

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

***Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту***

галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
спеціалізація	<u>Бізнес-адміністрування універсальна</u>

Освітньо-професійна програма **8М10 «Бізнес-адміністрування (універсальна)»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

***на тему Формування антикризової стратегії розвитку підприємства (на
прикладі ТОВ «Метінвест Холдинг»)***

(повна назва)

Здобувача Пругла Василя Вікторовича

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник

Професор кафедри міжнародної економіки, д.е.н.

(науковий ступінь, учене звання)

Я.М.Столярчук

(підпис)

(ініціали, прізвище)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

завідувач кафедри міжнародного менеджменту к.е.н., доцент

М.О. Бурмака

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС – ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
УНІВЕРСАЛЬНА»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8М10 «Бізнес-адміністрування
універсальна»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Є.Г.Панченко

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Пругло В.В.

(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему: Формування антикризової стратегії розвитку підприємства (на прикладі
ТОВ «Метінвест Холдинг»)**

Тему затверджено наказом ректора Університету " 30" грудня 2022 р. № 2191-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
науковому керівникові**

Розділ 1 Теоретичні засади формування антикризової стратегії на підприємстві

(назва, термін подання – до 23.01.23)

**Розділ 2 Обґрунтування антикризових стратегічних напрямів розвитку підприємства ТОВ
«Метінвест Холдинг»**

(назва, термін подання – до 27.02.23)

**Розділ 3 Вибір антикризової стратегії для забезпечення довгострокового ефективного
функціонування ТОВ «Метінвест Холдинг»**

(назва, термін подання – до 27.03.23)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

(до 01.08.23)

Зворотний бік додатку

Об'єкт дослідження:	Процеси управління стратегічним розвитком підприємства на вітчизняному та світовому ринках металургійної продукції. Процеси антикризового управління вітчизняних компаній металургійного сектору в сучасних умовах
Предмет дослідження:	є умови, чинники та механізми управління антикризового управління ТОВ «Метінвест Холдинг»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	наукове обґрунтування ключових засад розробки та впровадження антикризової стратегії та довгострокового розвитку ТОВ «Метінвест», розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо досягнення та збереження стійких конкурентних позицій підприємства на вітчизняному та світовому ринках

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 Розкрити сутність та етапність формування антикризової стратегії підприємства. Узагальнити існуючі теоретичні і методологічні положення антикризового та стратегічного управління підприємством. Визначити особливості процесу розроблення та впровадження антикризових заходів на підприємстві.

У розділі 2 Охарактеризувати формування та етапність впровадження антикризової стратегії на підприємстві ТОВ «Метінвест Холдинг». Виконати аналіз фінансового стану компанії. Визначити конкурентну диспозицію ТОВ «Метінвест Холдинг» на ринку металопродукції. Обґрунтувати вибір моделі оцінки результатів діяльності компанії на довгостроковий період.

У розділі 3 Обґрунтувати пріоритетних напрямів стратегічного розвитку компанії. Розробити комплексну систему заходів для досягнення результатів діяльності на довгостроковий період. Розробити пропозиції щодо реалізації антикризової стратегії ТОВ «Метінвест Холдинг» у контексті забезпечення довготривалих конкурентних переваг.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 123 сторінок, 10 таблиць, 22 малюнків,

Список літератури з 72 найменувань, 3 додатків.

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»).

Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічним розвитком підприємства на вітчизняному та світовому ринках металургійної продукції. Процеси антикризового управління вітчизняних компаній металургійного сектору в сучасних умовах

Предметом дослідження є умови, чинники та механізми управління антикризового управління ТОВ «Метінвест Холдінг».

Мета дослідження полягає у науковому обґрунтування ключових засад розробки та впровадження антикризової стратегії та довгострокового розвитку ТОВ «Метінвест», розробці на цій основі практичних рекомендацій щодо досягнення та збереження стійких конкурентних позицій підприємства на вітчизняному та світовому ринках.

Завданнями роботи є розробка пропозицій для впровадження змін у довгострокову стратегію розвитку ТОВ «Метінвест Холдінг».

1. Розкрити сутність та етапність формування антикризової стратегії підприємства.
2. Узагальнити існуючі теоретичні і методологічні положення антикризового та стратегічного управління підприємством.
3. Визначити особливості процесу розроблення та впровадження антикризових заходів на підприємстві.
4. Охарактеризувати формування та етапність впровадження антикризової стратегії на підприємстві ТОВ «Метінвест Холдінг».
5. Виконати аналіз фінансового стану компанії.

6. Визначити конкурентну диспозицію ТОВ «Метінвест Холдинг» на ринку металопродукції.
7. Обґрунтувати вибір моделі оцінки результатів діяльності компанії на довгостроковий період.
8. Обґрунтувати пріоритетних напрямів стратегічного розвитку компанії.
9. Розробити комплексну систему заходів для досягнення результатів діяльності на довгостроковий період
10. Розробити пропозиції щодо реалізації антикризової стратегії ТОВ «Метінвест Холдинг» у контексті забезпечення довготривалих конкурентних переваг.

Робоча гіпотеза необхідно описати і оцінити дві альтернативи антикризової стратегії:

1. «Підтримка» повністю на класичній технології виробництва сталі
2. «Розвиток» з переходом до «зеленої» металургії.

Інформаційна база дослідження ТОВ «Метінвест Інжиніринг»

За результатами дослідження розроблено пропозиції до реалізації антикризової стратегії та проаналізовано можливість забезпечення довготривалих конкурентних переваг.

Одержані результати можуть бути використані на підприємстві ТОВ «Метінвест Холдинг»

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

В І Д Г У К

на кваліфікаційну магістерську роботу
студента Навчально-наукового Інституту бізнес-освіти імена Анатолія Поручника
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Пругла Василя Вікторовича на тему:
«Формування антикризової стратегії розвитку підприємства
(на прикладі ТОВ «Метінвест Холдинг»)»

1. Актуальність теми: обумовлена необхідністю масштабного впровадження українськими підприємствами апробованих у міжнародній практиці ефективних антикризових стратегій, здатних забезпечити їм стійке протистояння змінам зовнішнього середовища та відновлювати здатність компаній до самоорганізації та підтримки внутрішнього і зовнішнього гомеостазу в умовах воєнного стану.

2. Що є позитивного в роботі: у роботі на основі узагальнення наявних теоретико-методологічних напрацювань вітчизняної і зарубіжної наукової літератури розкрито економічну сутність та основні етапи формування антикризової стратегії підприємства, проаналізовано діалектику антикризового та стратегічного управління компаніями, а також визначено головні особливості впровадження антикризових управлінських заходів.

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: у кваліфікаційній магістерській роботі дається комплексна характеристика фінансового стану ТОВ «Метінвест Холдинг», оцінено його конкурентну диспозицію на ринку металопродукції та обґрунтовано, на основі здійснених авторських розрахунків, альтернативні напрями реалізації підприємством антикризової стратегії у контексті забезпечення довготривалих конкурентних переваг.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій: сформульовані автором висновки і рекомендації можуть слугувати методологічною базою при розробленні антикризових стратегій вітчизняних компаній металургійного сектору.

5. Наявність недоліків: у роботі недостатньою мірою розкрито питання щодо корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Метінвест Холдинг» при реалізації антикризової стратегії.

6. Загальна оцінка магістерської дипломної роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота виконана на високому теоретичному і методологічному рівнях, відповідає усім нормативним вимогам і допускається до захисту перед Екзаменаційною комісією.

Науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки.

Столярчук Я. М.

14 серпня 2023 р.

Рецензія на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача Пругло В.В.

(прізвище, ім'я)

на тему: «Формування антикризової стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Метінвест Холдінг»)»

(назва теми)

Дана дипломна робота присвячена темі - формування антикризової стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Метінвест Холдінг».

В роботі наводиться комплексний аналіз фінансового стану ТОВ «Метінвест Холдінг», оцінюється його конкурентоспроможність на ринку металопродукції і обґрунтовуються альтернативні напрями впровадження антикризової стратегії з метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Автор адекватно розглядає ключові характеристики національної економіки, політико-правове, соціально-культурне та технологічне середовище, що впливає на етапи формування антикризової стратегії.

Обумовленість теми полягає у необхідності впровадження ефективних антикризових стратегій, які вже використовуються в міжнародній практиці, з метою забезпечення українським підприємствам стійкості в умовах змін зовнішнього середовища та відновлення їхньої здатності до саморегуляції та адаптації до умов воєнного стану. Використані актуальні методи та інструменти для обґрунтування напрямів стратегічного розвитку компанії, а також виконання оцінки результатів на довгостроковий період відповідають сучасним стандартам.

Дослідження розкриває економічну сутність та основні етапи формування антикризової стратегії підприємства, аналізує взаємозв'язок антикризового та стратегічного управління в компаніях і визначає ключові особливості впровадження антикризових управлінських заходів.

Робота змістовно описує загальний аналіз циклу виробництва металургійної продукції, та практичні аспекти аналізу міжнародного бізнес-

середовища. Зокрема перехід від класичного виробництва до «зеленої» металургії, що є одним з сучасніших глобальних трендів розвитку промисловості.

Отримані висновки та рекомендації, сформульовані автором, можуть бути використані при розробці антикризових стратегій для українських компаній металургійного сектору.

Рецензент

Директор по технології
і кращим практикам
(посада)


(підпис)

Авдєєнко М.В.
(ініціали, прізвище)

ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ"
(місце роботи)

Печатка



“ ” 202__ р.
(дата)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	17
1.1. Економічна сутність та етапність формування антикризової стратегії підприємства	17
1.2. Діалектика антикризового та стратегічного управління підприємством	35
1.3. Особливості процесу розроблення та впровадження антикризових заходів на підприємстві.....	42
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»	52
2.1. Формування та етапність впровадження антикризової стратегії на підприємстві ТОВ «Метінвест Холдинг»	52
2.2. Аналіз фінансового стану компанії.....	58
2.3. Конкурентна диспозиція ТОВ «Метінвест Холдинг» на ринку металопродукції.....	65
2.4. Вибір моделі оцінки результатів діяльності на довгостроковий період.	75
РОЗДІЛ 3. ВИБІР АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОГО ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».....	84
3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів стратегічного розвитку компанії	84

3.2. Розробка комплексної системи мір і заходів для досягнення результатів діяльності на довгостроковий період	92
3.3. Пропозиції щодо реалізації антикризової стратегії ТОВ «Метінвест Холдинг» у контексті забезпечення довготривалих конкурентних переваг	102
ВИСНОВКИ	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	118
ДОДАТКИ.....	125

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

MIX	ТОВ «Метінвест Холдинг»
МІІ	ТОВ «Метінвест Інжиніринг»
DRI - Direct Reduced Iron	Залізо прямого відновлення
EAF - Electric Arc Furnace	Електро-дугова піч
CBAM - Carbon Border Adjustment Mechanism	Механізм вуглецевого регулювання імпорту
COT	Світова організація торгівлі
СТВ	Система торгівлі викидами
МОВ	Система моніторингу, звітності та верифікації викидів
ГКР	Гарячекатаний рулон
ХКР	Холоднокатаний рулон
ГКЛ	Гарячекатаний лист
ХКЛ	Холоднокатаний лист
СПІ	Стратегічні інвестиційні проекти

ВСТУП

Нинішній етап розвитку ринкової економіки України характеризується вагомим впливом глобалізаційних чинників, які висувають до вітчизняних суб'єктів господарювання якісно нові вимоги щодо забезпечення їх конкурентоспроможності, впровадження в практику інноваційних методів господарювання та управління, в умовах воєнного стану, та зниження світової економічної активності та зміни пріоритетів в ряді галузей пов'язаних з наслідками пандемії COVID-19. В досягненні цієї стратегічної мети важливу роль відіграє система антикризового управління стратегічним розвитком підприємства, на основі якої розробляється стратегія розвитку підприємства на середньо- і довгострокову перспективу, уточнюється тактика його діяльності, обґрунтовуються плани й управлінські рішення, реалізується контроль за їхнім виконанням, а також виявляються резерви підвищення ефективності виробництва та оцінюються результати діяльності підприємства.

Це вимагає від вітчизняних компаній здійснення регулярного моніторингу своїх позицій на ринку, визначення сильних та слабких сторін власної господарської діяльності і конкурентів, а також постійного пристосування їх діяльності до змін ринкової кон'юнктури. Система антикризових заходів, спрямованих на реалізацію цих цілей, включає як прогресивну організаційно-технологічну і соціально-економічну базу підприємства, так і вміння його менеджменту аналізувати та своєчасно реалізовувати заходи щодо управління стратегічним розвитком підприємства з метою нарощування його конкурентних переваг на ринку, розширювати свої торговельні та економічні зв'язки з іншими країнами. Компанії мають адаптуватись до нових реалій пов'язаних з розвитком транспортної, енергетичної та інших видів інфраструктури, що сприяє поліпшенню умов для бізнесу та інвестицій.

Серед наукових праць, в яких досліджуються теоретичні основи антикризового управління стратегічним розвитком підприємств, інструменти використання системного, синергетичного та процесного підходів до реалізації їх

антикризових стратегій, обґрунтування бізнес-процесів та механізмів реалізації корпоративних бізнес-стратегій, слід відзначити роботи таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Терещенко О.О., Череп А.В., Шершньова З.Є., Камнєва А.В., Оборська С.В., Востряков О.В., Гребешкова О.М., Налівайко А.П., Прохорова Е.В., Єршова Н.Ю., Сиром'ятникова О.В., Готь О.Я, Бондаренко С.М., Жихарєва В.В., Савельєва Т.М., Біломістна І.І., Гринчуцький В.І., Махова Г. В., Круш П.В., Погребняк А.Ю., Свендсен А., Гіл Ч., Ансофф І., Томпсон А., Стрікланд А., С.Коуен, Друкер П., Портер М., Девід Ф.Р., Саймон Г., Шим Д., Форрестер Д. та інших.

Разом з тим, ряд аспектів цієї проблеми залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, підходи до аналізу ситуації, визначення стратегічних напрямків, обрання оптимальних шляхів реалізації та ефективного контролю за результатами, аспекти методології та технології вибору, розроблення та впровадження антикризової стратегії, що пов'язані з ними, залишаються недостатньо відображеними у науковій літературі. Оскільки антикризова стратегія конкретного підприємства характеризується власними чинниками і об'єктивно визначається впливом зовнішнього середовища на його діяльність, ресурсним потенціалом компанії та його спроможністю пристосовуватись до змін ринкової кон'юнктури. Саме це і обумовило вибір теми магістерської дипломної роботи, її мету та завдання.

Мета і завдання роботи. Метою магістерської дипломної роботи є наукове обґрунтування ключових засад розробки та впровадження антикризової стратегії та довгострокового розвитку ТОВ «Метинвест», розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо досягнення та збереження стійких конкурентних позицій підприємства на вітчизняному та світовому ринках.

Виходячи з мети, в роботі поставлено такі конкретні завдання:

- розкрити сутність та етапність формування антикризової стратегії підприємства;
- узагальнити існуючі теоретичні і методологічні положення антикризового та стратегічного управління підприємством;

- визначити особливості процесу розроблення та впровадження антикризових заходів на підприємстві;
- охарактеризувати формування та етапність впровадження антикризової стратегії на підприємстві ТОВ «Метінвест Холдинг»;
- виконати аналіз фінансового стану компанії;
- визначити конкурентну диспозицію ТОВ «Метінвест Холдинг» на ринку металопродукції;
- обґрунтувати вибір моделі оцінки результатів діяльності компанії на довгостроковий період;
- обґрунтувати пріоритетних напрямів стратегічного розвитку компанії;
- розробити комплексну систему заходів для досягнення результатів діяльності на довгостроковий період
- розробити пропозиції щодо реалізації антикризової стратегії ТОВ «Метінвест Холдинг» у контексті забезпечення довготривалих конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічним розвитком підприємства на вітчизняному та світовому ринках металургійної продукції.

Процеси антикризового управління вітчизняних компаній металургійного сектору в сучасних умовах.

Предметом дослідження є умови, чинники та механізми управління антикризового управління ТОВ «Метінвест Холдинг».

Методи дослідження. Робота базується на використанні методів економічного аналізу, групувань, статистичного та графічного методів, SWOT-аналізу, а також методів порівняльного аналізу та експертних оцінок.

Кваліфікаційна магістерська робота складається з введення, трьох розділів, десяти підрозділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 72 найменування. Магістерська робота містить 10 таблиць та 22 малюнків, 3 додатків.

Матеріали, надані у цьому документі, були зібрані в результаті проведення робіт з обстеження організаційної структури компанії ТОВ «Метінвест Холдинг» основних бізнес-процесів, внутрішніх звітів та регламентів, інтерв'ю із ключовими

співробітниками. В якості інформаційної бази використано монографічні видання вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем антикризового стратегічного розвитку підприємств, матеріали досліджень ринку металопродукції, а також внутрішню фінансову звітність ТОВ «Метінвест Холдінг».

За результатами дослідження сформульовані висновки щодо доцільності впровадження антикризової стратегії на ТОВ «Метінвест Холдінг»

Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Метінвест Холдінг», шляхом реалізації розроблених заходів, заснованих на найбільш прийнятними на даному етапі зрілості компанії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність та етапність формування антикризової стратегії підприємства

Формування антикризової стратегії на підприємстві - це процес розробки плану дій, спрямований на уникнення, подолання або пом'якшення негативних наслідків кризових ситуацій. Основні етапи формування антикризової стратегії включають:

1. Аналіз ситуації;
2. Визначення цілей;
3. Розробка стратегії;
4. Моніторинг і коригування;
5. Комунікація і залучення персоналу. Навчання і розвиток.

Перший етап полягає в оцінці поточної ситуації на підприємстві, виявленні проблемних аспектів і визначенні причин, що спричиняють кризову ситуацію. Це може включати аналіз фінансового стану, діяльності конкурентів, змін на ринку тощо.

Аналіз ситуації є ключовим етапом при формуванні антикризової стратегії на підприємстві. Він передбачає глибоке дослідження та оцінку поточного стану підприємства, його зовнішнього та внутрішнього середовища, а також ідентифікацію причин, що спричинили кризову ситуацію.

Фінансовий аналіз включає оцінку фінансового стану підприємства, таких показників, як прибуток, витрати, ліквідність, заборгованість, рентабельність тощо. Це допомагає виявити фінансові проблеми, оцінити стійкість до кризи та визначити можливості для поліпшення фінансової ситуації.[1]

Аналіз ринку полягає в оцінці зовнішнього середовища, включаючи конкурентну ситуацію, зміни в попиті та поведінці споживачів, нові тенденції та

технології. Цей аналіз допомагає розуміти загрози та можливості, які впливають на підприємство, і визначати напрямки стратегічного розвитку.

Аналіз внутрішнього середовища включає оцінку внутрішніх ресурсів, потенціалу та можливостей підприємства. Це означає аналіз структури організації, кадрових ресурсів, управлінських процесів, технологій, інноваційного потенціалу тощо. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства та визначити можливості для оптимізації внутрішніх процесів.

Аналіз конкурентів полягає в оцінці конкурентного оточення та визначенні стратегій конкурентів. Важливо виявити конкурентні переваги та недоліки і розробити стратегію, яка дозволить підприємству зберегти або покращити свою конкурентоспроможність.

Аналіз ризиків допомагає ідентифікувати можливі ризики, які можуть виникнути в кризових ситуаціях. Це можуть бути фінансові, економічні, юридичні, технологічні, природні та інші ризики. Аналіз ризиків дозволяє розробити плани заходів з мінімізації та управління ризиками. [1, 2, 3]

Важливо зазначити, що аналіз ситуації повинен бути всебічним та об'єктивним. Результати аналізу слугують основою для подальшого розроблення антикризової стратегії та визначення пріоритетних напрямків дій на підприємстві.

На етапі визначення цілей необхідно визначити головні цілі, які підприємство прагне досягти в умовах кризи. Ці цілі можуть включати збільшення прибутковості, зниження витрат, збереження ринкової позиції тощо.

Визначення цілей є одним з ключових етапів формування антикризової стратегії на підприємстві. Цілі визначаються з урахуванням поточної кризової ситуації та відображають орієнтири, які підприємство прагне досягти для подолання кризи та відновлення стабільності.

Важливо визначити як короткострокові, так і довгострокові цілі. Короткострокові цілі можуть включати, наприклад, забезпечення фінансової стабільності, зниження витрат або залучення нових клієнтів. Довгострокові цілі визначають більш широкі цілі, такі як стратегічний розвиток, розширення ринків або реорганізація бізнесу.

Цілі повинні бути чіткими, конкретними і вимірюваними. Наприклад, замість загальної цілі "покращити фінансовий стан", можна сформулювати конкретну ціль "збільшити прибуток на 20% протягом наступного року". Це дозволяє точно відстежувати прогрес і оцінювати результати.

Цілі повинні бути реалістичними і досяжними з урахуванням обмежень та ресурсів підприємства. Вони повинні бути амбітними, але при цьому реальними з урахуванням поточних обставин та можливостей.

Цілі повинні мати чітко визначені терміни виконання. Це допомагає забезпечити фокус та планування дій, а також вимірювати прогрес.

Визначення цілей також пов'язане з визначенням стратегічних пріоритетів. Підприємство повинно визначити, які аспекти його діяльності є найбільш важливими для подолання кризи та досягнення успіху.

Цілі визначають напрямок дій підприємства та використовуються як важлива основа для подальшого розроблення стратегічного плану та вибору ефективних заходів для подолання кризової ситуації.

На основі аналізу ситуації і визначення цілей необхідно розробити стратегію дій. Це включає в себе визначення пріоритетних напрямків розвитку, вибір методів інтеграції змін, планування ресурсів і т.д.

