, впровадження відповідних превентивних заходів).

На основі вивчення досвіду Групи щодо управління ризиками, пов'язаними з пандемією, та на підставі даних про наслідки широкомасштабної військової агресії Російської Федерації проти України для підприємств Групи з урахуванням критичного рівня нестійкості зовнішнього середовища переглянуто місію та цінності підприємства та розроблено антикризову комбіновану стратегію, основними векторами якої визначено: стратегію зменшення витрат, стратегію стабілізацію та стратегію розширення.

На основі аналізу організаційно-економічних, виробничих, фінансових показників, матриці суттєвості та особливостей системи стратегічного управління Групою «Метінвест» розроблено напрями оптимізації взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства в рамках досягнення цілей сталого розвитку ООН та окреслено вектори управління ризиками взаємовпливів факторів зовнішнього середовища та бізнес-процесів підприємства (карта ризиків) – екологічні ризики; ризики, пов'язані з охороною праці та промисловою безпекою; ризик нестачі кваліфікованих працівників та ризики, пов'язані з недотриманням правил ділової поведінки.

На основі аналізу тактичної реалізації антикризової комплексної стратегії та поточних результатів діяльності Метінвест в кризових умовах визначено тактичні методи антикризового управління (даунсайзинг, диверсифікація, реінжиніринг, реструктуризація) та надана поточна оцінка фінансових результатів антикризового управління підприємством. Спостережено, що загальний борг зменшився на 34% з початку року – до US\$ 2 180 млн., водночас грошові кошти та їхні еквіваленти зменшилися на 40% з початку року і становили US\$ 582 млн на 6 травня 2022 року. Внаслідок цього чистий борг зменшився на 27% з початку року – до US\$ 1 688 млн. У першому півріччі виплачено податків на зборів на суму понад 18 млрд. грн. Метінвест залишається одним із найбільших платників податків, надійною опорою економіки України і,

діючи за антикризовою комплексною антикризовою стратегією, розробляє альтернативні шляхи для експорту продукції, покращує операційну ефективність та систему управління борговими зобов'язаннями.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Заліська Ю.М. Бенчмаркінг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності продукції. Креативність, підприємництво, інновації: управлінські та освітні тренди майбутнього: праці Міжнародної науково-практичної конференції (16–17 червня 2021 р.) / за редакцією Ярмош О. В., Дудневої Ю. Е., Нестеренко Р. О. Харків : Видавництво «Точка», 2021. с. 14–17.
2. Артеменко Л. П., Петрук Ю. В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. Економічний вісник НТУУ «КПІ». №22, 2022. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143>
3. Бараш Ю.С., Беринда О.О. Проблема оцінювання металургійних підприємств. *«Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності»* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 27 жовтня 2018 р., Львів : Львівська економічна фундація, 2018.
4. Беспалов В. А. Наука та мистецтво прийняття управлінських рішень. Київ: Вища шк., 135 с.
5. Валінкевич Н. В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12 (15). С. 84–89.
6. Василенко В. О. Стратегічне управління: [навчальний посібник]. К. : ЦУЛ, 2003. 396с.
7. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. ж-л. Вип. 1-2. К. : Книжкове вид-во НАУ, 2009. С. 404–411.
8. Виробничі результати за 2 квартал і 1 півріччя 2022 року. URL: [https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases\\_\\_Metinvest\\_Operational-results\\_2Q-and-1H-2022.pdf](https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases__Metinvest_Operational-results_2Q-and-1H-2022.pdf).

9. Виробничі результати за 4 квартал і 12 місяців 2018 року. URL: [https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases\\_\\_Metinvest\\_Operational%20results\\_4Q%20and%2012M%202018.pdf](https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases__Metinvest_Operational%20results_4Q%20and%2012M%202018.pdf)
10. Виробничі результати за 4 квартал і 12 місяців 2019 року. URL: [https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases\\_\\_Metinvest\\_Operational%20results\\_4Q%20and%2012M%202019.pdf](https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases__Metinvest_Operational%20results_4Q%20and%2012M%202019.pdf).
11. Виробничі результати за 4 квартал і 12 місяців 2020 року. URL: [https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases\\_\\_Metinvest\\_Operational%20results\\_4Q%202020.pdf](https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases__Metinvest_Operational%20results_4Q%202020.pdf)
12. Виробничі результати за 4-й квартал і 12 місяців 2021 року. URL: [https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases\\_\\_Metinvest\\_Operational%20results\\_4Q-12M-2021.pdf](https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/operreleases__Metinvest_Operational%20results_4Q-12M-2021.pdf).
13. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія]. Х. : ІНЖЕК, 2010. 340с.
14. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельн. нац. ун-ту. 2009. №6. Т. 3. С. 7–11.
15. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки/10 Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.
16. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність. К. : Вища шк., 1995. 265 с.
17. Гончаренко О. М. Діагностика та інструментарій оцінки стійкого розвитку підприємства. Праці Одеського політех. ун-ту. 2011. Вип. 2(36). С. 312–319. URL: [http://www.nbu.gov.ua/Portal/natural/Popu/2011\\_2/7-8.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/natural/Popu/2011_2/7-8.pdf).
18. Жаворонкова Г. В. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвиненої ринкової економіки. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. праць. Вип. 18. К. : НАУ, 2008. С. 117–125.