Розробка стратегії є ключовим етапом при формуванні антикризової стратегії на підприємстві. Цей етап включає створення плану дій та стратегічних напрямків, спрямованих на подолання кризової ситуації та забезпечення стабільності підприємства.

На основі аналізу ситуації і визначених цілей, необхідно вибрати стратегічні напрямки, які будуть спрямовані на подолання кризи та відновлення стабільності. Це може включати зміну бізнес-моделі, розширення ринків, реорганізацію структури підприємства, вдосконалення процесів тощо. [3]

Після вибору стратегічних напрямків необхідно розробити конкретні заходи, які допоможуть реалізувати ці напрямки. Це можуть бути такі заходи, як зниження витрат, підвищення ефективності виробництва, запровадження нових продуктів або послуг, покращення маркетингових стратегій тощо.

Для успішної реалізації стратегії необхідно визначити необхідні ресурси, такі як фінансові, людські, технічні та інші. Також важливо врахувати обмеження, з якими підприємство може зіткнутися, такі як обмежені бюджетні або людські ресурси. Це допоможе забезпечити реалістичність стратегії та планування дій.

Для ефективної реалізації стратегії необхідно розробити план дій з чітко визначеними кроками, відповідальними особами та строками виконання. Також варто встановити контрольні точки, щоб відстежувати прогрес та вносити корективи при необхідності.

Успішна реалізація стратегії вимагає залучення та зміцнення команди. Важливо залучити співробітників, розподілити відповідальності, забезпечити взаємодію та ефективну комунікацію всередині організації.

Ці аспекти допоможуть вам розробити ефективну стратегію, яка сприятиме подоланню кризової ситуації та відновленню стабільності на підприємстві. [3]

Далі, на етапі реалізації стратегії, підприємство здійснює практичні заходи для втілення антикризової стратегії. Це може включати реструктуризацію організації, зміну бізнес-процесів, пошук нових ринків або клієнтів, залучення додаткових джерел фінансування тощо.

Наступний етап включає постійний моніторинг і оцінку ефективності антикризової стратегії. Підприємство відстежує реалізацію стратегічних заходів, оцінює їх результати та вносить необхідні корективи в план дій. Моніторинг може включати фінансовий аналіз, оцінку ринкової реакції, зворотний зв'язок від співробітників та клієнтів тощо.

Одним з важливих аспектів антикризової стратегії є залучення персоналу до процесу. Працівники повинні бути орієнтовані на спільні цілі та бути інформованими про плани, стратегічні рішення та важливі зміни. Комунікація з персоналом допомагає створити сприятливу атмосферу і сприяє успішній реалізації стратегії.

Підприємство має надавати персоналу необхідні знання і навички, які допоможуть їм ефективно впроваджувати антикризові стратегії. Тренінги,

семінари та інші навчальні заходи сприяють підвищенню компетентності персоналу та зміцненню його здатності реагувати на кризові ситуації.

Формування антикризової стратегії - це процес, який повинен бути постійним. Підприємство повинно постійно оновлювати та адаптувати свою стратегію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Активна реакція на зміни. [5, 6]

Існує кілька моделей оцінки результатів впровадження довгострокової стратегії. Вибір конкретної моделі залежить від вашого контексту та вимог. [4]

Почнемо, наприклад зі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) - це підхід до оцінки та управління результатами організації, який враховує різні перспективи та показники продуктивності. Вона була розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортон у 1990-х роках і стала однією з найпоширеніших моделей управління стратегією. Основною ідеєю Збалансованої системи показників є те, що традиційні фінансові показники не вистачають для повного оцінювання та вимірювання успіху організації на довгостроковій основі. Вона пропонує додаткові перспективи, які включають клієнтську, внутрішню бізнес-процесів та розвитку.

Збалансована система показників зазвичай використовує чотири основні перспективи:

- ✓ Фінансова перспектива: Ця перспектива фокусується на фінансових показниках, таких як прибуток, дохід, рентабельність, ринкова вартість акцій тощо. Вона дозволяє вимірювати фінансові результати та ефективність стратегії організації.
- ✓ Клієнтська перспектива: Ця перспектива оцінює ступінь задоволеності клієнтів та їх потреби. Вона включає показники, такі як задоволеність клієнтів, ринкові долі, лояльність клієнтів тощо. Ця перспектива допомагає виміряти, наскільки ефективно організація задовольняє потреби своїх клієнтів.
- ✓ Внутрішня перспектива: Ця перспектива оцінює ефективність внутрішніх процесів організації. Вона фокусується на ключових бізнес-процесах, які впливають на задоволення клієнтів та фінансові

результати. Показники можуть включати процеси інновацій, операційну ефективність, якість продукції або обслуговування тощо.

- ✓ Перспектива розвитку та навчання: Ця перспектива оцінює рівень розвитку організації та її здатність до інновацій. Вона включає показники, пов'язані з розвитком персоналу, навчанням, удосконаленням процесів, впровадженням нових технологій тощо.

Збалансована система показників допомагає організації забезпечити збалансований підхід до оцінки та управління результатами. Вона дозволяє керівництву отримувати повний обзор про хід досягнення стратегічних цілей та вчасно реагувати на зміни. Кожна перспектива включає ключові показники продуктивності, які пов'язані зі стратегічними цілями організації. [7, 8]

Важливо відзначити, що реалізація Збалансованої системи показників вимагає чіткого визначення стратегічних цілей, вибору відповідних показників та систематичного моніторингу та аналізу результатів. Застосовуючи BSC, організація може покращити свою стратегічну орієнтацію, спрямованість та взаємозв'язок між різними аспектами діяльності..

Далі розглянемо модель Economic Value Added (EVA) або Економічна додана вартість є методом оцінки фінансової продуктивності організації, який був розроблений фінансовим аналітиком і професором Стерном Стюартом у 1990-х роках. EVA спрямована на визначення реальної економічної прибутковості проектів, бізнес-одиниць або всієї організації, враховуючи вартість капіталу, яка була вкладена. Основна ідея EVA полягає в тому, що традиційні фінансові показники, такі як чистий прибуток або прибуток на акцію, не враховують вартість вкладеного капіталу та вимоги до нього. EVA визначає економічну прибутковість, вимірюючи різницю між прибутком після оподаткування та вартістю капіталу, яка була використана для генерації цього прибутку.

Основні складові EVA включають:

- ✓ Прибуток після оподаткування (Net Operating Profit After Tax, NOPAT): Це фінансовий показник, який вимірює прибуток організації після

оподаткування, враховуючи витрати на операційну діяльність та податкові зобов'язання.

- ✓ Вартість капіталу (Capital Charge): Це вартість капіталу, яка була вкладена в організацію, враховуючи витрати на власний капітал та залучений капітал. Вартість капіталу вимірюється за допомогою вагованого середнього витрат на капітал (Weighted Average Cost of Capital, WACC).
- ✓ Економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA): EVA обчислюється шляхом віднімання вартості капіталу (вирахованої як вартість капіталу помножена на відповідний показник WACC) від NOPAT. Ця різниця вказує на економічну прибутковість організації та показує, чи генерує організація вартість, що перевищує вартість вкладеного капіталу.

Економічна додана вартість може бути обчислена для всієї організації, окремих бізнес-одиниць або проектів. Вона допомагає оцінити ефективність використання капіталу та порівняти різні інвестиційні можливості. Використання EVA дозволяє керівникам приймати рішення щодо алокації ресурсів, інвестицій та зміни стратегії з урахуванням реальної економічної прибутковості.

Одним з переваг EVA є те, що вона сприяє вирішенню проблеми міркування на користь довгострокової стійкості та створенню вартості для акціонерів. Також EVA може стимулювати організацію до керування активами більш раціональним способом та досягнення вищої ефективності.

Важливо враховувати, що обчислення EVA вимагає достатньої деталізації фінансової інформації та внутрішньої аналітики. Крім того, показники, що використовуються для обчислення EVA, повинні бути чітко визначеними та спільними для всієї організації. [7, 8, 10]

Ще однією моделлю оцінки OKR (Objective and Key Results) - це методологія, яка використовується для встановлення та досягнення цілей організації або команди. OKR була розроблена Енді Гроувом, одним з попередніх виконавчих директорів компанії Intel, і вперше була впроваджена в цій компанії.

Основною ідеєю OKR є фокус на встановленні амбітних, але досяжних цілей (Objective) та вимірюванні прогресу в їх досягненні за допомогою ключових результатів (Key Results). Objective - це високорівнева ціль, яка описує бажаний результат, який організація чи команда прагне досягти. Key Results - це конкретні, вимірювані метрики або результати, які сприяють досягненню цілі.

Основні принципи OKR включають:

- ✓ Прозорість та публічність: OKR повинні бути доступними та видимими для всієї організації. Це сприяє збільшенню взаємодії та співпраці між командами та прозорості в досягненні цілей.
- ✓ Амбітність: OKR повинні бути амбітними, стимулюючи команди до досягнення високих результатів. При цьому вони повинні бути реалістичними та досяжними.
- ✓ Фокус: OKR спрямовують увагу на кілька найважливіших цілей, які дійсно впливають на стратегічну успішність організації. Вони допомагають уникнути розброду та зосередитися на найважливіших завданнях.
- ✓ Постійний огляд та оновлення: OKR оцінюються та оновлюються регулярно. Це дозволяє вносити коригування, адаптувати їх до змін у ситуації та забезпечувати постійний прогрес.

Процес встановлення OKR зазвичай включає такі кроки:

1. Встановлення цілей (Objectives): Визначення високорівневих цілей, які описують бажані результати. Цілі повинні бути конкретними, міркуваними та спрямованими на досягнення стратегічних пріоритетів організації.
2. Встановлення ключових результатів (Key Results): Для кожної цілі встановлюються конкретні ключові результати, які вимірюються та вказують на прогрес досягнення цілі. Key Results повинні бути вимірюваними, конкретними та часовими.

3. Огляд та адаптація: Регулярний огляд та оновлення OKR з командою або керівництвом організації. В процесі огляду оцінюються результати, обговорюються труднощі та зміни, та вносяться необхідні коригування.
4. Виконання та оцінка: Команда відслідковує свій прогрес, оцінює досягнуті результати та забезпечує виконання OKR. Результати обговорюються та використовуються для навчання та покращення в майбутньому.

Основна перевага моделі OKR полягає в тому, що вона стимулює фокус, прозорість та адаптивність в організації. Вона допомагає залучати команди до спільних цілей, вимірювати прогрес та робити належні коригування в процесі досягнення цілей. OKR також сприяє зв'язності між стратегічними цілями організації та конкретними завданнями команди. [7, 8, 10]

Далі розглянемо ще одну модель - ROI (Return on Investment) або Повернення інвестицій - це фінансова метрика, що використовується для оцінки ефективності інвестиційного проекту або рішення, порівняння різних можливостей витрат та визначення рентабельності.

ROI обчислюється шляхом вимірювання прибутку, отриманого в результаті інвестицій, та порівняння його з вартістю вкладених коштів. Зазвичай ROI виражається у відсотках або у частках, де вищий показник означає більшу рентабельність інвестиції.

Формула для розрахунку ROI виглядає так:

$$ROI = \frac{\text{Прибуток від інвестицій} - \text{Вартість інвестицій}}{\text{Вартість інвестицій}} \times 100\%$$

Основні особливості ROI:

- ✓ Вимірювання прибутковості: ROI вказує, наскільки ефективно інвестиція повертає прибуток відносно витрат на неї. Це дозволяє оцінювати, чи варто вкладати гроші у проект чи можливість.
- ✓ Універсальна метрика: ROI є широко використовуваною метрикою, що може бути застосована до різних типів інвестицій, включаючи проекти,

компанії, акції, нерухомість та інше. Вона дозволяє порівнювати різні інвестиційні можливості на основі спільного показника.

- ✓ Врахування часового аспекту: ROI враховує період, протягом якого було здійснено інвестицію, і вказує на зворотний потік грошей протягом цього періоду. Часовий аспект важливий для оцінки швидкості повернення інвестицій та прибутковості в довгостроковій перспективі.
- ✓ Обмеження ROI: ROI має деякі обмеження як метрика. Вона не враховує ризики, витрати часу та інші фактори, які можуть вплинути на загальну ефективність проекту чи інвестиції. Також ROI може бути спотворений, якщо не враховувати інші фінансові метрики, такі як чистий прибуток, грошовий потік, рентабельність тощо.

ROI може бути використаний для оцінки ефективності проектів, прийняття рішень про інвестування, порівняння різних варіантів витрат та визначення вартості бізнесу. Враховуючи ROI, інвестори та керівники можуть приймати обґрунтовані рішення на основі фінансової прибутковості та оцінювати доцільність інвестиційних проектів.

Наступна модель, яка на мою думку максимально відповідає цілі є - Модель СВА (Cost-Benefit Analysis) або Аналіз вартості та користі - це методологія оцінки ефективності проектів, програм або рішень шляхом порівняння витрат та користі. Вона допомагає визначити, чи варто вкладати кошти, зусилля та ресурси в певний проект чи рішення.

Основна ідея СВА полягає в тому, що всі витрати та користі, пов'язані з проектом, агрегуються та оцінюються у фінансовому виразі. Це дозволяє порівнювати вартість проекту зі значущістю та величиною його користі. Якщо користі переважають витрати, то проект вважається економічно доцільним.

Процес СВА включає такі кроки:

1. Визначення альтернатив: Вибір альтернативних проектів або рішень, які потребують оцінки. Це можуть бути різні варіанти розвитку, інвестиційні проекти, політики або стратегічні рішення.

2. Встановлення витрат: Оцінка всіх витрат, пов'язаних з кожною альтернативою. Витрати можуть включати прямі витрати на реалізацію проекту, витрати на утримання та експлуатацію, витрати на навчання персоналу, розробку та інші пов'язані витрати.
3. Оцінка користі: Визначення та оцінка всіх користей, які можуть бути отримані від кожної альтернативи. Користі можуть бути фінансовими (наприклад, збільшення прибутку, зниження витрат), соціальними (наприклад, поліпшення якості життя, збільшення задоволеності споживачів) або іншими.
4. Вимірювання вартості: Користі та витрати вимірюються у фінансових термінах, якщо це можливо. Наприклад, витрати можуть бути виміряні в грошовому еквіваленті, а користі - в прибутку або економічній вартості.
5. Розрахунок показників СВА: Застосування математичних формул та методів для розрахунку показників СВА, таких як чистий дисконтований приріст (Net Present Value, NPV), внутрішня норма повернення (Internal Rate of Return, IRR), показник відношення користі до витрат (Benefit-Cost Ratio, BCR) та інші.
6. Аналіз та висновки: Оцінка результатів СВА, порівняння показників та прийняття рішення на основі отриманих даних. Якщо показники СВА позитивні (тобто $NPV > 0$, $IRR >$ вимог до рентабельності, $BCR > 1$), то проект вважається економічно доцільним.

СВА допомагає приймати обґрунтовані рішення, оцінювати вигоди та витрати проектів, інвестиційних можливостей або стратегічних рішень. Вона є потужним інструментом для прийняття рішень, оскільки враховує фінансові аспекти та багатофакторний вплив рішення на організацію, суспільство або громаду.

SWOT-аналіз є моделлю, яка використовується для оцінки сильних і слабких сторін організації або проекту (внутрішні фактори) та визначення можливостей та загроз (зовнішні фактори). SWOT - це абревіатура, що складається зі слів Strengths

(сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, щоб визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успішність організації або проекту. Він допомагає зрозуміти переваги, недоліки, можливості та загрози, що виникають в контексті діяльності.

Основні компоненти SWOT-аналізу:

- Сильні сторони (Strengths): Сильні сторони організації або проекту - це переваги, особливості або ресурси, які дозволяють їй вирізнятися або досягати конкурентних переваг. Це можуть бути висока якість продукту, сильний бренд, ефективний менеджмент, технологічна перевага, досвідний персонал тощо.
- Слабкі сторони (Weaknesses): Слабкі сторони організації або проекту - це недоліки, обмеження або проблеми, які можуть унеможливити досягнення успіху або конкурентоспроможності. Це можуть бути недостатня фінансова база, низька ефективність виробничих процесів, відсутність ключових компетенцій, недостатня маркетингова стратегія тощо.
- Можливості (Opportunities): Можливості - це зовнішні фактори або обставини, які можуть бути використані для досягнення успіху або розвитку. Це можуть бути зростання ринку, зміни законодавства, нові ринки або технології, зміни у попиті або поведінці споживачів.
- Загрози (Threats): Загрози - це зовнішні фактори або обставини, які можуть вплинути на успішність організації або проекту. Це можуть бути конкуренція, економічні кризи, зміни у законодавстві, технологічні зміни, зміни у споживацьких тенденціях або вимогах споживачів.

Процес SWOT-аналізу включає такі кроки:

1. Збір інформації: Збір відповідної інформації про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на організацію або проект. Це можуть бути дані

про продукти, процеси, ринки, конкурентів, законодавство, тенденції тощо.

2. Аналіз сильних сторін: Визначення і оцінка сильних сторін організації або проекту. Це включає ідентифікацію переваг, особливостей або ресурсів, які сприяють успіху або конкурентній перевазі.
3. Аналіз слабких сторін: Визначення і оцінка слабких сторін організації або проекту. Це включає ідентифікацію недоліків, обмежень або проблем, які можуть заважати досягненню успіху або конкурентоспроможності.
4. Визначення можливостей: Виявлення та оцінка можливостей, які можуть бути використані для розвитку або успіху організації або проекту.
5. Визначення загроз: Виявлення та оцінка загроз, які можуть вплинути на організацію або проект.
6. Формулювання стратегій: На основі аналізу SWOT розробка стратегій, спрямованих на максимізацію сильних сторін, усунення або покращення слабких сторін, використання можливостей та управління загрозами.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, допомагає організаціям розуміти свої переваги та недоліки, визначати можливості та управляти загрозами. Він дозволяє зосередитися на важливих аспектах та прийняти обґрунтовані рішення для досягнення успіху.

Ці моделі є лише декількома прикладами існуючих підходів до оцінки результатів впровадження довгострокової стратегії. Кожна з них має свої переваги та обмеження, і вибір залежить від вашого контексту, цілей та доступної інформації. Важливо адаптувати модель до своєї конкретної ситуації та потреб. [8, 9, 10]

EBITDA – прибуток до сплати податків, вирахування нарахованих відсотків, амортизаційних відрахувань (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Цей фінансовий показник є прибуток компанії, звільнений від впливу податкового оточення та способів фінансування, а також від впливу

організації обліку (у частині амортизації). Це дозволяє успішно порівнювати показники різних проектів.

Цей показник розраховується за наступною формулою:

$$EBITDA = Y - C_{\text{опер}} + A - C_{\text{інші}} + I$$

де Y – загальний дохід (виторг)

$C_{\text{опер}}$ – загальна сума операційних витрат

A – величина амортизаційних відрахувань

$C_{\text{інші}}$ – загальна сума інших витрат

I – величина відсотків за кредитами та позиками

Також можливий спосіб розрахунку показників на підставі чистого прибутку, а чи не доходу. Тоді формула буде виглядати так:

$$EBITDA = \text{Чистий прибуток} + A + I + \text{Податки до сплати}$$

Наступний показник EBITDA Margin - Відсоток прибутку до сплати податків, розрахунків по відсоткам та амортизаційних відрахувань.

Цей показник є прибутком компанії до відрахування податків, відсотків за кредитами та позиками та амортизації, вираженої у відсотках по відношенню до загального обсягу виторгу.

Розрахунок EBITDA Margin здійснюється за такою формулою:

$$EBITDA \text{ Margin} = \frac{EBITDA}{Y}$$

де EBITDA – прибуток до сплати податків, вирахування нарахованих відсотків, амортизаційних відрахувань

Y – загальний прибуток проекту на рік.

Ще один важливий показник EBIT – прибуток компанії до відрахування податків та нарахованих відсотків за кредитами та позиками.

$$EBIT = \text{Чистий прибуток} + I + \text{Податки до сплати}$$

Також розглянемо розрахунок WACC (показник середньозваженої вартості капіталу). Якщо фінансування проекту залучається як власний, а й позиковий капітал, то прибутковість такого проекту має компенсувати не лише ризики, пов'язані з інвестуванням власних коштів, а й витрати на залучення позикового

капіталу. Отже врахувати вартість та власних та позикових коштів дозволяє показник середньозваженої вартості капіталу (WACC), який розраховується за формулою:

$$WACC = Re(E/V) + Rd(D/V)(1 - tc)$$

де Re - ставка доходності власного (акціонерного) капіталу, розрахована, як правило, з використанням моделі CAPM;

E – ринкова вартість власного капіталу (акціонерного капіталу). Розраховується як добуток загальної кількості звичайних акцій компанії та ціни однієї акції;

D – ринкова вартість позикового капіталу. На практиці часто визначається за бухгалтерською звітністю як сума позик підприємства. Якщо ці дані отримати неможливо, то використовується доступна інформація про співвідношення власного та позикового капіталів аналогічних компаній;

$V = E + D$ - сумарна ринкова вартість позик компанії та її акціонерного капіталу;

Rd - Ставка прибутковості позикового капіталу компанії (витрати на залучення позикового капіталу). У якості таких витрати розглядаються відсотки за банківськими кредитами та корпоративними облігацій компанії. При цьому вартість позикового капіталу коригується з урахуванням ставки податку на прибуток. Сенс коригування полягає в тому, що відсотки з обслуговування кредитів та позик ставляться на собівартість продукції, зменшуючи цим податкову базу з податку на прибуток;

tc - ставка податку на прибуток.

Розрахунок вартості власного капіталу (Re). Для визначення вартості власного капіталу застосовується модель оцінки довгострокових активів (capital assets pricing model – CAPM).

Ставка дисконтування (ставка доходності) власного капіталу (Re) розраховується за формулою:

$$Re = Rf + \beta(Rm - Rf),$$

де Rf - безризикова ставка доходу;

β - коефіцієнт, що визначає зміну ціни на акції компанії за порівняно зі зміною цін на акції по всіх компаніях цього сегменту ринку;

$(R_m - R_f)$ - премія за ринковий ризик;

R_m - середньоринкові ставки прибутковості на фондовому ринку.

Таблиця 1.1 – Опис показників для розрахунку R_e

Показник	Пояснення
R_f - Ставка прибутковості інвестицій у безризикові активи	Як безризикові активи (тобто активи, вкладення в які характеризуються нульовим ризиком) розглядаються зазвичай державні цінні векселі
Коефіцієнт β	Цей коефіцієнт відображає чутливість показників прибутковості цінних паперів конкретної компанії зміну ринкового (систематичного) ризику. Якщо $\beta = 1$, то коливання цін на акції цієї компанії повністю збігаються з коливаннями ринку загалом. Якщо $\beta = 1,2$, можна очікувати, що у випадку загального підйому на ринку вартість акцій цієї компанії зростатиме на 20% швидше, ніж ринок загалом. І навпаки, у разі загального падіння вартість її акцій буде знижуватися на 20% швидше за ринок загалом. У країнах із розвиненим фондовим ринком β-коефіцієнти розраховуються спеціалізованими інформаційно-аналітичними агентствами, інвестиційними та консалтинговими компаніями та публікуються у фінансових довідниках та періодичних виданнях, що аналізують фондові ринки.
$(R_m - R_f)$ - премія за ринковий ризик	Це величина, на яку середньоринкові ставки прибутковості на фондовому ринку перевищували

	ставку доходу за безризиковими цінними паперами протягом тривалого часу. Вона розраховується на основі статистичних даних про ринкові премії за тривалий період
--	---

Джерело [45], [46]

NPV (Net Present Value) - Чистий дисконтований приріст - це показник, який використовується в аналізі вартості та користі (СВА) для оцінки доцільності інвестиційного проекту або рішення. NPV вимірює різницю між сумою дисконтованих грошових потоків, пов'язаних з проектом, і початковою вартістю інвестиції. Визначається на основі концепції часової вартості грошей, згідно з якою грошові потоки в майбутньому мають меншу вартість, ніж гроші в даний момент.

Розрахунок NPV зазвичай включає такі кроки:

1. Визначення грошових потоків: Визначення грошових потоків, які пов'язані з проектом або рішенням. Це можуть бути прибутки, витрати, вклади, витрати на утримання, доходи, податки тощо. Грошові потоки зазвичай прогнозуються на протягом певного періоду.
2. Встановлення ставки дисконту: Вибір ставки дисконту, яка відображає вартість грошей в часі та ризикованість інвестиційного проекту. Ставка дисконту враховує можливі ризики, рівень рентабельності та альтернативні можливості з вкладання коштів.
3. Дисконтування грошових потоків: Кожен грошовий потік дисконтується до часу його отримання за допомогою ставки дисконту. Це вимагає обчислення присутньої вартості кожного грошового потоку, що означає перерахунок майбутніх сум у вартість на даний момент.
4. Сумування дисконтованих грошових потоків: Дисконтовані грошові потоки сумуються, включаючи прибутки та витрати протягом усього прогнозованого періоду. Це дає загальний чистий дисконтований приріст, який може бути позитивним або негативним.

NPV обчислюється шляхом віднімання початкової вартості інвестиції від суми дисконтованих грошових потоків. Якщо NPV дорівнює нулю або більше, проект вважається економічно доцільним. Негативне NPV свідчить про нерентабельність проекту.

Представивши чистий грошовий потік як різницю між припливом та відтоком грошових коштів, формулу NPV можна зафіксувати в такому вигляді

$$NPV = \sum_{t=1}^N \frac{X_t - Y_t}{(1 + r_t)^t} - I_0,$$

де X_t - приплив коштів на рік t ,

Y_t - відтік коштів на рік t

r_t - відсоткова ставка (вартість капіталу)

I_0 - обсяг початкових інвестування

IRR (Internal Rate of Return) - Внутрішня норма повернення - це показник, який використовується для оцінки доцільності інвестиційного проекту або рішення. IRR вимірює ставку доходності, за якою NPV дорівнює нулю. Іншими словами, IRR - це ставка зниження чистого дисконтованого приросту до нуля. IRR використовується для порівняння різних проектів або рішень, і чим вища IRR, тим більш доцільним вважається проект.

$$NPV = C_0 + \frac{C_1}{(1 + IRR)} + \frac{C_2}{(1 + IRR)^2} + \dots + \frac{C_t}{(1 + IRR)^t}$$

де NPV – чиста поточна вартість;

IRR – внутрішня норма прибутковості;

C_t – витрати на період часу t ;

t – тимчасовий проміжок.

Практичне застосування даного методу зводиться до послідовної інтеграції, допомогою якої знаходиться дисконтуючий множник, що забезпечує рівність $NPV = 0$. Внутрішня норма прибутковості відображає стійкість компаній до несприятливих змін, тому ті компанії, які мають найбільшу величину IRR, є більш привабливими для інвесторів.

Розрахунок IRR може бути виконаний шляхом використання методу пробного та помилкового. Це вимагає знаходження ставки дисконту, при якій NPV дорівнює нулю. Проект з внутрішньою нормою повернення, більшою або рівною нормативному рівню рентабельності, вважається доцільним.

DPP (Discounted Payback Period) - Продуктивний період з урахуванням дисконту - це показник, який використовується в аналізі вартості та користі (CBA), щоб визначити, за який час інвестиція повертає свою початкову вартість з урахуванням часової вартості грошей. Він враховує дисконтовані грошові потоки і дозволяє оцінити швидкість повернення інвестицій.

PB (Payback Period) - Продуктивний період - це показник, який використовується для оцінки того, за який час інвестиція повертає свою початкову вартість. PB вимірює час, необхідний для того, щоб грошові потоки повернули інвестицію без урахування часової вартості грошей.

Розрахунок DPP та PB зазвичай включає знаходження суми грошових потоків, враховуючи ставку дисконту (для DPP) або без урахування ставки дисконту (для PB), та визначення часу, за який сума грошових потоків дорівнює або перевищує початкову вартість інвестиції.

Ці показники (NPV, IRR, DPP, PB) використовуються в аналізі вартості та користі для прийняття рішень щодо проектів, інвестицій або рішень з урахуванням фінансових аспектів. Вони надають розуміння ефективності та доцільності рішень, дозволяють порівняти альтернативи та прийняти обґрунтовані рішення [7, 8, 9, 10].

1.2. Діалектика антикризового та стратегічного управління підприємством

На сучасному етапі реформування економіки для підвищення результативності антикризової діяльності основна увага приділяється поліпшенню стратегічного управління як системи заходів для забезпечення ефективного розвитку підприємств, основною ціллю яких є вихід із кризової ситуації та подальший довгостроковий сталий розвиток. [7]

Антикризове управління та довгострокове управління підприємством є двома різними підходами, які мають свої відмінності.

Розглянемо основні відмінності між цими двома типами управління:

Часовий горизонт: Антикризове управління спрямоване на негайне реагування на кризову ситуацію та подолання її на короткостроковій основі. Головною метою антикризового управління є виживання підприємства в умовах кризи і мінімізація втрат. У той же час, довгострокове управління спрямоване на стратегічне планування та розвиток підприємства на довгострокову перспективу. Його ціль полягає у досягненні стійкого зростання, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні успішної майбутньої діяльності підприємства.

Часовий горизонт впровадження антикризової стратегії на підприємстві визначається залежно від різних факторів, таких як тип та складність кризової ситуації, глибина проблем, доступні ресурси, можливості та обмеження підприємства, а також характер його діяльності. Також, важливо враховувати зовнішнє середовище, економічні тенденції та швидкість змін на ринку.

Часовий горизонт може варіюватися від декількох місяців до декількох років. Ось деякі загальні вказівки:

Короткостроковий горизонт (декілька місяців - 1 рік): Використовується, коли підприємство стикається з невеликою та тимчасовою кризовою ситуацією, яку можна ефективно подолати швидкими заходами. Цей підхід може включати негайне зменшення витрат, оптимізацію бізнес-процесів, пошук нових джерел фінансування тощо.

Середньостроковий горизонт (1-3 роки): Застосовується, коли кризова ситуація потребує більш глибокої перебудови бізнесу. В цей період може включатися перегляд стратегії, диверсифікація діяльності, залучення нових партнерів або інвесторів, а також покращення внутрішнього управління.

Довгостроковий горизонт (більше 3 років): Використовується, коли підприємство потребує глибокої трансформації та реорганізації, можливо, навіть зміни основного виду діяльності або ринкової ніші. В цей період важливо

розробити довгострокову стратегію, яка враховує та адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Загалом, часовий горизонт впровадження антикризової стратегії є індивідуальним і повинен враховувати конкретну ситуацію підприємства, його потреби та ресурси.

Природа управління: Антикризове управління зазвичай є реактивним і фокусується на швидкій реакції на кризові події. Воно зосереджене на вирішенні проблем, мінімізації збитків та відновленні стабільності. З іншого боку, довгострокове управління є прогностичним і стратегічним. Воно орієнтоване на розвиток підприємства, встановлення цілей та визначення шляхів досягнення успіху на довгостроковій основі.

Природа управління впровадження антикризової стратегії визначається комплексністю завдань, необхідністю оперативної реакції на зміни, а також важливістю координації і взаємодії всіх рівнів та функціональних підрозділів підприємства.

Управління антикризовою стратегією передбачає врахування взаємозв'язків та впливу різних факторів на діяльність підприємства. Важливо розглядати ситуацію в комплексі, а не окремо, та виявляти синергію між різними заходами.

Умови кризи можуть швидко змінюватися, тому управління антикризовою стратегією вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до нових обставин. План дій повинен бути готовим до коригування, а керівництво повинно бути готове приймати швидкі та обґрунтовані рішення.

Антикризова стратегія може вимагати значних змін у структурі, бізнес-процесах та культурі підприємства. Управління впровадженням антикризової стратегії повинно сприяти успішній реалізації цих змін та забезпечити підтримку співробітників.

Системне управління антикризовою стратегією передбачає активну роль керівництва в спрямуванні зусиль всіх рівнів організації. Ефективна комунікація важлива для розуміння і підтримки співробітниками змін та заходів.

Впровадження антикризової стратегії потребує постійного моніторингу та оцінки результатів. Аналіз виконання заходів та досягнених показників допомагає вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію.

Ефективне управління антикризовою стратегією передбачає раціональне використання ресурсів, які можуть включати фінансові, людські, технічні та інші ресурси. Також може бути важливим встановлення партнерських зв'язків для обміну ресурсами та знаннями.

В цілому, природа управління впровадженням антикризової стратегії відображає його складність, системність та важливість в умовах невизначеності та змін.

Основні завдання: Основним завданням антикризового управління є подолання кризової ситуації, відновлення фінансової стабільності, забезпечення виживання підприємства та захисту його інтересів у непередбачуваному середовищі. Довгострокове управління спрямоване на стратегічне планування, розвиток нових продуктів та ринків, встановлення партнерств та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на майбутнє.

Перед впровадженням антикризової стратегії важливо детально проаналізувати фінансовий стан підприємства, визначити головні причини кризи, ідентифікувати ризики та можливості. Це допомагає розробити обґрунтований план дій. На основі аналізу потрібно прийняти важливі рішення щодо зменшення витрат, реорганізації бізнес-процесів, залучення додаткових джерел фінансування, оптимізації структури. Визначення напрямків та цілей антикризової стратегії, яка може включати диверсифікацію продукції, залучення нових ринків, розширення або зміну асортименту, покращення внутрішнього управління тощо.

Впровадження антикризової стратегії може передбачати зміни в організаційній структурі, зокрема зменшення чисельності співробітників, зміну функцій та відповідальності. [11]

Важлива частина впровадження антикризової стратегії - забезпечення фінансової стійкості підприємства. Це може включати залучення інвестицій, репрофілювання заборгованості, оптимізацію бюджету та фінансових потоків.

Важливо забезпечити розуміння та підтримку персоналу щодо змін, пов'язаних з антикризовою стратегією. Ефективна комунікація допомагає залучити співробітників до виконання заходів та досягнення цілей.

Процес впровадження антикризової стратегії потребує постійного моніторингу результатів та коригування плану дій відповідно до нових обставин. Взаємодія з партнерами, постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами може допомогти забезпечити підтримку та ресурси для впровадження антикризової стратегії. [12, 13]

Загалом, основні завдання впровадження антикризової стратегії полягають у створенні комплексної, обґрунтованої та динамічної програми дій для подолання кризи та забезпечення стійкості підприємства.

Орієнтація на час: Антикризове управління, як правило, має тимчасовий характер і здійснюється в періоди кризи або нестабільності. Воно спрямоване на вирішення термінових проблем і покращення поточного стану справ. Довгострокове управління, натомість, орієнтоване на тривалий часовий період і планується з урахуванням майбутніх викликів та можливостей.

Орієнтація на час впровадження антикризової стратегії вказує на те, як швидко та ефективно підприємство планує діяти для подолання кризи та відновлення стабільності. Цей аспект грає важливу роль у визначенні ефективності заходів та досягненні позитивних результатів.

Умови кризи можуть вимагати негайних заходів для зупинки погіршення ситуації та запобігання подальшому втратам. Тому орієнтація на час передбачає вжиття оперативних дій для негайного впровадження антикризової стратегії.

В деяких випадках, коли криза вимагає швидкої реакції, підприємство може використовувати короткострокову антикризову стратегію. Це можуть бути тимчасові заходи для зниження витрат, виведення заборгованості або підписання тимчасових угод з партнерами. [14]

Для більш складних кризових ситуацій, підприємство може розробляти середньострокові та довгострокові стратегії для повного відновлення діяльності та

забезпечення стійкості. Це може включати перебудову бізнес-моделі, пошук нових ринків, розвиток інновацій тощо.

Незалежно від обраної стратегії, важливо постійно відслідковувати результати та коригувати плани дій відповідно до нових обставин. Часовий аспект тут важливий, оскільки плани можуть змінюватися залежно від того, якість виконання та реакція на зміни.

Орієнтація на час також передбачає розробку резервного плану, який може бути використаний у випадку, якщо ситуація погіршується або змінюється швидко. Резервний план може містити додаткові заходи та варіанти дій.

Враховуючи орієнтацію на час, підприємство може визначити оптимальний рівень терміновості та гнучкості у впровадженні антикризової стратегії для досягнення максимальної ефективності в умовах кризи.

Впровадження антикризової стратегії може бути відмінною можливістю для впровадження інновацій та новаторських підходів на підприємстві. Інновації можуть допомогти підприємству ефективніше подолати кризу, забезпечити стійкість та створити передумови для подальшого розвитку. [15]

Розробка нових продуктів або послуг може забезпечити підприємству додаткові джерела доходів і розширити його ринкову позицію. Це може включати модифікацію існуючих товарів або створення чогось зовсім нового, що відповідає потребам ринку. Використання нових технологій та методів може покращити продуктивність, оптимізувати бізнес-процеси та знизити витрати. Це може включати автоматизацію виробництва, впровадження інформаційних систем або використання нових матеріалів. [16, 17]

Оптимізація бізнес-процесів та перерозподіл ресурсів можуть допомогти підприємству ефективніше працювати в умовах кризи. Це може включати удосконалення логістики, вирішення проблем з постачанням, зменшення термінів обробки замовлень тощо. Впровадження нових підходів до управління, структури організації та комунікації може покращити ефективність та сприяти швидкому прийняттю рішень. Це може включати впровадження гнучкої організаційної

структури, створення інноваційних команд або розробку нових методів оцінки роботи співробітників.

Розробка нових стратегій маркетингу, реклами та продажів може допомогти залучити нових клієнтів, підвищити лояльність та підтримати збут. Це може включати пересування на нові ринки, використання соціальних мереж або розробку акцій та пропозицій.

Інновації можуть бути суттєвим чинником успішного впровадження антикризової стратегії, оскільки вони дозволяють підприємству знайти нові шляхи для виходу з кризи та створити підґрунтя для подальшого розвитку. Інноваційний підхід може допомогти підприємству адаптуватися до змін, збільшити конкурентоспроможність та стати більш стійким у майбутньому.

Хоча антикризове та довгострокове управління мають свої відмінності, вони можуть взаємодіяти та доповнювати одне одного. Успішне керівництво підприємством вимагає здатності ефективно використовувати обидва підходи в залежності від ситуації та потреб підприємства. [18, 19]

Антикризове та довгострокове управління є двома різними, але взаємопов'язаними аспектами управління підприємством. Хоча вони мають свої відмінності, вони можуть взаємодіяти та доповнювати одне одного для досягнення кращих результатів. Розглянемо докладніше, як це можливо:

Антикризове управління надає оперативну інформацію про поточну кризову ситуацію, виявляє проблеми та виклики, з якими стикається підприємство. Ця інформація може бути використана в довгостроковому управлінні для оцінки ризиків, визначення стратегічних напрямків та планування майбутніх дій.

Антикризові ситуації часто служать джерелом цінного досвіду та навчання на помилках. Інсайди, отримані в результаті антикризового управління, можуть бути використані в довгостроковому управлінні для вдосконалення стратегій, процесів та систем підприємства. Це допомагає забезпечити більш ефективне та міцне управління у майбутньому.

Стратегічне планування: Антикризове управління може мати вплив на стратегічне планування підприємства. Відповідно до отриманих висновків та

навчання на помилках, можуть бути внесені зміни до стратегічних напрямків та планів довгострокового розвитку. Наприклад, криза може змусити підприємство переглянути свою бізнес-модель, знайти нові ринки або переорганізувати процеси виробництва.

Антикризове управління може вимагати додаткових ресурсів для подолання кризових ситуацій. Довгострокове управління може сприяти забезпеченню цих ресурсів, таких як фінансування, людські ресурси або технологічні засоби. Це може стати можливим завдяки стратегічному плануванню та встановленню пріоритетів в розподілі ресурсів. [15, 16, 17]

Довгострокове управління може включати контрольні механізми для вимірювання виконання стратегії та досягнення поставлених цілей. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення та проблеми, які можуть потенційно призвести до кризових ситуацій. Антикризове управління, в свою чергу, може використовувати ці контрольні механізми для швидкого реагування та внесення коректив для забезпечення стабільності та успіху підприємства.

Отже, антикризове та довгострокове управління взаємодіють та доповнюють одне одного, створюючи цілісний підхід до управління підприємством. Антикризове управління спрямоване на подолання кризових ситуацій і мінімізацію збитків, тоді як довгострокове управління орієнтоване на стратегічне планування та розвиток підприємства на майбутнє. Взаємодія між цими двома підходами допомагає стабілізувати ситуацію, вдосконалити стратегії та забезпечити успішну діяльність підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. [20]

1.3. Особливості процесу розроблення та впровадження антикризових заходів на підприємстві

Розробка та застосування антикризових мір на підприємстві є важливим етапом в антикризовому управлінні. Ці міри спрямовані на запобігання кризі, подолання складних ситуацій та відновлення стабільності підприємства. Нижче представлено загальну структуру розробки та застосування антикризових мір:

Перший крок полягає в оцінці та розумінні причин, які спричинили кризову ситуацію на підприємстві. Це може включати аналіз фінансових показників, ринкових умов, зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на підприємство. Важливо виявити основні проблеми та ризики, з якими стикається підприємство.

На основі аналізу кризової ситуації визначаються пріоритети та стратегічні напрямки дій. Це може включати перегляд бізнес-моделі, зміни в управлінській структурі, перерозподіл ресурсів, залучення нових ринків або оптимізацію виробничих процесів.

Антикризова стратегія є засобом управління змінами, коригування діяльності підприємства в нових умовах і спрямована на пошук нових шляхів виходу підприємства з кризової ситуації.

Здатність підприємств виходити з кризового стану має пряму залежність від доступу до чинників впливу, які зумовлюють фінансову стійкість компанії. Вплив таких чинників, як відсутність фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів, порушення технології виробництва та ведення бізнесу, нездатність до інноваційної діяльності та впровадження інноваційних ідей може призвести до скорочення життєвого циклу підприємств і порушити роботу життєво необхідних бізнес-процесів. [1, 2]

Далі розробляється детальний план дій, який включає конкретні заходи та стратегії для подолання кризи. План може включати фінансові заходи (наприклад, залучення додаткових інвестицій або реструктуризацію боргів), маркетингові заходи (наприклад, перегляд маркетингової стратегії або розширення асортименту товарів), організаційні заходи (наприклад, переорганізація команди або зміни в управлінських процесах) та інші.

Діяльність підприємств в умовах кризи орієнтована переважно на здійснення термінових фінансових операцій, які забезпечили б створення нової продукції та

вихід її на ринок, проведення маркетингових операцій зі збільшенням обсягу продажів, налагодження відносин із кредиторами, акціонерами та партнерами для всебічної підтримки дій, що спрямовані на фінансове оздоровлення підприємства. [3, 5]

Після розробки плану дій важливо перейти до його реалізації. Це означає впровадження запланованих заходів, контроль за їх виконанням та внесення коректив за потреби. Чітке керівництво та координація дій всіх зацікавлених сторін є важливими факторами успішної реалізації антикризових мір.

У процесі формування антикризової стратегії важливо враховувати період реалізації, а також чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, специфіку реалізації товарів та послуг, стадії життєвого циклу.

У першому блоці пропонується здійснити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та оцінку потенційних можливостей підприємства на ринку.