19. Звіт зі сталого розвитку Метінвест.2020. URL: [https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2020/assets/pdf/Metinvest\\_2020\\_SR-Ukr-Web.pdf](https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2020/assets/pdf/Metinvest_2020_SR-Ukr-Web.pdf).
20. Зюкова І. О. Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2007. № 2. С. 3–7.
21. Киш Л. П. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. Випуск 38-1. 2019. С. 107–117.
22. Ковтунець Ю. В. Фактори зовнішнього середовища, які Впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 11/2016. С. 56–58.
23. Кэмп Р. С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: Технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов. Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2004. 416 с.
24. Колосенко К. О. Аналіз напрямків підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки* : матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ 22 листопада 2017 р. К. : НТУУ «КПІ ім. І.Сікорського», 2017. с. 115.
25. Колосенко К.О. Ресурсний потенціал металургійних підприємств інноваційної спеціалізації. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №16. С. 233–239
26. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №1. С. 192–203. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi-2011\\_1\\_192\\_203.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi-2011_1_192_203.pdf).
27. Орлов О. О. Планування діяльності підприємства. К. : С 2002. 336 с.
28. Офіційний сайт Міжнародної групи компаній. URL: «Метінвест». <https://metinvestholding.com/ua/contacts>.



29. Пан Л. В. Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD – BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації. Наукові записки. 2010. № 21. С. 56–63.

30. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища: дисертація д-ра екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2003.

31. Пашенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т.2. С. 99–103.

32. Петрова Н. В. Стратегічне управління промисловою організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища на базі імовірісно-адаптивного підходу : автореф. дис. канд. екон. наук – 08.00.05. 2010. 19 с.

34. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : [навч. посіб.]. Х. : Основа, 1999. 620 с.

35. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : [навч. посіб.] / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. Харків: ХДЕУ, 2002. 640с.

36. Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах. URL: <https://rating.zone/ekonomichnyj-ohliad-metallurhijnoi-haluzi-ukrainy>.

37. Саєнко М. Г. Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

38. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства. Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 232 с.

39. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житом. держ. технол. ун-ту*. Серія «Економічні науки». 2010. №2(52). Т. 2. С. 287–291.

40. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємств. Житомир : ЖДТУ, 2003. 580 с.

41. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. Вид. 2-ге, без змін. К. : КНЕУ, 2006. 316с.

42. Фінансові результати за 2018 рік. URL: [https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/finreleases\\_Metinvest\\_Financial%20release\\_IFRS%20FY2018%20results.pdf](https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/finreleases_Metinvest_Financial%20release_IFRS%20FY2018%20results.pdf).
43. Фінансові результати за 2019 рік. URL: [https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/finreleases\\_\\_Metinvest\\_Financial%20release\\_IFRS%20FY2019%20results.pdf](https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/finreleases__Metinvest_Financial%20release_IFRS%20FY2019%20results.pdf)
44. Фінансові результати за 2020 рік. URL: [https://metinvestholding.com/Content/Entities/NewsAttachment/20/ua/Metinvest\\_Financial%20release\\_IFRS%20FY2020\\_ukr.pdf](https://metinvestholding.com/Content/Entities/NewsAttachment/20/ua/Metinvest_Financial%20release_IFRS%20FY2020_ukr.pdf)
45. Фінансові результати за 2021 рік. URL: [https://metinvestholding.com/Content/Entities/NewsAttachment/20/ua/Metinvest\\_Financial%20release\\_IFRS%20FY2020\\_ukr.pdf](https://metinvestholding.com/Content/Entities/NewsAttachment/20/ua/Metinvest_Financial%20release_IFRS%20FY2020_ukr.pdf)
46. Характеристика методики SWOT-аналізу. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4193-kharakteristika-metodiki-swot-analizu.html>.
47. Хомич О. В., Артеменко Л. П., Стратегічне Agile управління сучасними організаціями. Фаховий збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці» (НАУ). № 6(74). 2019. С.155–159. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6\\_74\\_2\\_2019\\_ukr/20.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/20.pdf)
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [підручник]. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К. : КНЕУ, 2004. 699с.
49. Шубіна К. А., Артеменко Л. П. Стратегічні пріоритети стійкого розвитку фармацевтичних підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління. №15. 2021. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/227021> Index Copernicus.
50. Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*, 2012. № 2. С. 52–59.
51. Ansoff H. Igor. Strategic Management. Palgrave Macmillan London, 1979. 236 p.
52. Artemenko Lina, Pichugina Maryna, Kotsko Taras. Strategizing of startup activity company: initialization and project implementation. *Економічний вісник*

HTYU «КПІ». №18. 2021. С. 135–140. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240433> (фахове видання, категорія Б). (DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240433>)

53. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. M. A. : MIT Press, 1962

54. Drucker P. F. The Practice of Management, Harper Business. New York : NY, 1993. P. 132.

55. Mintsberg H. The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press, 1994.

56. Metinvest. Standing together. Annual Report 2020. 147 p.

57. Morgan Stanley. Global Credit Conference – Ukraine. 19 May 2022.

58. Okręglicka Małgorzata, Lemańska-Majdzik Anna, Pichugina Maryna, Artemenko Lina. Entrepreneurial Orientation and Organizational Flexibility of Small and Medium-Sized Enterprises in a Pandemic Crisis : Monograph, Publishing Office of Czestochowa University of Technology. Częstochowa 2021. p. 177.

59. Thompson Arthur A. Strategic Management : Concepts and Cases Hardcover. Mcgraw-Hill College; 13th edition, 2003

60. Urba, S., Chervona, O., Panchenko, V., Artemenko, L., Guk, O. (2022). Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. Ingénierie des Systèmes d’Information, Vol. 27, No. 2, pp. 205–211. URL: <https://doi.org/10.18280/isi.270204> Scopus