Важливо враховувати такі групи чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства:

1. Основні тенденції розвитку макро- та мікросередовища, що впливають на підприємства та економіку загалом. [21]

Технологічна революція: Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та автономні системи, має великий вплив на економіку. Це може змінити підходи до виробництва, збуту, логістики та змінити структуру робочої сили.

Зміни в споживчому підході: Споживачі стають більш вимогливими та освіченими, їхні пріоритети змінюються в бік сталості, екологічної відповідальності та індивідуалізації. Підприємства повинні адаптуватися до цих змін, переосмислювати продукти та послуги.

Зміни в глобальному торговельному середовищі: Тарифні війни, зміни у торговельних угодах та геополітичні ризики впливають на міжнародні відносини та торгівлю. Підприємства повинні адаптуватися до нових умов експорту та імпорту.

Демографічні зміни: Зростання середнього віку населення, зміна розподілу робочої сили та зміни в національному складі можуть вплинути на ринок праці та споживчі звички.

Цифрова трансформація: Використання цифрових технологій для оптимізації внутрішніх процесів, вдосконалення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності діяльності.

Зростання значення сталості: Сталість стає важливою частиною бізнес-стратегій. Підприємства звертають увагу на впровадження екологічних та соціальних стандартів, відновлювані джерела енергії та відповідальне виробництво.

Персоналізація продуктів та послуг: Збільшується попит на індивідуалізовані продукти та послуги, що вимагає від підприємств зосередитися на розробці та пропозиціях для конкретних сегментів ринку.

Конкурентність: Зростання конкуренції змушує підприємства постійно вдосконалювати свої продукти, послуги та бізнес-процеси, шукати нові шляхи диференціації.

Розвиток екосистем: Співпраця та партнерства між підприємствами, технологічні платформи та інноваційні спільноти можуть сприяти обміну знаннями та ресурсами.

Ці тенденції визначають нові виклики та можливості для підприємств у впровадженні антикризової стратегії, а також впливають на їхню конкурентоспроможність та розвиток у майбутньому.

2. Ресурсні та бюджетні обмеження. Впровадження антикризової стратегії може зіткнутися з ресурсними та бюджетними обмеженнями, оскільки кризова ситуація зазвичай супроводжується зниженням доходів, обмеженням доступу до фінансування та іншими фінансовими труднощами. Однак, існують підходи та стратегії, які можуть допомогти ефективно впровадити антикризові заходи навіть при обмеженому бюджеті:

Пріоритизація заходів: Спочатку визначте найважливіші та найбільш впливові заходи, які допоможуть негайно покращити ситуацію. Це дозволить спрямувати обмежені ресурси на найефективніші напрямки. [21]

Рационалізація витрат: Аналізуйте всі види витрат і визначте ті, які можна зменшити або призупинити. Це може включати затримку в нестрокових витратах, відмову від не вигідних контрактів або перегляд партнерських угод.

Ефективне використання внутрішніх ресурсів: Внутрішні резерви та потенціал підприємства можуть бути використані для реалізації антикризової стратегії. Наприклад, залучення внутрішніх експертів, оптимізація робочих процесів тощо.

Пошук додаткових джерел фінансування: Розгляньте можливості для отримання додаткових фінансових ресурсів, таких як позики, інвестиції, дотації або спеціальні програми підтримки від держави чи фінансових організацій.

Альтернативні методи фінансування: Розгляньте можливість лізингу, оренди, ділових партнерств або спільних проектів, які можуть зменшити потребу в великих витратах.

Поступове впровадження заходів: Розподіліть антикризову стратегію на етапи та поступово впроваджуйте заходи, щоб розділити фінансове навантаження і забезпечити постійний контроль над ситуацією.

Колаборація та партнерства: Розгляньте можливість співпраці з іншими підприємствами, державними органами або неприбутковими організаціями для спільного реалізації антикризових проектів.

Спрощення структури та процесів: Виконайте аналіз бізнес-процесів та організаційної структури для виявлення можливостей їх оптимізації та спрощення, що може призвести до зменшення витрат.

Стратегічне бюджетування: Ретельно розробіть бюджет на основі стратегічних цілей та пріоритетів, зосереджуючи фінансування на найважливіших напрямках.

Загальна ідея полягає в тому, щоб творчо підходити до питання впровадження антикризової стратегії, використовуючи доступні ресурси на найбільш ефективний

спосіб та шукаючи можливості для реалізації ініціатив навіть при обмеженому бюджеті. [18, 19]

3. Інтереси груп впливу (споживачі, персонал). При впровадженні антикризової стратегії існують різні групи впливу, чиї інтереси та потреби потрібно враховувати.

Споживачі зацікавлені у тому, щоб продукти та послуги залишалися безпечними та якісними навіть під час кризи. Споживачі можуть бути чутливими до цін, тому важливо зберігати конкурентоспроможні ціни під час впровадження антикризових заходів. Важливо забезпечити, щоб антикризові заходи не обмежували доступ споживачів до продуктів та послуг.

Персонал має інтерес у збереженні своїх робочих місць та уникненні масових звільнень під час кризи. Персонал очікує належних умов праці та компенсацій, навіть в умовах антикризових обмежень. Важливо підтримувати відкриту та прозору комунікацію з персоналом щодо планів та заходів для подолання кризи.

Постачальники зацікавлені у збереженні стабільності відносин зі замовниками, навіть під час кризи. Важливо підтримувати співпрацю та взаємодію з постачальниками, які можуть допомогти забезпечити постачання під час негативних подій.

Інвестори та кредитори очікують збереження довіри до підприємства та стабільності фінансових показників. Інвестори очікують, що антикризові заходи призведуть до відновлення підприємницької діяльності та повернення інвестованих коштів.

Держава зацікавлена у підтримці соціальної стабільності та уникненні серйозних негативних наслідків кризи для економіки та громадян. Держава може зацікавлена у збереженні обсягів податкових надходжень, тому важливо враховувати ці інтереси при впровадженні антикризових заходів. [21]

Збалансоване врахування інтересів цих різних груп впливу є ключовим аспектом успішного впровадження антикризової стратегії, оскільки це допомагає забезпечити підтримку та співпрацю всіх зацікавлених сторін у складних умовах кризи.

4. Моделі поведінки конкурентів. Під час впровадження антикризової стратегії підприємство має враховувати різноманітні можливі моделі поведінки конкурентів, які можуть вплинути на результати та успіх стратегії.

Деякі конкуренти можуть використовувати кризовий період для збільшення своєї частки ринку, зниження цін або навіть агресивних маркетингових заходів. Ця модель може вимагати підвищеної реакції з боку вашого підприємства, включаючи зміни в цінах, пропозиціях або рекламних кампаніях.

У деяких випадках, конкуренти можуть вибрати стратегію співпраці, об'єднання ресурсів та знань для подолання кризи. Це може включати спільні проекти, партнерства або об'єднання.

Конкуренти можуть обрати стратегію скорочення діяльності, зменшення обсягів виробництва та витрат. Це може вплинути на ринкову долю та може вимагати аналогічних заходів з боку вашого підприємства.

Також вони можуть бачити можливість використовувати кризу для розширення або диверсифікації свого бізнесу. Вони можуть вкладати у нові ринки або галузі, що може конкурувати з вами.

Деякі конкуренти можуть зменшити обсяги інвестицій, що може вплинути на їхній здатність конкурувати в майбутньому. Це може бути позитивним для вашого підприємства, якщо ви здатні підтримувати свої інвестиції. Інші конкуренти можуть спробувати імітувати або копіювати ваші антикризові заходи або стратегії, сподіваючись на схожий успіх.

Компанії можуть зменшити якість своїх продуктів або обслуговування, щоб знизити витрати. Це може створити можливості для вашого підприємства покращити свою репутацію та конкурентоспроможність.

Важливо вивчати та аналізувати поведінку конкурентів, їхні дії та реакції на антикризові заходи, щоб вибрати належні стратегії та кроки для ефективного подолання кризової ситуації. [21]

5. Ключові переваги підприємства. Впровадження антикризової стратегії може надати підприємству ряд ключових переваг, які допоможуть подолати кризову ситуацію та забезпечити його стійкість та успішність в майбутньому.

Підприємство, яке вчасно впроваджує антикризову стратегію, може більш ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі. Це дозволяє адаптувати бізнес-модель та діяльність до нових умов, зберігаючи конкурентоспроможність.

Антикризові заходи можуть допомогти підприємству ефективніше використовувати свої ресурси, знизити витрати та уникнути надмірних втрат, що дозволяє підтримувати фінансову стабільність.

Впровадження антикризової стратегії може допомогти підприємству зміцнити свою позицію на ринку, якщо воно правильно визначить свої переваги та можливості в умовах кризи. Підприємство, яке ефективно впроваджує антикризову стратегію та виявляє відповідальність перед своїми клієнтами, персоналом та іншими зацікавленими сторонами, може покращити свою репутацію та відносини. [17, 18]

В умовах кризи підприємство може змушене шукати нові способи вирішення проблем та розвитку, що сприяє стимулюванню інноваційного мислення та пошуку творчих рішень. Впровадження антикризової стратегії може допомогти краще розуміти внутрішні процеси та слабкі місця підприємства, що дає можливість більш ефективно управляти ними.

Коли підприємство демонструє відповідальний та стратегічний підхід до подолання кризи, це може позитивно вплинути на мотивацію та лояльність персоналу. Антикризова стратегія може допомогти підприємству розвинути уміння адаптуватися до непередбачуваних подій та забезпечити стійкість навіть у негативних сценаріях.

Загалом, впровадження антикризової стратегії може стати ключовим чинником у збереженні та підвищенні конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності.

6. Конкурентоспроможність ціноутворення. Конкурентоспроможність ціноутворення є важливим аспектом впровадження антикризової стратегії, оскільки правильне управління цінами може допомогти підприємству зберегти та навіть підвищити свою позицію на ринку під час кризи.

Перш за все, підприємство повинно провести докладний аналіз ринкових умов та конкурентного середовища. Це допоможе зрозуміти, які зміни сталися на ринку через кризу та як це може вплинути на попит і ціни. Важливо мати гнучкість у ціноутворенні, щоб вчасно реагувати на зміни у попиті та конкуренції. Зниження цін може збільшити попит, але важливо забезпечити, щоб це не призвело до збитків.

Вибір цінової стратегії залежить від конкретної ситуації. Підприємство може застосовувати такі підходи, як конкурентні ціни, диференційоване ціноутворення, ціноутворення з урахуванням вартості тощо. Важливо аналізувати кожний продукт чи послугу окремо і визначити оптимальні ціни для кожного з них з урахуванням витрат та конкуренції.

Впровадження антикризової стратегії може включати зниження витрат на виробництво, логістику та інші аспекти діяльності. Це може допомогти зберегти маржу при зниженні цін. Забезпечення прозорості та зрозумілості для клієнтів стосовно цін та змін в ціноутворенні може позитивно вплинути на їхнє сприйняття та лояльність. Важливо встановити ефективний спосіб комунікації з клієнтами стосовно змін у цінах, а також підкреслити переваги та додаткові можливості, які можуть бути надані придбанням продукту чи послуги.

Після впровадження антикризової стратегії важливо постійно моніторити результати та аналізувати ефективність змін у ціноутворенні, адаптуючи їх за необхідності.

Врахування цих аспектів допоможе підприємству забезпечити конкурентоспроможність ціноутворення та ефективно управляти цінами в умовах кризи. [3, 4, 5]

Після впровадження антикризових заходів важливо вести моніторинг та оцінку їх ефективності. Це дозволяє виявити досягнуті результати, визначити недоліки та провести корекцію, якщо потрібно. Постійний контроль за ситуацією та оцінка результатів допомагають забезпечити успішну реалізацію антикризових мір.

Розробка та застосування антикризових мір є ітеративним процесом, який вимагає гнучкості та адаптації до змінних умов. Ключовими факторами успіху є своєчасна реакція на кризову ситуацію, ретельне аналізування проблеми, визначення правильних пріоритетів та налагодження ефективного контролю.

РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

2.1. Формування та етапність впровадження антикризової стратегії на підприємстві ТОВ «Метінвест Холдинг»

Метінвест – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній. До структури групи входять видобувні й металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також мережа продажів у всіх основних регіонах світу. Ми контролюємо весь виробничий ланцюжок – від видобутку руди та вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Близькість наших підприємств до основних залізничних ліній і портів дозволяє оперативно постачати сировину і металопродукцію у всьому світі.

Керуюча компанія Групи Метінвест – ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ», дочірнє підприємство Metinvest B.V. (реєстраційний номер: 24321697; адреса: Gustav Mahlerplein 74 B, 1082MA Amsterdam, The Netherlands). Основні акціонери Metinvest B.V. – Групи SCM і СМАРТ-ХОЛДИНГ, що беруть участь в управлінні компанією на партнерських засадах.

Форма власності компанії - недержавна власність, кінцевий бенефіціар власник – Ахметов Р. Л.

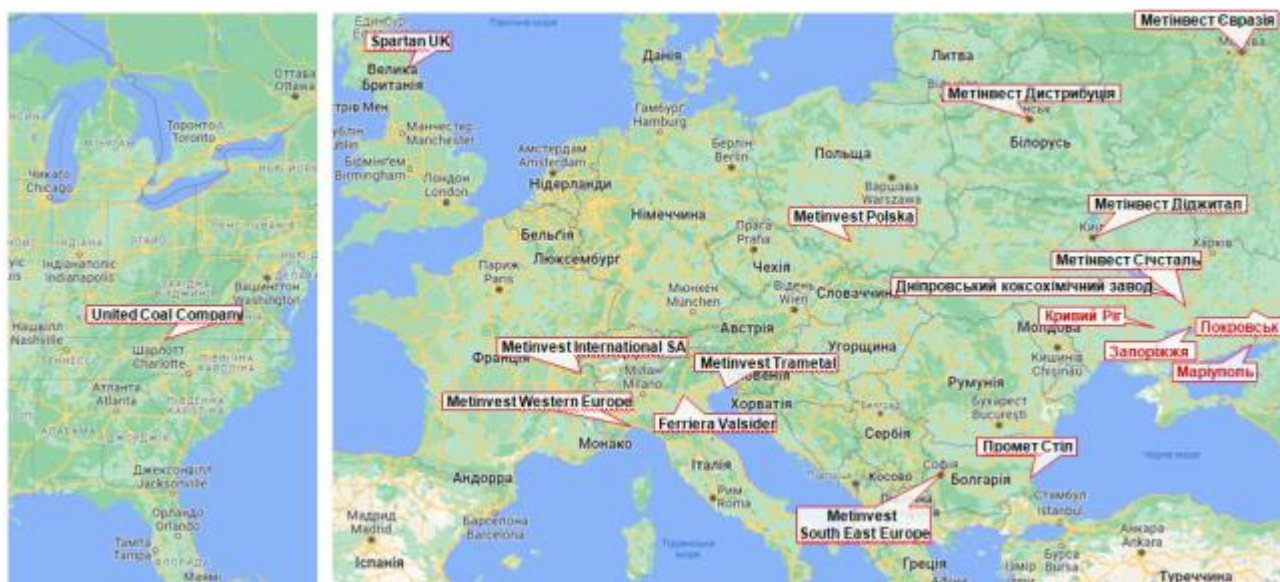


Рисунок 2.1 – географічне розташування основних Активів
(на початку 2022 р., до повномасштабного вторгнення РФ)

Джерело: складено автором.

Активи розташовані у м.Кривий Ріг: Північний гірничо-збагачувальний комбінат, Центральний гірничо-збагачувальний комбінат, Криворізький ремонтно-механічний завод, Юністіл, Метінвест Бізнес Сервіс, Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат.

Активи розташовані у м.Запоріжжя: Запоріжвогнетрив, Запорізький ливарно-механічний завод, Металургійний комбінат «Запоріжсталь», Метінвест Бізнес Сервіс, Запоріжжюкс.

Активи розташовані у м.Маріуполь: Маріупольський ремонтно-механічний завод, ММК імені Ілліча, Метінвест-Промсервіс, Метінвест Бізнес Сервіс, Металургійний комбінат «Азовсталь», Метінвест-Ресурс.

Активи розташовані у м.Покровськ: Шахтоуправління «Покровське», Збагачувальна фабрика «Свято-Варваринська», Шахтобудівельна компанія, Шахта «Свято-Покровська» №3, Метінвест Покровськвугілля, Вуглепромтранс.

У м.Курахове знаходиться Шахтобудмонтажне управління № 1, у м.Авдіївка Авдіївський коксохімічний завод.

На рис.1. не відображені Активи які знаходяться на тимчасово окупованій території з часів проведення АТО...

Заглибимось в історію. 06.06.2006 р. засноване ТОВ «Метінвест Холдинг», керуюча компанія Групи Метінвест, для централізованого управління підприємствами вугільної, гірничорудної, коксохімічної, металургійної та трубної галузей Групи СКМ. Метінвест отримав 400 млн.\$ у рамках синдикуваного кредиту BNP Paribas S.A., що визнаний угодою року та відзначений нагородою Awards for Excellence за версією журналу Trade Finance Magazine. В цьому ж році Метінвест придбав 100% акцій ТОВ «Леман-Україна», провідної гуртової металоторговельної компанії України.

Далі – більше, у 2007 р. Метінвест отримав \$1,5 млрд у рамках синдикуваного кредиту. Це найбільший кредит, що будь-коли залучали приватні українські компанії. Кошти спрямовані на капітальні інвестиції та рефінансування більш дорогих позик. Метінвест став першим українським учасником Всесвітньої асоціації виробників сталі (worldsteel). Метінвест придбав 82,5% ВАТ «Інгuleцький ГЗК», одного з найбільших гірничодобувних підприємств в Україні. Компанія реструктуризувала канали продажів. На базі ТОВ «Леман-Україна» створено ТОВ «Метінвест-Україна» і ТОВ «Метінвест-СМЦ». Перша компанія займається гуртовими продажами на ринках України та країн СНД за винятком Росії, друга – роздрібними продажами в Україні.

У 2008 р. Метінвест завершив процес придбання 100% частки у прокатних підприємствах Trametal S.p.A. (Італія) і Spartan UK Ltd (Велика Британія). Метінвест і провідний виробник обладнання для металургії, австрійська компанія Siemens VAI підписали угоду про партнерство. Таким чином компанія стає міжнародною.

У 2009 р. Метінвест визнаний шостим найбільшим виробником залізорудної сировини у світі. Компанія завершила угоду з придбання 100% американської вугільної компанії United Coal Company, одного з провідних виробників коксівного вугілля у США. Відкрила торгові представництва в Тунісі та ОАЕ, а також дві металобазы в Сочі (Росія).

Метінвест упровадив Інтегровану систему управління в галузі промислової безпеки, охорони здоров'я та довкілля за стандартами OHSAS 18001 і ISO 14001. А

також МІХ став першою українською компанією, що отримала сертифікат Climate Action Всесвітньої асоціації виробників сталі (worldsteel). Ще в цьому році було придбано 95,23% акцій болгарського прокатного підприємства Promet Steel AD.

У 2010 р. Метінвест приєднався до Глобального договору Організації Об'єднаних Націй. А ще розмістив єврооблігації на \$500 млн. Компанія стає єдиним виробником труб у СНД, що отримав кваліфікаційний сертифікат компанії C4Gas S.A. і якого додали до списку довірених постачальників газового концерну Gaz de France. Цього ж року МІХ зайняв 9-е місце серед 500 найбільших за обсягом виручки компаній Центральної і Східної Європи за підсумками 2009 року за версією рейтингу Deloitte TOP-500.

Метінвест сконцентрував 90,2% ЗАТ «Макіївський металургійний завод» у рамках процесу інтеграції гірничо-металургійних активів групи SMART. А також вирішили об'єднати активи з ММК імені Ілліча.

У 2011 р. Метінвест придбав 50% у металургійному бізнесі Групи Індустріал, що управляє ПАТ «Запоріжсталь». МІХ був визнаний 6-ю найбільшою компанією Центральної та Східної Європи за рейтингом Deloitte TOP-500. Також Метінвест першим в Україні та єдиним у Східній Європі отримав нагороду Всесвітньої асоціації виробників сталі (worldsteel) за найкращий проект підвищення рівня безпеки на виробництві.

Кожен рік з початку створення компанія вкладає громадні інвестиції в розвиток підприємств, реалізуючи стратегічні інвестиційні проекти.

У 2014 р. Метінвест запустив конкурс соціальних інвестицій «Місто – нашими руками» в дев'яти містах Донецької, Дніпропетровської і Луганської областей. В цьому ж році, у рамках реструктуризації бізнесу дочірня компанія MetalUkr Holding Limited (Кіпр), 100% акцій якої належать Metinvest B.V., передала Metinvest B.V. 78,31% акцій ПАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат», 99,48% акцій ПАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», 0,25% акцій ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» і 1,21% акцій ПАТ «Харцизький трубний завод».

Метінвест – перша серед українських компаній, що увійшла до рейтингу ТОП-500 найбільших у Центральній і Східній Європі за підсумками 2015 року. При цьому, у Кривому Розі створено громадську спілку «Зелений центр Метінвест».

У 2017 р. Метінвест втратив контроль над «Єнакіївський металургійний завод» і його Макіївською філією, «Єнакіївський коксохімпром», «Харцизький трубний завод», «Комсомольське рудоуправління», «Краснодонвугілля», «Донецьккокс» і спільним українсько-швейцарським підприємством «Метален» після відмови перереєструвати ці підприємства на території невизнаних республік «ДНР» і «ЛНР».

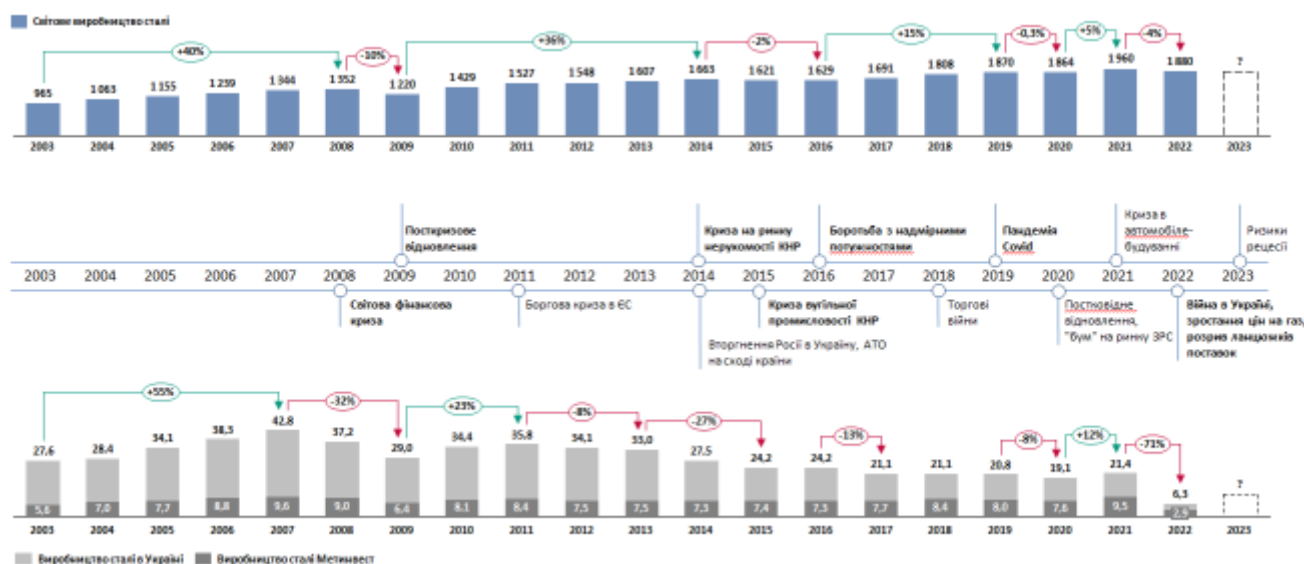


Рисунок 2.2 – Виробництво сталі та «чорні лебеді»

«Чорний лебідь» – малоімовірна подія, яка справляє колосальний ефект.

Джерело: складено автором.

На рис.2 в центрі вказані так звані чорні лебеді, які тим чи іншим чином впливали на світову металургію (діаграма вгорі), та зокрема на металургію в Україні (діаграма внизу, окремо, більш темним кольором відокремлено Метінвест).

Бачимо, що за останні 20 років, чорних лебедів було достатньо. Можливо виділити найпотужніші: 2008-2009 рр. світова фінансова криза, та посткризове відновлення; 2014-2015 рр. криза на ринку нерухомості КНР та Криза вугільної промисловості КНР, потім боротьба з надмірними потужностями; з 2019 пандемія Covid; з 2022 р. війна в Україні, зростання цін на газ, розрив ланцюжків поставок.

Усі вони мали серйозні наслідки для всього світу. Були і трохи менші, але усі вони впливали на українських металургів. При цьому Метинвест переглядав свою стратегію у 2012, 2017, 2019 і зараз потрібно зробити це знов, виробити антикризову стратегію.

Для розробки та впровадження антикризової стратегії формується робоча група з залученням необхідних фахівців. Далі відбувається стратегічна сесія, для уточнення очікування Наглядової Ради та менеджменту щодо стратегічних опцій та довгострокових цілей компанії.

Результатами роботи групи має стати оновлений довгостроковий макропрогноз, оновлені довгострокові прогнози цін щодо ключових продуктів, доступні ємності та вимоги до продуктів у розрізі сегментів (сегменти «Сталь» та «ЗРС»). Далі затверджується нова продуктова стратегія.

Наступним етапом актуалізуються моделі з розрахунками собівартості, виручки, EBITDA профільними службами заводів. Оновлюється модель фінансових потоків та показники за ключовими інвестиційними проектами.

Важливо відзначити, рамках технологічних комітетів менеджмент та члени Наглядової Ради мають можливість обговорити ключові ініціативи в рамках розроблених сценаріїв.



Рисунок 2.3 – Етапність формування антикризової стратегії.

Джерело: складено автором.

Розробляється декілька можливих сценаріїв реалізації. Обов'язково розробляється Сценарій «Підтримка» та сценарій «Розвиток».

Сценарій «Підтримка» відображає стратегічний підхід до значущих соціальних та екологічних впливів, разом з досягненням фінансової стабільності та успіху. Головною ідеєю є можливість використання своїх ресурсів для розв'язання проблем, без значного зростання прибутку. В даній роботі розглядається саме сценарій «Розвиток»

2.2. Аналіз фінансового стану компанії

Кризи минають, а світове виробництво сталі постійно збільшується (у 2 рази за 20 років). На прикладі 2020 року можемо спостерігати що саме виробляється, та торгується зі сталі, яку частку займав Метінвест і до чого потрібно наближатись.

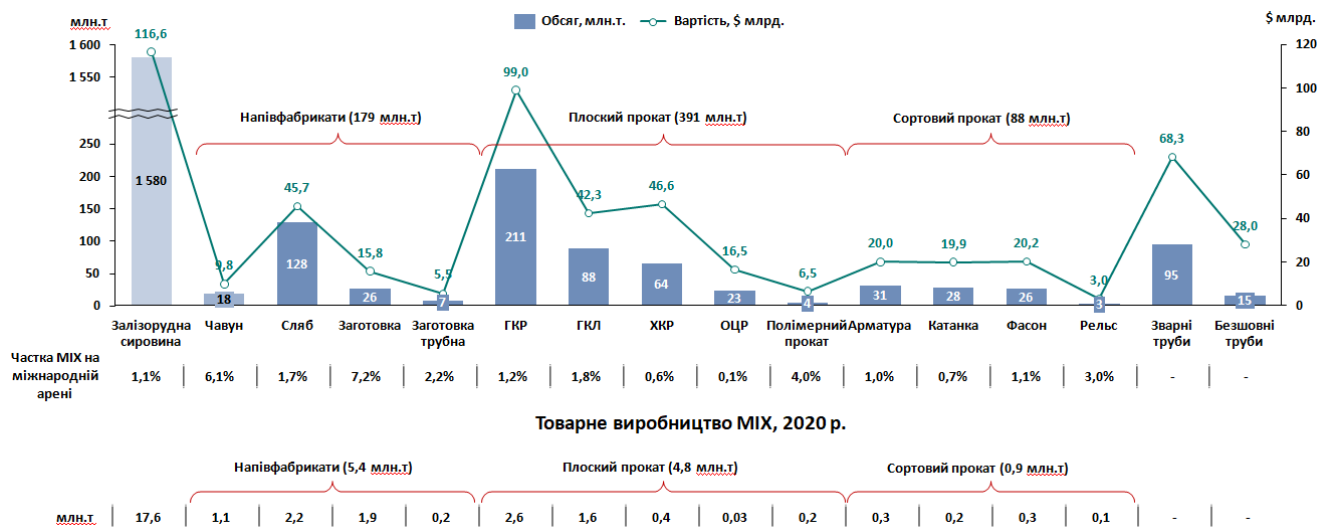


Рисунок 2.4 - Обсяги міжнародної торгівлі та частка Метінвест у 2020 р.

Джерело: розроблено автором на основі [25],[26]

Звертаю увагу, що ці цифри можуть не відображати всю міжнародну торгівлю сталевими виробами, оскільки вони ґрунтуються на звітах, наданих урядами. Також

ці цифри можуть бути не точними, оскільки обсяг міжнародної торгівлі може змінюватись в залежності від того, які товари та країни включені до дослідження.

Як бачимо, за валовим обсягом та вартістю найбільш поширеними є з напівфабрикатів сляб, а з кінцевої продукції - гарячекатаний рулон та лист, холоднокатаний рулон та зварні труби.

Частка Метінвест у продуктах високого переділу залишається низькою. При цьому, плоский прокат як найбільш торгована група товарів є найбільш ефективним напрямом розвитку. Мені здається у цьому напрямку і потрібно будувати нову стратегію.

До Метінвесту входять гірничодобувні підприємства в Україні та США, що виробляють залізорудну сировину та коксівне вугілля. Це забезпечує стабільне завантаження металургійного виробництва та присутність на зовнішніх ринках.[2]

Інгулецький ГЗК - виробник залізорудного концентрату з вмістом заліза від 64% до 67%. Розробляє Інгулецьке родовище залізистих кварцитів. Видобуток 12,3 млн тонн залізорудного концентрату в 2019 році. [49]

Північний ГЗК виробник сировини для металургійної промисловості. Випускає залізорудний концентрат із вмістом заліза 66% та окатиші з вмістом заліза 62,3% і 63%. Розробляє великі родовища залізистих кварцитів у Первомайському і Ганнівському кар'єрах. Видобуток 12,2 млн тонн залізорудного концентрату в 2019 році. [50]

Центральний ГЗК єдине підприємство в Україні, яке одночасно використовує відкритий і підземний способи видобутку руди. Виробляє залізорудний концентрат із вмістом заліза 67,5% і 68,2% та окатиші з вмістом заліза 65,62%. Видобуток 4,4 млн тонн залізорудного концентрату в 2019 році. [51]

United Coal Company видобуває коксівне та енергетичне вугілля в Центральному Аппалачському вугільному басейні США. Компанія заснована в 2004 році, увійшла до складу Групи Метінвест у 2009 році. Видобуток 2,9 млн тонн вугільного концентрату в 2019 році. [52]

Шахтоуправління «Покровське» – найбільший в Україні виробник коксівного вугілля. Підприємство розташоване в Донецькому кам'яновугільному басейні. Промислові запаси вугілля становлять понад 200 мільйонів тонн. [53]

Група виробляє коксову продукцію, чавун, сталеві напівфабрикати, сортовий і плоский прокат на власних підприємствах в Україні, Італії, Болгарії та Великобританії.

Комбінат «Азовсталь» - підприємство повного циклу: виробляє кокс, плавить сталь і випускає плоский, сортовий і фасонний прокат. Єдиний український виробник залізничних рейок. Вироблено 3,5 млн. тонн чавуну, 4 млн. тонн сталі, 1,2 млн. тонн прокату в 2019 році. [54]

ММК імені Ілліча – також підприємство повного циклу: випускає чавун, сталь і прокат. Основна продукція комбінату – плоский прокат з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей різного призначення. Найбільший в Україні виробник оцинкованого холоднокатаного листа. Вироблено 4,5 млн. тонн чавуну, 3,6 млн. тонн сталі, 2,6 млн. тонн прокату в 2019 році. [55]

Комбінат «Запоріжсталь» - спільне підприємство повного циклу, спеціалізується на виробництві гарячекатаного і холоднокатаного прокату, а також сталеві стрічки, чорної жерсті, гнутого профілю. Вироблено 4,4 млн. тонн чавуну, 4 млн. тонн сталі, 3,5 млн. тонн прокату в 2019 році. [56]

Ferriera Valsider - підприємство розташоване в Вероні (Італія) і засновано в 2001 році. Виробляє товстолистовий прокат і гарячекатані рулони. Вироблено 140 тис. тонн плоского прокату, 521 тис. тонн гарячекатаного рулону в 2019 році. [57]

Metinvest Trameal виробник товстолистого конструкційного прокату. Завод розташований у Сан-Джорджо-ді-Ногаро (Італія). Вироблено 500 тис. тонн прокату в 2019 році. [58]

Spartan UK єдиний виробник товстолистого прокату у Великобританії. Виробництво розташоване в Ньюкаслі. Вироблено 221 тис. тонн прокату в 2019 році. [59]

Юністіл виробляє 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. За погодженням доступні і інші класи цинкового покриття. Обробка поверхні виконується шляхом хімічної пасивації розчинами на основі тривалентного хрому, що відповідає актуальним вимогам екологічних директив Європейського Союзу. Основними постачальниками холоднокатаного прокату для оцинкування є Запоріжсталь і ММК ім. Ілліча. 100 тис. т. прокату з покриттям на рік – проектна потужність лінії оцинкування. [60]

Металургійний комбінат «Каметсталь» об'єднує коксохімічні та сталеплавильні активи Метінвесту в Кам'янському (Дніпровська область, Україна). Металургійний завод забезпечує виробництво заготовок і сортового прокату, включаючи арматуру, катанку та профілі. Він також забезпечує Promet Steel квадратними заготовками для обробки. [61]

Promet Steel - підприємство виробляє сортовий і фасонний прокат. Розташоване в Бургасі (Болгарія). Вироблено 429 тис. тонн прокату в 2019 році. [62]

Авдіївський коксохімічний завод - підприємство з повним технологічним циклом виробництва. Завод випускає 30 видів коксової і хімічної продукції, забезпечує металургійне виробництво доменним коксом. Вироблено 2,7 млн тонн коксу в 2019 році. [63]

«Запоріжжкокс» - підприємство з повним технологічним циклом виробництва. Завод випускає доменний кокс для металургії та ще понад 20 видів коксохімічної продукції. Вироблено 0,8 млн. тонн коксу в 2019 році. [64]

Метінвест-Ресурс - компанія поставляє брухт чорних металів українським металургійним підприємствам Групи Метінвест. Компанія «Метінвест-Ресурс» створена в лютому 2011 року на базі ТОВ «ПФК "Прометей"», яке мало багаторічний досвід роботи і міцні ділові зв'язки з більш ніж 100 заготівниками металобрухту по всій Україні. Підготовлено 2 млн тонн сировини за 2019 рік. [65]

Мережа торговельних представництв і сервісних центрів Групи охоплює понад 80 країн і забезпечує більше 10 000 клієнтів високоякісними продукцією та сервісом. Реалізація продукції відбувається через власну збутову мережу. Понад сорок представництв компанії охоплюють всі ключові регіони світу. В Європі, Азії,

Африці та Північній Америці продукцію реалізує Metinvest International, а в Україні - Метінвест-СМЦ. [25]

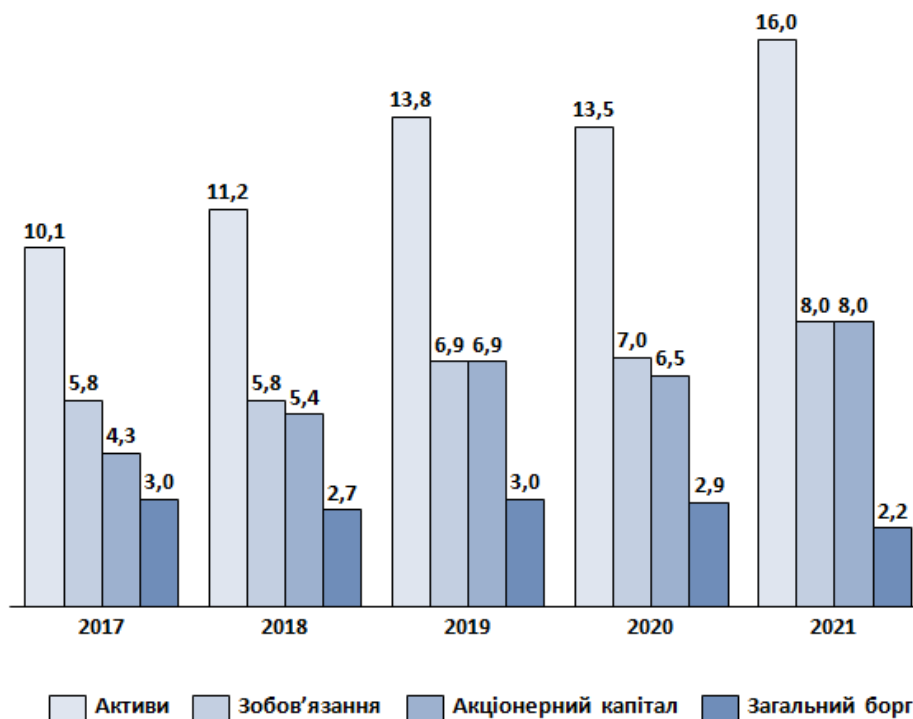


Рисунок 2.5 - Балансовий звіт 2017 – 2021 рр., \$ млн.

Джерело: розроблено автором на основі [26].

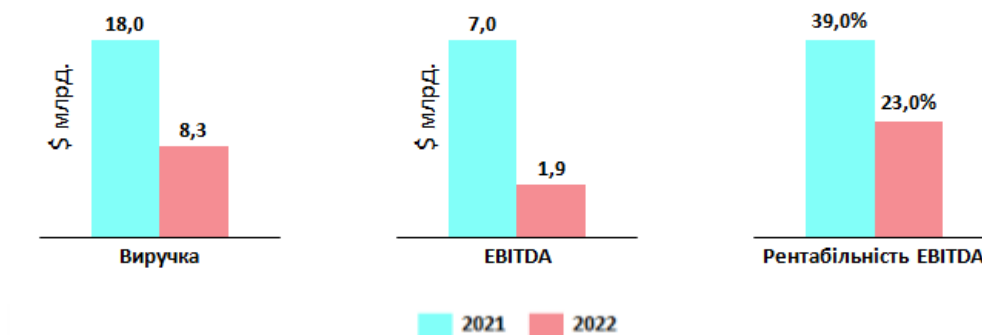


Рисунок 2.6 - Ключові фінансові показники 2021 – 2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [26].

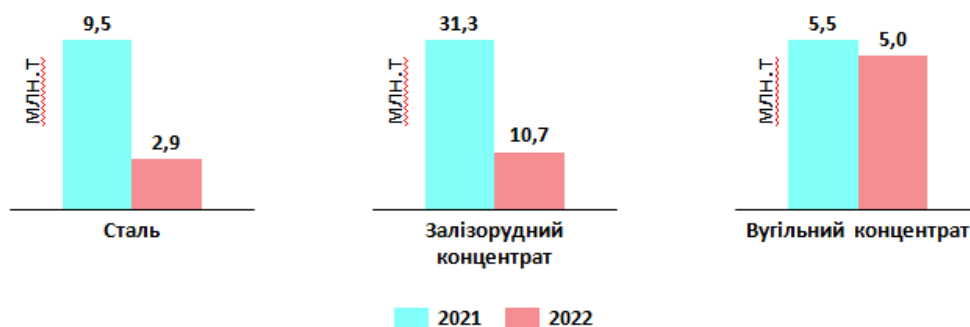


Рисунок 2.7 - Ключові виробничі показники 2021 – 2022 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [26].

У 2022 році виробництво товарних напівфабрикатів знизилося на **70%** проти попереднього року – до 1,0 млн.т – через суттєве зниження виробництва рідкого чавуну. Виробництво готової продукції зменшилося на **62%** проти попереднього року – до 2,8 млн.т.

Таблиця 2.1 – Виробничі показники. Металургійний сегмент

Виробництво, тис.т	2022	2021	Δ, тис.т	Δ %
Напівфабрикати	1 022	3 411	-2 389	-70%
Чавун	209	1 347	-1 138	-84%
Сляб	166	1 651	-1 485	-90%
Заготовка	647	413	234	57%
Готова продукція	2 777	7 233	-4 456	-62%
Плоский прокат	1 731	5 978	-4 247	-71%
Довгий прокат	1 018	1 089	-71	-7%
Рейкова продукція	10	48	-38	-79%
Трубна продукція	18	118	-100	-85%
Загалом	3 799	10 644	-6 845	-64%

Джерело [25].

Обсяг виробництва коксу знизився на **64%** проти попереднього року – до 1,7 млн.т – унаслідок військових дій на території України

Таблиця 2.2 – Виробничі показники. Кокс

Виробництво, тис.т	2022	2021	Δ, тис.т	Δ %
Кокс (загальний)	1 653	4 551	-2 898	-64%
Кокс (товарний)	811	1 603	-792	-49%

Джерело [25].

Повномасштабні військові дії на території України призвели до значного скорочення внутрішньогрупового споживання через зупинку маріупольських комбінатів з кінця лютого 2022 року та суттєве зниження локального попиту продукції ГЗК. Також на обсяги виробництва негативно вплинули експортні логістичні обмеження на тлі блокування портів Чорного моря

Таблиця 2.3 – Виробничі показники. Гірничодобувний сегмент

Виробництво, тис.т	2022	2021	Δ, тис.т	Δ %
Залізорудний концентрат (загальний)	10 712	31 341	-20 629	-66%
Залізорудна продукція (товарна)	7 903	17 530	-9 627	-55%
Залізорудний концентрат	4 718	11 719	-7 001	-60%
Окати	3 185	5 811	-2 626	-45%

Джерело [25].

У 2022 році виробництво вугільного концентрату Групи знизилося на 11% проти 2021 року – до 4 959 тис. т – в основному через нестачу кваліфікованого персоналу на її вугільних активах та погіршення геологічних умов на шахтах компанії United Coal Company (США)

Таблиця 2.4 – Виробничі показники. Гірничодобувний сегмент

Виробництво, тис.т	2022	2021	Δ, тис.т	Δ %
Вугільний концентрат (загальний)	4 959	5 542	-583	-11%

Джерело [25].

У зв'язку з початком широкомасштабної військової агресії Російської Федерації проти України з 24 лютого 2022 року Метінвест прийняв рішення призупинити виробничу діяльність низки своїх підприємств у Маріуполі, Авдіївці та Запоріжжі, в тому числі МК «Азовсталь» (Азовсталь), ММК ім. Ілліча (ММКІ), Авдіївського КХЗ та Запорізького КХЗ. Пізніше запорізькі підприємства Групи відновили своє виробництво. У той же час активи підприємств Групи в Маріуполі

та Авдіївці постраждали внаслідок бойових дій, тоді як м. Маріуполь наразі є тимчасово окупованим.

Маємо стверджувати що українські підприємства Групи, окрім тих, які розташовані у Маріуполі та Авдіївці, продовжують працювати з різним рівнем завантаження, враховуючи фактори безпеки, наявність електропостачання, а також логістичні та економічні чинники.

2.3. Конкурентна диспозиція ТОВ «Метінвест Холдинг» на ринку металопродукції

Компанії необхідно адаптуватися під умови зовнішнього середовища, тому спробуємо визначити що змінилося.

«Золоте століття» для ЗРС закінчилось. Цьому сприяють фактори що утримуватимуть ціни на низькому рівні: довгостроковий профіцит ринку, низькі витрати на видобуток, дешева логістика.

Треба зазначити що частка сталь/сировина у вартісному ланцюжку зросла. Як висновок - ЗРС сегмент перестав бути центром прибутку ще у 2015-2016 рр., при цьому близькість до цільових ринків більше не сприяє значній перевазі МІХ у ціні.

Сприяє і менш інтенсивне зростання попиту на сталь, адже Китай досяг піка споживання в 2013 р. Середньорічні темпи зростання попиту на сталь у світі сповільнилися з 4,4 % у 2000-2015 рр. до 1,2% у 2015-2030 рр. Драйверами зростання будуть «віддалені ринки» Індії та АСЕАН та геополітичні ризики ескалації регіональних конфліктів

Є проблемою – надлишок виробничих потужностей у сталі та їх низьке завантаження. Темпи виведення надлишкових потужностей у Китаї можуть бути недостатніми. Завантаження в інших регіонах також нижче ефективної. Мені здається, лише зростання жорсткості конкуренції стримуватиме зростання цін.

Слабкий внутрішній ринок змушує робити ставку на експорт, який сильно схильний до зовнішніх некерованих факторів (геополітика, кон'юнктура та ін.). Максимальний акцент маємо робити на оптимізацію операційних витрат, що є

важливою складовою конкурентної позиції на ринку (продуктивність, енергоефективність). Також важливо відзначити, що підвищення якості є необхідною умовою для успішної конкуренції на зовнішніх ринках (крім цінової ефективності).

Слабка національна валюта створює конкурентну перевагу у виробничих витратах у середньостроковій перспективі (витрати у гравців зближуються). Також за рахунок зміни структури портфеля та ринків можемо сподіватись на підвищення маржинальності продажів.

Далі потрібно посилення протекціонізму у сегменті «Сталь», тобто застосування комплексних захисних заходів в імпортуючих регіонах (антидемпінг) та стимулювання імпортозаміщення. Доречний підхід для Метінвест – фокус на локальному/регіональному ринку, розвиток продуктів, що дозволяють максимізувати частку; та проведення M&A угод перекатних потужностей під власний напівфабрикат. Але ж тут важливий наступний тренд - низька консолідація сталевих галузі. Знову ж таки, для Метінвест це наявність потенційно цікавих об'єктів M&A, за наявності коштів та доступу до ринків капіталу.

У цільових сегментах у компанії залишаються можливості для нарощування обсягів продажу (доступні ємності) за умови досягнення цільового асортименту та якості продукції

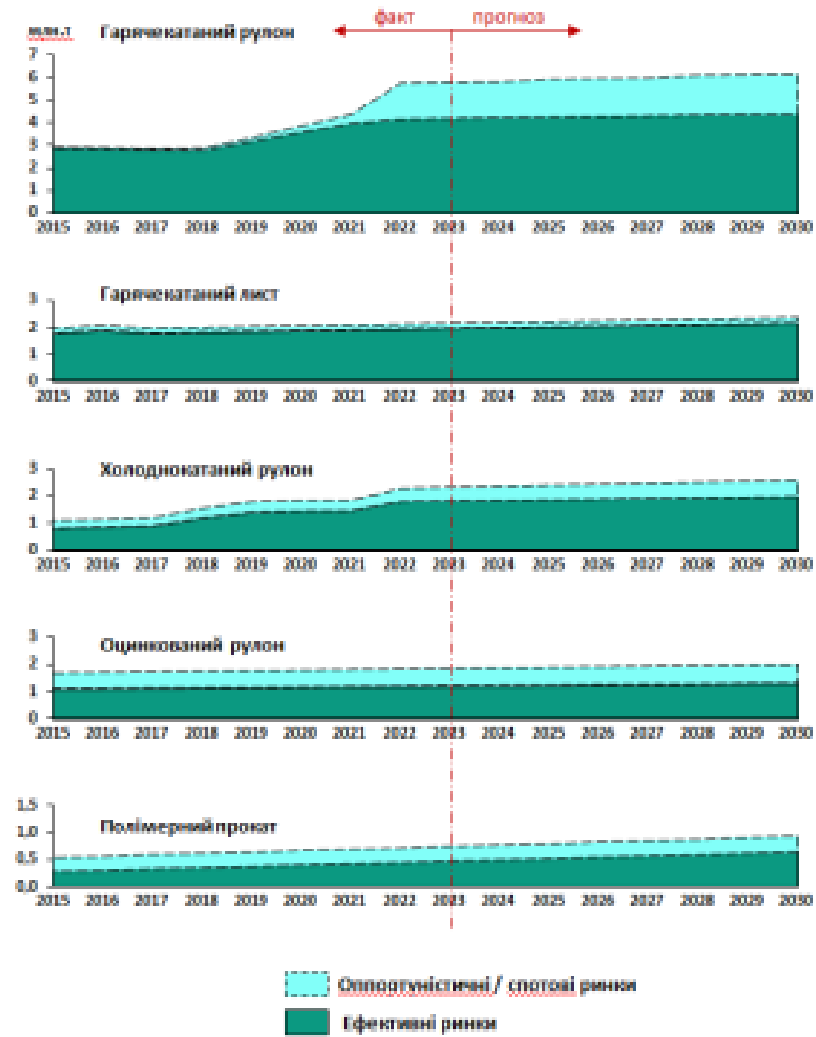


Рисунок 2.8 – Фактичні та прогнозні ринки для плоского прокату

Джерело: складено автором на основі [65], [66], [67], [68], [69]

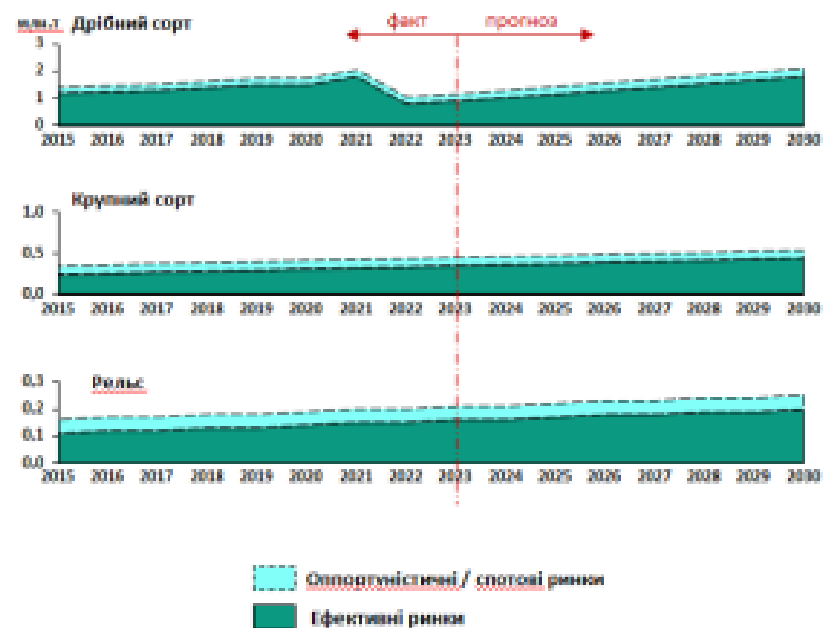


Рисунок 2.9 – Фактичні та прогнозні ринки для сортового прокату

Джерело: складено автором на основі [65], [66], [67], [68], [69]

На продуктовому рівні Метінвест слід сфокусуватися на плоскому потоці (ГК товстий лист, рулони всіх переділів) та великому сорті/рейках.

Попередній якісний аналіз дозволяє визначити найпріоритетніші напрями розвитку в сталі.

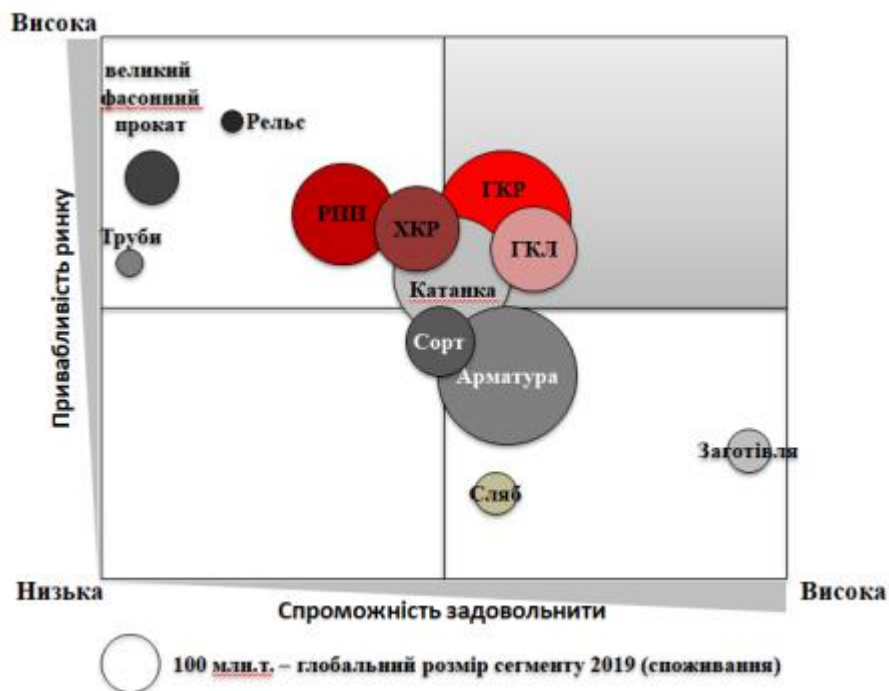


Рисунок 2.10 – Найпріоритетніші напрями розвитку в сталі у довгостроковому горизонті

Джерело: складено автором на основі [65], [66], [67], [68], [69]

Спроможність задовольнити - відповідність якісним параметрам, конкуренція в сегменті, торгові бар'єри, наявність ефективної логістики

Привабливість ринку - визначається рейтингом продуктів за обсягом ринку, марже \$/т, а також темпами зростання

ГКР – ємний ринок, що дозволяє максимізувати переробку власної сировини. Базовий продукт для розвитку подальшого переділу (перекат у ХКР, нанесення покриттів, штрипс для зварних труб);

ХКР та прокат з покриттями – збільшення присутності в сегменті дозволить зв'язати надмірні потужності в ГКР. Мінімізація ризику введення антидемпінгового мита на ГК прокат за рахунок заміщення його більш маржинальним ХКР та покритим прокатом.

ГКЛ, ця продукція дозволить максимально пов'язати постачання слябів, підвищити завантаження активів та маржинальність реалізації. Місткий сегмент, в якому МЕТІНВЕСТ вже має сильні позиції, але при цьому ~30% ринку знаходиться в регіоні ДВ та ПВА (довга логістика). Нарощування обсягів в Україні є недоцільним.

Великий фасонний прокат та рейки – найбільш високомаржинальний сегмент у продуктовому портфелі Метінвест. Через збільшення конкуренції з виробниками із СНД розвиток доцільний у міру появи достатньої ємності ринку (після 2023 року).

Сортовий прокат та напівфабрикати – напівфабрикати є низькомаржинальними балансовими продуктами для максимізації переробки власної сировини.

Сегменти арматурного прокату та катанки – низькомаржинальні продукти. Нові інвестиції (в потужності) не доцільні.

Аналіз маржинальності продажів Метінвест показує, що найбільш привабливими продуктами є тонколистовий прокат, а також великий фасонний прокат та рейки.

Ранжування продажів за маржею та обсягом дозволяє виділити ряд груп продуктів:

1-а група (найвища маржа, невеликі обсяги): нішові продукти – рейки, ТБД (не відображено через мінімальний об'єм), штрипс, прокат з покриттями, інша продукція

2-а група (середня-висока маржа, високі обсяги): ГКЛ (EU, UA), великий сорт/фасон, холоднокатані рулони, гарячекатані рулони, катанка

3-я група (продукти, що потенційно потребують перегляду в розрізі функції маркетингу та збуту у зв'язку з низькою маржинальністю та малими обсягами реалізації): Сорт (EU), Арматура (EU & UA), ГКР (EU)

4-а група (низька маржа, середні/великі обсяги): сировина – концентрат, котуни, чавун товарний, сляби/заготівля – балансові продукти.

Таблиця 2.1 – Продуктова стратегія має бути спрямована на максимізацію обсягів продажу та EBITDA за рахунок розвитку ініціатив у сегменті плоского продукту (ГКЛ та рулони)

min - 1 бал, max - 5 балів

Продукт	Привабливість*	Відповідність вимогам	Базова стратегія	Стратегічні ініціативи
ГКР	4	2	Вибіркове зростання, Посилення поточних позицій	• Поетапна модернізація стану 1760 ЗСТ; • Будівництво ДСП та 2 ЛПМ на ЗСТ зі 100% переходом на «зелений» метал. Розширення асортименту за товщинами та марками сталі з якістю на рівні найкращих світових практик.
ХКР	5	3	Активне зростання /Якість	• Будівництво ЦХП в Україні (з розширенням потужностей до 1,3 млн. т) із досягненням цільової якості; • Реконструкція чотириклітинного стану ХК прокатки на ЗСТ із забезпеченням цільової якості

				продукції (подальший переділ); • Встановлення реверсивного стану ХК прокатки на ЗСТ для прокату з покриттям.
ППР	5	1	Активне зростання /Якість	• Будівництво нового реверсивного стану холодної прокатки, АНГЦ на ЗСТ; • Будівництво нової лінії полімерного покриття на ЗСТ
ГКЛ	2	3	Посилення поточних позицій	• Подальше нарощування (після інтеграції ЗСТ) потужностей в Україні є недоцільним (доступні ринки). Завдання – зниження собівартості ГКЛ; • Точкові проекти спрямовані на розвиток якості / нішевих продуктів – загартування з відпусткою.
ХКЛ	5	5	Селективне зростання	Розшивка вузьких місць ERBU (плоский прокат) з метою нарощування переробки слябів з України та реалізації продукту на локальному ринку

* привабливість – з точки зору додавання інкрементальних обсягів (ROI) та маржинальності цих обсягів

Таблиця 2.2 – Крім опції у великому сорті та рейках у середньостроковій перспективі, довгий прокат менш цікавий з погляду віддачі на вкладений капітал
 min - 1 бал, max - 5 балів

Продукт	Привабливість*	Відповідність вимогам	Базова стратегія	Стратегічні ініціативи
Великий сорт, рейки	3	1	Посилення поточних позицій	- Реконструкція рельсобалкового стану КМСТ дозволить зберегти та посилити позиції у високорентабельному бізнесі (великий сорт, рейки). У сценарії розвитку проект реалізується, починаючи з 2025 р.; - Рейки – збереження позицій на локальних ринках шляхом підвищення якості.
Арматура, дрібний фасон	1	5	Посилення поточних позицій	Розвиток виробництва арматури в бунтах (Promet) задля збереження частки над ринком (низький пріоритет).
Катанка	3	4	Посилення поточних позицій	Розвиток Стану 200/400 КМСТ
Заготівля	1	5	Селективне зростання	Можлива реалізація додатково до 1 млн. т заготівлі на традиційні ринки збуту

				МЕТІНВЕСТ (Близький Схід, Затока, Європа); • Пропонується реконструкція блюмової з МНЛЗ на КМСТ для максимізації виробництва сталі.
Сляби	3	5	Селектив не зростання	• Скорочувати присутність на товарному ринку слябів шляхом нарощування потужностей у рулонному та листовому сегментах (розширення потужностей, М&А перекаатників на ринках Європи, БВ та Затоки; можливо США – східне узбережжя)
Чавун	3	3	Селектив не зростання	• Балансовий продукт для максимізації власної сировини. Цілеспрямоване нарощування обсягів у сегменті недоцільне через обмежену ємність ринку та низьку маржу (тільки як переробка ЗРС) – довгостроково, не більше 1-1,5 млн. т на рік.

Джерело: розроблено автором

* привабливість – з точки зору додавання інкрементальних обсягів (ROI) та маржинальності цих обсягів

При собівартості маржинального гравця в позиція ГЗК Метінвест не дуже стійка через потенційно більші обсяги внутрішнього виробництва концентрату в Китаї та/або нижчій його собівартості, а також через ризики входження на ринок до 50 млн. т концентрату з магнетитових руд Австралії.

Премії на високоякісний окатиш залишатимуться на високому рівні, опустившись короткостроково після перезапуску потужностей Samarco

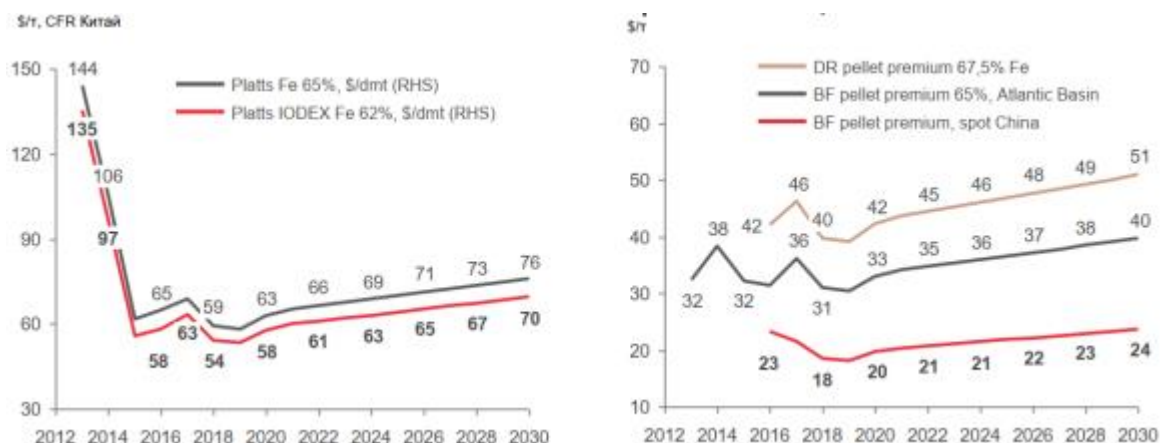


Рисунок 2.11 – Премії на високоякісний окатиш (ABP – Atlantic Basin Premium)

Джерело: складено автором на основі [66], [67], [68]

Базовий прогноз цін на бенчмарк (Platts IODEX Fe 62%) передбачає досягнення цінового дна у 2024-25 рр. та його плавне зростання до 2030 р. Ціноутворення на окатиш залежить від регіону та визначається наступними преміями:

- BF pellet premium, spot China – використовується для ринку Китаю, застосовується до бенчмарку Platts IODEX Fe 62%. Базові параметри окатишу: Fe 65%, міцність на стиск 250 кг/окатиш, дрібниця до 5мм – менше 2,5%
- BF pellet premium 65%, Atlantic basin – використовується для ринку Європи, застосовується до бенчмарку Platts IODEX Fe 62%. Базові параметри котуна: Fe 65%, міцність на стиск 275 кг/окатиш, крупність +9-12 мм - більше 94%, дрібниця до 6,3 мм - менше 2,5%

- DR pellet premium 67,5% – використовується для глобального ринку, застосовується до індикатора Platts Fe 65%. Базові параметри котуна: Fe 67,5%, міцність на стиск 300 кг/окатиш, крупність +9-16 мм - більше 94%.
- Вищі премії на якісний окатиш у Європі та ін. глобальних ринках (порівняно з Китаєм) створюють передумови для фокусування на цей сегмент
- Стратегічні інвестиційні проекти (СІП) спрямовані на посилення позицій METINVEST на ринку залізорудної сировини рахунок збільшення обсягу виробництва високоякісної сировини під обгорткування, BF- і DRI-окатишів, а також збереження мінімальних виробничих витрат на ГЗК.

2.4. Вибір моделі оцінки результатів діяльності на довгостроковий період

Для початку розрахунків потрібно приділити увагу вихідним даним, та прогнозування подальшого розвитку економіки України. Отже подальші розрахунки будуть виконуватись з урахуванням ключових припущень - перемога України у війні, затягування реформ. Закінчення війни до кінця 2023 р. Визволення Україною всіх окупованих територій (включаючи ОРДЛО та Крим):

- ✓ Відсутність/повільне проведення структурних реформ.
- ✓ Україна не стає членом ЄС до 2035 року.
- ✓ Повернення 70-80% населення, що залишило Україну в період воєнних дій.
- ✓ Збереження морської блокади до коца 2023, поступове відновлення морського експорту в 2024-2025 рр.
- ✓ Відновлення інфраструктури розтягується у часі. Нульове сальдо припливу/відтоку капіталу. Можлива часткова передача Україні коштів РФ, конфіскованих у країнах. Вирішення питання про репарації та інші форми компенсацій з боку РФ затягується

- ✓ Зберігається поточне високе ставлення боргу ВВП із тенденцією до його повільного скорочення. Періодичне рефінансування боргу (дефолт виключається).
- ✓ Галопуюча інфляція та високі темпи девальвації гривні у 2023 р., у наступні роки – помірні темпи інфляції та девальвації.
- ✓ Падіння реального ВВП до 0% у 2023 р., у наступні роки – зростання реального ВВП із середнім темпом ~3-4% на рік (у перші роки після закінчення війни – швидше)



Рисунок 2.12 – Візуалізація - Прогнозний ВВП

Джерело: складено автором



Рисунок 2.13 – Візуалізація – Прогнозне споживання сталеві продукції

Джерело: складено автором

Розрахунок собівартості продукції при реалізації сценарію стратегії «Підтримка», тобто існуюча технологія (доменно-конвертерне виробництво):

Отже, два макро-сценарії: «Підтримка» повністю на класичній технології виробництва сталі та «Розвиток» з повним переходом до «зеленої» металургії.

Сценарій "Підтримка" передбачає збереження доменно-конвертерної технології виробництва сталі. Відбувається оновлення/укрупнення доменних печей на КМСТ з урахуванням нових екологічних вимог.

Запоріжсталь переходить у режим чавуноливарного заводу з 2028 р. із закриттям мартену.

Для забезпечення вугіллям та коксом впроваджується проект «Блок №12 Шахтоуправління Покровське», реалізується програма перекладки коксових батарей та будуються дві нові коксові батареї на існуючій плиті.

Створюється перекатний завод в Європі потужністю 2 млн. т. ГКР. Підкат забезпечується з ЗСТ, з паралельною оптимізацією потужностей виробництва товстого листа. На КМСТ проводиться повна реконструкція однієї МНЛЗ для забезпечення вимог щодо якості слябу.

Великий сорт/рейка на КМСТ закриваються до 2028 року за вимогами якості. При цьому КМСТ максимізує завантаження ККЦ і забирає об'єми ГКР (закриття мартена на Запоріжсталі), що вибувають, на новий ливарно-прокатний модуль (2032), а також збільшує сортовий прокат.

Сценарій "Розвиток" передбачає перехід на виробництво сталі за технологією DRI-EAF. У Групі поступово створюються 6 DRI модулів з електропідігрівом та МНЛЗ, з одночасним вибуттям доменних, коксових та агломераційних потужностей.

У Запоріжжі створюється електропідігрів+МНЛЗ для роботи на чавуні (85%) із наступним переходом на DRI. Сляб прямує на перекачку до ЄС. До 2034 року запускається другий блок DRI-EAF-МНЛЗ для підкату на інші європейські активи MIX.

КМСТ переходить на електропідігрів на гранульованому чавуні з Запоріжсталі (70%) з наступним переходом на внутрішньогруповий брухт з усіх комбінатів. Аглофабрика та доменний цех виводяться з експлуатації.

Обсяг виробництва знижується за рахунок товарної заготівлі за одночасного зростання сортового прокату.

Великий сорт/рейка на КМСТ реконструюються до 2028 року за вимогами якості.

Для забезпечення вугіллям та коксом достатньо лише однієї нової КБ та скороченої програми перекладки простінків КБ.

На ПівнГЗК реалізується Програма підвищення якості ЗРС, включаючи Флотацію, будівництво Нової випалювальної машини на 5.1 млн т для DR окатишу та модернізацію випалювальних машин 552А та В для преміального доменного окатишу.

У «Класиці» весь котун іде на ринок. У «Розвиток» весь окатиш переводиться в DR якість і споживається всередині Групи.

На ПівдГЗК будується Нова обпалювальна машина на 4-5 млн.т для окатишу DR/преміальної доменного якості. Аналогічно, у «Класиці» продукт йде на ринок, у «Розвиток» споживається всередині групи. У «Розвиток» також додається друга випалювальна машина на ПівдГЗК.

Між двома даними сценаріями можлива низка проміжних варіантів, які можна розглядати як етапи переходу від традиційної до «зеленої» металургії.

В обох сценаріях Метінвест має амбітний портфель інвестицій за 2021-2040 рр. близько \$4,4 млрд. у «Класиці» та \$9,2 млрд. у «Розвиток».

Якщо припустити, що механізм системного регулювання CO₂ буде зупинено, і не відбудеться переформатування ринку, то EBITDA та потенційний вільний грошовий потік будуть максимальними у класичній доменно-конвертерній технології.

Включення механізму регулювання в ЄС та Україні без коригування цін на продукцію призводить до глибоко негативного результату навіть у разі сценарію переходу на нову технологію. Очікується, що всі металурги відносно рівних умов і повинні покрити свої витрати / отримати джерело для фінансування інвестицій.

Припущення, що в такому сценарії ринок відреагує зростанням цін на продукцію обсягом 70% витрат на податки по CO₂ виробника доменно-конвертерної технології до 2035 р. і з 2036 р. обсягом 100% витрат виробника DRI-EAF. У такому разі перевагу має сценарій "Розвиток".

Вхідні дані:

Вартість ЗРС за альтернативною ціною Ринку Китаю

Концентрат – ціна 60 \$/т

Обкатиші – собівартість 85 \$/т

Агломерат – собівартість 75 \$/т

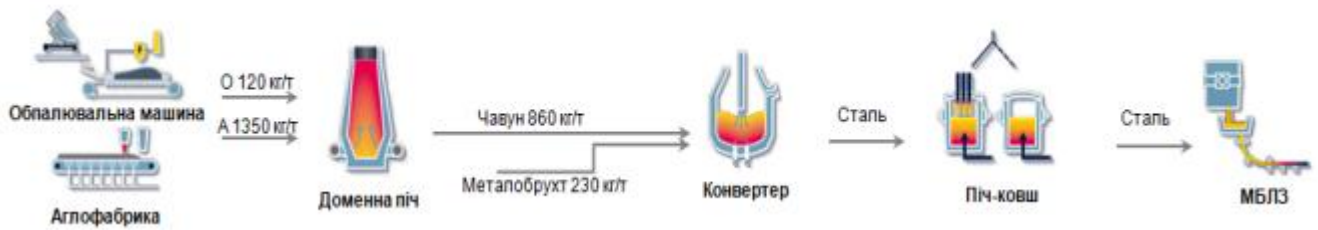


Рисунок 2.14 – Візуалізація - Існуюча технологія (доменно-конвертерне виробництво)

Джерело: складено автором

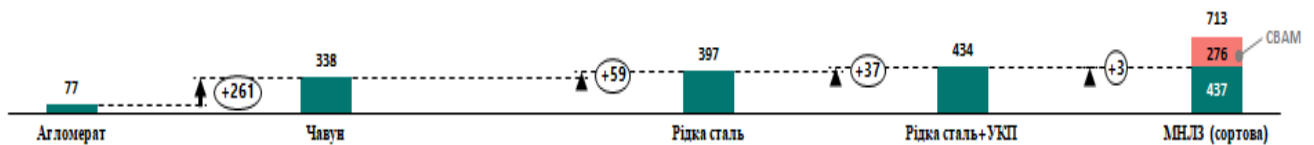


Рисунок 2.15 – Візуалізація - Розрахунок собівартості продукції при реалізації сценарію стратегії «Підтримка»

Джерело: складено автором

Розрахунок собівартості продукції при реалізації сценарію стратегії «Розвиток», тобто освоєння технології виробництва прямовідновленого та гарячебрикетованого заліза з обкатишів поточної якості. Розплавлення обкатишів в електропечі з метою виділення та видалення мінеральної складової. Проведення рафінування сталі в окремому агрегаті (ДСП, конвертер, мартенівська піч, піч-ківш)

Вхідні дані:

Вартість ЗРС за альтернативною ціною Ринку Китаю

Концентрат – ціна 60 \$/т

Обкатиші – собівартість 90 \$/т

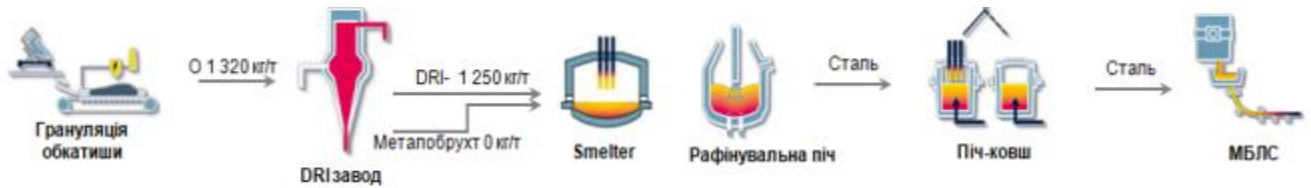


Рисунок 2.16 – Візуалізація - Виробництво прямихвідновленого та гарячебрикетованого заліза з окатишів

Джерело: складено автором

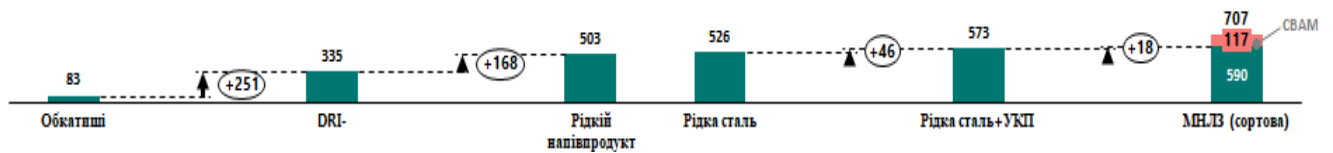


Рисунок 2.17 – Візуалізація - Розрахунок собівартості продукції при реалізації сценарію стратегії «Розвиток»

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3 – Порівняння сценаріїв стратегії, що дозволяють забезпечити досягнення результатів діяльності на довгостроковий період

Мета	Перед війною	Існуюча ситуація	“Підтримка”	“Розвиток”
Збільшення потужностей для виробництва сталі	– АС – 5,6 Mt ММКІ – 6,3 Mt ЗСТ – 3,3 Mt КМСТ – 2,9 Mt Разом – 18,1 Mt	– ЗСТ – 3,3 Mt КМСТ – 2,9 Mt Разом – 6,2 Mt	– ЗСТ – 2,1 Mt КМСТ – 2,5 Mt Разом – 4,6 Mt	+ ЗСТ – 3,7 Mt КМСТ – 3,5 Mt Новий – 1,3 Mt Разом – 8,5 Mt
Збереження провідної позиції Метінвесту в глобальній кривій	+ / –	–	–	+

собівартості напівфабрикатів				
Максимізація виробництва сталі на існуючих заводах	–	–	+	+
Забезпечення максимального обсягу та ефективності використання власної сировини	Аглоруда – 0,8 Mt Концентрат – 20,6 Mt Окати – 12,5 Mt	Аглоруда – 0,4 Mt Концентрат – 7,2 Mt Окати – 3,9 Mt	Аглоруда – 0,4 Mt Концентрат – 7,2 Mt Окати – 4,5 Mt	Концентрат – 11,2 Mt Окати – 7,4 Mt
Досягнення продуктового портфеля відповідно до продуктової стратегії	+ / –	–	+ / –	+
Рулон	Низька якість, не-відповідність вимогам споживачів	Низька якість, не-відповідність вимогам споживачів	Відповідність вимогам споживачів у базових сегментах	Відповідність вимогам споживачів у базових сегментах
Лист	Невисока якість (високі допуски за площинністю), вузький сортамент	Невисока якість (високі допуски за площинністю), вузький сортамент	Покращена якість (включно високоміцні та зносостійкі марки)	Покращена якість (включно високоміцні та зносостійкі марки)
Крупний сорт	Застарілий сортамент, балки з похилими полицями	Застарілий сортамент, балки з похилими полицями	Застарілий сортамент, балки з похилими полицями	Сучасний сортамент, балки з паралельними полицями

Забезпечити відповідність екологічним показникам у рамках Європейських розпоряджень	—	—	+	+
Рационалізувати обсяг інвестицій у розвиток	-	-	+ \$ 1,9 млрд	— \$ 8,3 млрд
Отримати високий NPV та IRR на плановані інвестиції				+ EBITDA `40 \$ 2,7 млрд NPV (`23-`40) \$ 2,3 млрд TV (`40 +) \$ 3,2 млрд EV (NPV + TV) \$ 5,5 млрд IRR 53%

Джерело: розроблено автором

Реалізація стратегії «Розвиток» збільшить операційний грошовий потік +\$1,4 млрд./рік від сценарію «Підтримка» і дозволить досягти вартості бізнесу (EV) у розмірі ~ \$5,5 млрд.



Рисунок 2.18 – Візуалізація – Прогнозне інвестиційне навантаження

Джерело: складено автором



Рисунок 2.19 – Візуалізація – Розрахунок EBITDA

Джерело: складено автором

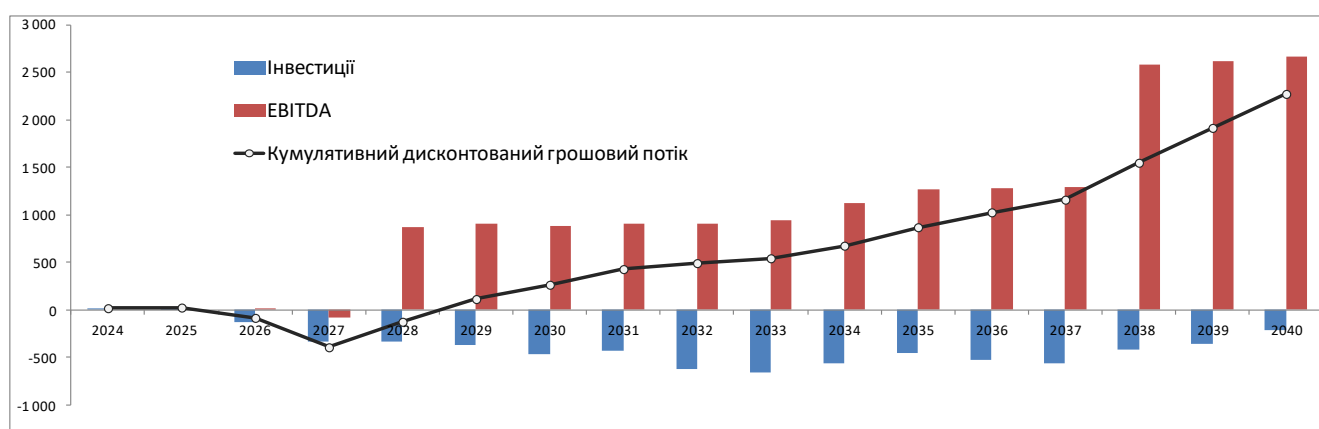


Рисунок 2.20 – Візуалізація – Грошовий потік

Джерело: складено автором

Сценарій «Розвиток» дозволяє досягти цільової EBITDA ~ \$ 3,5 млрд. (2040 р.). Реалізовані стратегічні проекти створюють додатково \$2,1 млрд. вартості бізнесу.

РОЗДІЛ 3. ВИБІР АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОГО ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів стратегічного розвитку компанії

У найближчі 30 років у світі відбуватиметься перехід до безвуглецевої економіки, що вплине як на споживання сталі, так і на технології її виробництва.

Глобальні тренди:

- Паризька угода (Стимування зростання середньої температури на глобальному рівні)
- Створення EU Green Deal (Скорочення викидів парникових газів у Євросоюзі на 50-55% до 2030 року. А до 2050 року – вийти на нульові викиди парникових газів)
- Світова металургія генерує понад 7% викидів CO₂ (у т.ч. частка вуглецю у вугіллі становить понад 75% від загальних викидів)
- Більшість країн декларують свої плани щодо досягнення вуглецевої нейтральності.
- Тиск, що постійно посилюється, з боку світової громадськості [24]

У 2016 році була укладена Паризька угода, яка передбачила встановлення Національно визначених внесків (НВВ) щодо зменшення викидів парникових газів. Згідно з цією угодою, кожна країна має можливість самостійно визначити обсяг свого внеску. Це призвело до ситуації, коли країни, які встановили більш амбітні кліматичні цілі, можуть зіткнутися з перенесенням виробництва на території країн з менш амбітними цілями (це називається перетоком виробництва). Однак, викиди парникових газів можуть повертатися назад разом із імпортованими товарами через різницю вартості викидів у різних країнах, що впливає на їх вартість. [24]

Ця ситуація призводить до необхідності запобігання перетоку викидів парникових газів, і розвинені країни почали впроваджувати прикордонні обмежувальні заходи для імпортованої продукції з високим вмістом вуглецю. Один з прикладів таких заходів - Система вирівнювання вартості викидів (СВАМ), який був одним із перших значущих механізмів цього типу.

Всі країни G7, у тому числі розвинені, активно обговорюють можливість впровадження подібних механізмів, щоб вирівняти умови конкуренції та зменшити перетік викидів. Це питання розглядається як один із головних напрямів у розвитку впливу на кліматичні зміни у найближчі роки. [24]

Україна в даному контексті стикається з серйозними ризиками зниження економічної активності, оскільки згідно зі Системою компенсації вартості викидів вуглецю (СВАМ), імпортер зобов'язаний буде відшкодовувати різницю між ціною внутрішніх викидів парникових газів і ціною імпортованих товарів у випадку, коли вартість однієї тонни викидів у країні походження товарів буде меншою, ніж в Європейській системі квот на викиди. Наразі в Україні вартість викидів CO₂ встановлена за допомогою екологічного податку і становить 30 гривень за тонну, водночас в Європейській системі торгівлі парниковими газами ціна перевищує 1500 гривень за тонну. Таким чином, використання СВАМ та подібних механізмів призведе до значного збільшення вартості експортних товарів, що автоматично зробить їх неконкурентоспроможними на зовнішніх ринках, і в результаті спостерігатиметься зменшення валютних надходжень. Це, в свою чергу, призведе до погіршення платіжного балансу, що вплине на курс гривні та загалом погіршить макрофінансовий стан в Україні. [27]

Ініціатива щодо механізму вуглецевого регулювання імпорту, відомого також як Система компенсації вартості викидів вуглецю (СВАМ) або в англійському варіанті як Carbon Border Adjustment Mechanism, входить в комплекс кліматичних законів Європейського Союзу під назвою "Fit for 55%", який становить ключовий інструмент для ЄС у досягненні зеленої промислової політики та мети досягнення нульового рівня викидів до 2050 року.

Сплата вуглецевого податку на кордоні може зазнати випробуваннями для Європи, зокрема стати першою конкретною дією на міжнародному рівні, вийшовши за межі обговорень. Аналогічні механізми вже діють частково в деяких регіонах світу: Каліфорнія застосовує коригування для окремого імпорту електроенергії, а Канада та Японія також розглядають можливість впровадження подібних ініціатив.

Вперше ідея СВАМ був анонсован в повідомленні Європейської Комісії щодо початку Європейського зеленого курсу, і проект пропозиції стосовно нього був представлений Єврокомісією у 2020 році, спільно з іншими ключовими ініціативами, запланованими на 2021 рік. Ми вже дослідили, як механізм буде працювати, які можуть бути наслідки та як реагує на це світова спільнота. На даному етапі ми пропонуємо провести аналіз основних компонентів СВАМ, які були представлені в пропозиції Єврокомісії щодо Положення про Систему компенсації вартості викидів вуглецю.

СВАМ представляє собою інструмент екологічної політики, а не тарифний механізм, який вирівнює вартість викидів вуглецю між європейськими та імпортованими продуктами для певних сфер діяльності. Його обхват буде визначатися не країнами, а конкретними видами продукції, заснованими на реальному вмісті вуглецю в товарах, незалежно від їхнього походження.

Система СВАМ розроблена відповідно до правил Світової організації торгівлі (СОТ) та інших міжнародних зобов'язань ЄС. Вона діятиме так: імпортери в ЄС будуть придбавати сертифікати, відповідні вартості викидів вуглецю, які були б сплачені, якщо б товари були вироблені відповідно до європейських тарифних стандартів. Зворотний процес також вірний: якщо виробник з-за меж ЄС доведе, що вже оплатив викиди, виробляючи свою продукцію в третій країні, то відповідна сума буде відшкодована при в'їзді на територію ЄС.

СВАМ створений для усунення проблеми втрати вуглецю, коли вуглецево-інтенсивні виробництва переміщуються в країни з менш жорстким екологічним регулюванням, щоб уникнути вуглецевого оподаткування. Відсутність амбіційних вуглецевих систем за межами ЄС, таких як Європейська система торгівлі викидами

(ETS), може сприяти такому витоку вуглецю за межі Європи, що здатно підірвати екологічні зусилля ЄС та глобально. СВАМ допоможе вирівняти вартість викидів вуглецю між європейською та імпортованою продукцією, спонукаючи виробників у країнах-не-членах ЄС екологізувати свої виробничі процеси. [24]

СВАМ буде застосовуватися до певної категорії імпортованих товарів з усіх країн, крім тих, що належать до Європейської економічної зони. Європейська Комісія матиме право надавати певним країнам звільнення від СВАМ, якщо вони повністю інтегровані в Європейську систему торгівлі викидами (ETS) або якщо вони укладуть спеціальну угоду з ЄС, що зв'язує систему обмеження викидів третьої країни з ETS ЄС.

Початково СВАМ буде стосуватися лише товарів у сферах діяльності, які спричиняють найбільший рівень викидів двоокису вуглецю на етапі виготовлення продукту. Особливий ризик витоку вуглецю існує в галузях виробництва цементу, добрив, заліза, сталі, алюмінію та електроенергії, які перелічені в рамках СВАМ.

Комісія буде мати повноваження збільшувати або зменшувати список таких галузей. СВАМ буде застосовуватися до прямих викидів парникових газів, які утворюються під час процесу виробництва продукції, що підлягає СВАМ. По завершенні перехідного періоду Комісія проведе оцінку ефективності СВАМ та можливості розширення його обсягу на інші товари і послуги вздовж ланцюга створення вартості, а також розгляне можливість включення непрямих викидів (викиди вуглецю від електроенергії, використаної у процесі виробництва товару). Також Комісія може розглянути можливість включення в СВАМ виробництва паперу, скла та хімікатів, як це було вимогами Європейського парламенту. І, як ми вже вказували раніше, ініціатива СВАМ викликала різноманітну та емоційну реакцію у всьому світі.

Центральною темою критики відносно СВАМ стало недолік розгляду різниці в рівнях розвитку між країнами, зокрема країнами у стані розвитку, а також відсутність пропозицій щодо знижки або винятку від застосування СВАМ для цих країн. Країни BASIC (Бразилія, Південна Африка, Китай та Індія) виразно висловили свою критику СВАМ, вказавши на його дискримінаційський характер

та його несумісність з принципами справедливості та диференційованої спільної відповідальності, які були визнані Паризькою угодою.

В розвинених країнах виникає критика СВAM через його схожість з протекціоністським механізмом для європейського ринку, а не істинним механізмом для досягнення декарбонізації, що призводить до пропуску можливості реалізації ефективної вуглецевої тарифікації. Адміністрація Джозефа Байдена приймає обережний підхід: хоча розглядає можливість впровадження подібних заходів, представник з питань клімату Джон Керрі наголосив на існуванні інших шляхів скорочення викидів і висловив думку, що впровадження СВAM слід розглядати як останню міру через його можливий вплив на міжнародну торгівлю, необхідно уникати його впровадження до конференції COP 26. Уряд Великобританії більш однозначно висловлює свою позицію, розглядаючи можливість введення СВAM з метою уникнення непередбачених торговельних бар'єрів, які могли б виникнути для британських товарів в разі одностороннього впровадження СВAM європейською стороною. [24]

За критерієм вартості товарів, що підпадають під дію СВAM, за підсумками 2019 року Україна знаходиться на п'ятому місці серед імпортерів ЄС після Росії, Туреччини, Китаю та Британії. У 2019 році Україна експортувала до ЄС 3,3 млн.тон чавуну та сталі (2 місце серед імпортерів ЄС), 0,4 млн.тон добрив (5 місце серед імпортерів ЄС), 0,6 млн.тон цементу (2 місце серед імпортерів ЄС).

За підрахунками UNTCAD, якщо ціна за тонну викидів CO₂ становитиме 44 долари США, вартість українських товарів на ринку ЄС може змінитись

- алюмінію має зрости на 5.3%; (1.8 млн. доларів США на рік);
- металу та сталі має зрости на 9.2%;(209.9 млн. доларів США на рік);
- цементу має зрости на 18,7% (4.6 млн. доларів США на рік);
- добрив має зрости на 10,8% (7.6 млн. доларів США на рік)
- електроенергії має зрости на 15,6% (53.7 млн. доларів США на рік).

Якщо ціна за тонну викидів CO₂ зросте до 88 доларів США, то вартість українських товарів збільшиться пропорційно в два рази, згідно з розрахунками,

проведеними на основі дослідження "A European Union Carbon Border Adjustment Mechanism: Implications for developing countries" [27].

Українські виробники також виявляють турботу щодо можливого прихованого протекціонізму для європейських конкурентів і намагаються домогтися виключення від застосування СВАМ. В результаті серії переговорів з Європейською Комісією було внесено зауваження до її пропозиції щодо СВАМ, які стосувалися особливого статусу країн, які мають угоди про асоціацію та поглиблену та всеосяжну угоду про вільну торгівлю (наприклад, Україна, Молдова та Грузія). Це передбачало звільнення від сплати СВАМ за вироблену в цих країнах електроенергію.

У відношенні інших категорій імпорту з України, позиція ЄС щодо СВАМ залежатиме від готовності внутрішньої системи торгівлі викидами (СТВ). Планується запуск СТВ на 2025-2026 роки, яка буде подібною до європейської системи торгівлі викидами (ETS). Україна вже стягує вуглецевий податок (10 гривень за тону CO₂) відповідно до зобов'язань щодо впровадження СТВ. На початку 2021 року була запущена система моніторингу, звітності та верифікації викидів (МОВ), але налаштування цієї системи вимагатиме деякий час. Одним з найскладніших етапів буде досягнення політичної угоди щодо тарифікації вуглецю та встановлення його розміру. Компанії повинні почати подавати звіти про викиди вже в першому кварталі 2022 року. Наразі пропозиція Єврокомісії щодо Положення про СВАМ передана до Європейського Парламенту та Ради Європи для прийняття згідно звичайної законодавчої процедури спільного рішення. Складно передбачити, скільки часу триватиме процедура; експерти прогнозують, що це займе два роки або більше, враховуючи надзвичайно суперечливий характер пропозиції та її надзвичайну складність. [24]

Використання СВАМ може порушувати правила СОТ щодо недискримінації. Якщо ЄС буде оцінювати кліматичні заходи країн-членів СОТ та визначати, які товари вимагають СВАМ-сертифікатів, це може призвести до вираження упередженості щодо деяких країн-членів СОТ.

Введення плати за імпорту продукції за допомогою СВМ може суперечити зобов'язанням ЄС у СОТ, оскільки це призводить до додаткових зборів. Згідно з режимом "найбільшого сприяння", що діє для країн-членів СОТ, імпортовані товари з однієї країни мають отримувати той самий сприятливий режим, що й аналогічні товари з інших країн.

Отже, Україна буде зобов'язана імпортувати свою продукцію до ЄС відповідно до загальних правил СВМ, як і всі інші імпортери. ЄС планує офіційно представити нову стратегію співпраці з СОТ, яка включатиме питання лібералізації товарів та послуг, прозорості (включаючи СВМ) та інші аспекти. Ця стратегія послужить основою для подальшої взаємодії між ЄС та СОТ.

Зміни до Податкового кодексу України (зокрема, стаття 244) до 2026 року передбачають необхідність підвищення ставки податку на викиди CO₂ для підприємств, що підпадають під дію СВМ, з метою наближення її до рівня, встановленого в Європі. Змінами до Податкового кодексу України (стаття 243) до 2026 року потрібно передбачити підвищення ставки податку на викиди оксиду азоту (NO₂) для операторів установок, що відносяться до сфери дії СВМ, для наближення її до європейського рівня. Змінами до Податкового кодексу України (стаття 243) до 2026 року потрібно ввести перфторвуглеці як окремий об'єкт оподаткування та передбачити встановлення ставки податку на їх викиди для операторів установок, що відносяться до сфери дії СВМ, для наближення її до європейського рівня.

У січні 2021 року в Україні була впроваджена система моніторингу, звітності та верифікації, що охоплює понад тисячу українських установок. Цей крок є обов'язковою передумовою для впровадження системи торгівлі квотами на викиди. Відтак, найближчими кроками мають стати:

- 1) Відповідно до директиви 2003/87/ЄС та з врахуванням директиви 2018/410 розробити та прийняти нормативно-правовий акт для забезпечення запровадження системи торгівлі квотами на викиди парникових газів і визначити відповідний уповноважений орган.

2) Включити сертифікати-квоти на викиди парникових газів до переліку фінансових інструментів, визначених у статті 10 Закону України "Про ринки капіталу та організовані товарні ринки".

3) Запустити пілотну систему торгівлі квотами на викиди у 2023 році, яка буде діяти до закінчення 2025 року. Основною метою функціонування пілотної системи є виявлення можливих проблем, вдосконалення законодавства, налаштування інфраструктури торгівлі квотами та навчання фахівців, що беруть участь. Зобов'язуючі елементи включають звітність, цілі щодо зниження викидів та надання безкоштовних лімітів відповідно до EU ETS.

4) Встановити обов'язковість підключення операторів установок, які підлягають дії СВАМ, до пілотної системи торгівлі квотами до кінця 2025 року.

5) На початку 2026 року запровадити повноцінну систему торгівлі квотами на основі результатів роботи пілотної системи.

6) До 2036 року приєднати національну систему торгівлі квотами до EU ETS.

Якщо в Україні не було впроваджено систему торгівлі квотами (СТВ) та не було створено умов для підвищення екологічного оподаткування викидів парникових газів до рівня, який відповідає європейському стандарту, то можна вдосконалити наступні підходи:

1) Підтримувати впровадження на корпоративному рівні передових світових практик оцінки карбонового відбитку виробленої продукції, яка має походження з України.

2) Підтримувати на корпоративному рівні впровадження методологій визначення внутрішньої ціни на викиди парникових газів для виробників товарів, що підлягають впливу системи вуглецевого регулювання на кордоні (СВАМ).

3) Впроваджувати механізми зеленого фінансування в рамках ланцюгів постачання для сприяння екологічному розвитку. [27]

3.2. Розробка комплексної системи мір і заходів для досягнення результатів діяльності на довгостроковий період

Група «Метінвест» доєдналася до урядової платформи щодо «зеленого» відновлення металургійного сектору України. Меморандум про партнерство з урядом підписаний на Конференції з питань відновлення України (URC 2023) в Лондоні 22 червня.

У межах реалізації стратегії «зеленого» переходу «Метінвест» планує покращити якість залізорудної продукції з поступовим збільшенням потужностей з її виробництва.

Також група планує переобладнати цехи «Запоріжсталі» та «Каметсталі» для більш екологічного електросталеплавильного способу виробництва сталі з окатків DRI-класу – з перспективою переходу на водень, зокрема вироблений за допомогою відновлюваної енергетики, а також розширити лінійку прокатної продукції.

Експерти оцінюють вартість середньострокової стратегії «зеленого» переходу до 2035 року в близько \$35 млрд. Такі інвестиції забезпечать виробництво до 15 млн т «зеленої» сталі на рік, йдеться у пресрелізі.

«Зелена» сталь – ключовий елемент довготривалої стратегії Групи. Її частиною є перехід на використання окатків DR-класу на металургійних заводах «Метінвесту» в Україні. [27]

«Зелений» перехід можливо здійснити завдяки інвестиціям та технологіям. Застосування технологій виробництва заліза прямого відновлення (або губчастого заліза) в здебільшого у вигляді металізованих котунів DRI (Direct Reduced Iron) та гаряче-брикетованого заліза HBI (Hot Briquetted Iron), як і кілька десятиліть тому, вважається одним з найперспективніших напрямів для розвитку світової металургії.

"Зелена сталь" - це виробництво металу по ланцюжку "окатиш класу DR - пряме відновлення заліза в DRI модулі (з використанням природного газу, а згодом переходом на водень) - електропід"

Найзеленіший шлях - це використання в DRI модулі водню, виробленого з відновлюваних джерел енергії.

Також умовно «зеленою» може називатися сталь, вироблена з використанням технологій уловлювання CO₂ з подальшою переробкою або похованням (CCUS), але цей напрямок має обмежений потенціал і в цілому може розглядатися лише як тимчасове рішення.

Один з важливих напрямів – компанія дотримується екологічних норм та готується до створення власної «зеленої» металургії. Компанія має зробити конкретні кроки з декарбонізації, впровадити технології зниження викидів CO₂.

Однією з першочергових справ є вирішення питань, пов'язаних із законодавчим регулюванням щодо штрафних платежів за викиди CO₂. В даний час українське законодавство передбачає ставку податку на CO₂ на рівні 10 грн/тонну, з прогнозованим підвищенням до 30 грн/тонну на 2022 рік. В Європі вже впроваджена система моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів (MRV), яка служить основою для функціонування Системи торгівлі квотами на викиди (ETS). У рамках цієї системи, вільні квоти неперервно зменшуються. З 2026 року заплановано введення Механізму коригування вуглецевого боргу на кордоні (CBAM) у ЄС, який передбачає оподаткування імпортованої продукції, що супроводжується викидами CO₂, для збалансування витрат імпортерів до ЄС з витратами європейських виробників.

У контексті інтеграції з ЄС, Україна зобов'язалася зменшити свої викиди CO₂, і можливо впровадження системи торгівлі квотами на викиди (ETS) в країні. Прогнозується, що CBAM вступить в дію у 2023 році. Початковий етап буде спрощеним протягом трьох років, дозволяючи трейдерам та імпортерам адаптуватися. Ці спрощення стосуватимуться процедур перетину кордону під час імпорту та використання середніх рівнів викидів (замість найгірших 10%) при виробництві подібних товарів в ЄС, якщо третя країна не може довести, що середня вуглецева інтенсивність продукту в ній менша.

Після повноцінного запуску системи у 2026 році, імпортери ЄС будуть зобов'язані щороку декларувати кількість товарів та суму викидів, що припадають

на ці товари, які були імпортовані до ЄС протягом попереднього року, та подавати відповідну кількість сертифікатів CBAM. [24]

В Україні діє паралельно податок на викиди CO₂, і ця ставка буде зростати.

Починаючи з 2026 року, Метінвест може стати перед витратами, пов'язаними з регулюванням викидів CO₂ в контексті експорту до країн ЄС, які можуть перевищувати 500 млн доларів США.

Крім того, відповідно до зобов'язань, пов'язаних з інтеграцією в Європу, Україна також може впровадити систему торгівлі квотами на викиди (ETS), аналогічну тій, яка існує в Європейському Союзі.

Ми передбачаємо, що від запуску механізму регулювання викидів CO₂ ринок відгукнеться зростанням цін на продукцію. Для подальших розрахунків ми приймаємо, що ціни зростатимуть на 70% від витрат на податки за викиди CO₂ виробників, що використовують технологію доменно-конвертерної плавки, до 2035 року, та на 100% від витрат виробників, що використовують технологію DRI-EAF, починаючи з 2036 року.

Для Метінвесту існує кілька переваг переходу до виробництва сталі за допомогою технології DRI-EAF. Компанія наближається до завершення інвестиційного циклу щодо технологічного ланцюжка, що відрізняє її від конкурентів. Споживання енергоресурсів на підтримку традиційної технології становить 19-24% менше, ніж для технології DRI-EAF (на 1 тону сталі). Компанії зменшують операційні та інвестиційні витрати на підтримку застарілих виробничих потужностей, мінімізують витрати на досягнення норм BAT для застарілих потужностей, дотримуються екологічних стандартів і знижують загальні викиди, а також знижують податкове навантаження, таке як CBAM. Компанія має власну базу збагачення руди з можливістю отримання власної продукції окатишів для DRI.

Процеси прямого отримання заліза означають методи, які дозволяють отримувати металеве залізо безпосередньо з руди, обходячи процес доменної плавки та не використовуючи металургійний кокс, замінюючи його іншими видами палива.

Крім того, ці методи дозволяють отримати високоякісний метал завдяки розробці способів глибокого збагачення руди, що забезпечують не лише високий вміст заліза в концентратах (до 72%), а також повне видалення фосфору, сірки та інших домішок. При доменній плавці, великі кількості фосфору і особливо сірки вводяться через кокс, тому зазначені переваги щодо чистоти металу від шкідливих домішок не можуть бути використані.

Використання губчастого заліза при виплавці сталі, переважно в електродугових печах, дозволяє отримувати високоякісний, економічно ефективний (з низькою енергоємністю) та екологічно чистий метал, що є більш придатним для задоволення високих вимог галузей-споживачів, таких як машинобудування (авіаційне, суднобудування тощо).

У типовому процесі відновлення заліза, головний компонент природного газу - метан - розкладається окисненням у присутності каталізатора в спеціальних апаратах - реформерах, отримуючи суміш відновних газів - оксиду вуглецю та водню. Ця суміш подається в високотемпературний реактор, разом зі залізною рудою, яка обробляється. Технології DRI використовують метан безпосередньо в реакторі, а також відновлювальні пиловугільні суміші. [23]

Форми та конструкції реакторів різноманітні, включаючи такі варіанти, як трубчасті печі або обертаючі шахтні печі, і вони супроводжуються різноманітним комплексом допоміжного обладнання. Реакція відновлення ефективно протікає лише на поверхні твердих частинок руди, що призводить до потреби знаходити компроміс між формою сировини (порошкоподібна або пориста) та кінцевою продукцією (наприклад, спеченими грудками, брикетами, нагетами).

Багатоманітність технологій, обладнання та сировини призвела до широкого розмаїття назв для методів прямого відновлення, кількість яких перевищує два десятки. Однак лише обмежена кількість з них пройшла випробування на дослідно-промисловому та промисловому рівні, довівши свою високу продуктивність та рентабельність, і здатні виробляти стабільно високоякісну продукцію.

Всі ефективні методи прямого відновлення якісного заліза, фактично, базуються на спільному процесі: високозалізиста сировина (руда або грудки з

вмістом заліза не менше 70%) піддається відновленню при високих температурах за допомогою спеціальної газової суміші, що призводить до збільшення вмісту заліза (85-90% і більше). [23]

Тому основна продукція з прямого відновлення заліза переважно концентрується в країнах, які розпоряджаються значними запасами нафти (і відповідно, попутного газу), природного газу та залізняку, а також обмеженими ресурсами альтернативного металобрухту, зокрема, у країнах Латинської Америки, Близького та Середнього Сходу.

Один із розповсюджених методів прямого відновлення заліза - це технологія компанії Midrex зі США, яка складає приблизно 60% загального світового виробництва. Додаткові різновиди цієї технології включають Corex Midrex, Fastmet, Fastmelt, Kwiksteel та ITmk3 (японська Kobe Steel володіє правами на останню). Також видатним гравцем у цій сфері є HYL/Energiron, що становить приблизно 17% світового виробництва. Цей процес здобув популярність у країнах, таких як Росія, Мексика, Венесуела, Бразилія, Саудівська Аравія, Індонезія, Індія та Малайзія. Як і Midrex, HYL/Energiron використовує природний газ або попутний газ для своєї виробничої діяльності. [23]

З урахуванням поточних обмежень щодо доступних ємностей ринків, посилення протекціонізму та тимчасових обмежень щодо фінансування завдання з досягнення довоєнного обсягу виплавки у 18 млн. тон сталі є недоцільною. Незважаючи на те що виробництво сталі в Україні досить ефективно, Метінвест зіткнеться зі зростанням витратної бази (зарплата, ін. фактори) і має реагувати на ці виклики. У рамках реалізації антикризової стратегії компанія ставить такі завдання:

а) Зниження собівартості виробництва чавуну та готової продукції, збереження позиції в 1 кварталі витрат (через оптимізацію логістики відновлення ланцюжків поставок, реалізацію технологічної стратегії);

б) Оптимізація виробництва сталі (50% конвертерних цехів, 50% цехів з ДСП) з фокусованими інвестиціями скорочення постійних витрат за тонну продукції та підвищення економічних показників компанії;

с) Посилення продуктового портфеля (за рахунок високомаржинальних продуктів) та ліквідація гепів за якістю (і ціною) до основних конкурентів. Створення клієнтоорієнтованої моделі, додаткових сервісів та дистрибуції для продажі оновленого портфеля продукції на (відносно) близьких географічно ринках;

д) Забезпечення виконання екологічних вимог та програм перед суспільством/державними органами, а також більш жорстких умов по Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)

Скорочення споживання ЗРС в Україні внаслідок конфлікту (втрата «Азовсталь» та ММКІ) змушує більше експортувати концентрат у КНР (балансовий ринок). Згідно з довгостроковим прогнозом, низка ГЗК Метінвест є маржинальними гравцями на кривій витрат CFR КНР. У зв'язку з цим:

а) У рамках продуктової стратегії максимізація виробництва та експорту рядового концентрату до КНР недоцільна (високовитратні ГЗК ЦГЗК та ІнГЗК у стратегії виходять на оптимальні обсяги і залишаються на них);

б) Метінвест слід переслідувати опції зі створення вартості насамперед у сегменті високоякісного домену окатишу – вихід на цільові вимоги для Atlantic Basin Premium і окатишу для DRI (також і для внутрішньогрупового споживання)

с) Доцільно добудувати машини обгорткування на ЦГЗК та ПівнГЗК з метою мінімізації продажів балансового концентрату на ринок КНР;

д) Для підвищення внутрішньої ефективності переробки концентрату – завершити програму модернізації машин окомкування на ПівнГЗК (цільові вимоги згідно стандарту машин окомкування) + поетапне будівництво комплексу флотації для забезпечення Fe 65% в котуні для внутрішньогрупового споживання (підвищення Fe в шихті, зниження витрати коксу, зниження шлаку і зростання продуктивності).

Будівництво DRI модулів «Каметсталь» та «Запоріжсталь», що дає змогу оптимізувати споживання власної ЗРС та зменшити собівартість сталі (відмова від агло-доменого переділу).

Реалізація продуктової стратегії (фокус плоский продукт, великий сорт та рейки) та технологічної стратегії в сегменті сталевого прокату передбачає зростання частки продукції з високою доданою вартістю за рахунок:

- а) Будівництво слябової МНЛЗ та реконструкція стану ТЗС «Каметсталь», з метою забезпечення якості продукту вимогам клієнтів та розширення продажів на маржинальних ринках;
- б) Модернізація стану холодної прокатки «Запоріжсталь», будівництво потужностей з виробництва оцинкованого та пофарбованого прокату;
- с) Блюмова МНЛЗ, будівництво РБЦ «Каметсталь»;
- д) Точкові проекти в ГКЛ (прес, лінії термозагартування) на «Запоріжсталь»

Будівництво ДСП та ЛПМ потужністю 2,1 млн. тонн рулонів на «Запоріжсталі» доцільно в кілька етапів. Це дозволить::

- а) Уникнути екологічних ризиків (мартен) і уникнути сценарію скорочення виробництва ГКР (у 2028 р.) та суттєвого падіння EBITDA у варіанті А. Таким чином можлива подальша реалізація, тобто перехід до варіантів Б або В
- б) Створити сучасний комплекс із виробництва високоякісних приплатних ГКР з низькою собівартістю;
- с) Отримати якість продукту, оптимальну для розвитку подальших переділів холодного, оцинкованого, полімерного прокату під потреби внутрішнього та регіонального ринків;
- д) Реалізувати гнучку стратегію фінансування стратегії із скороченням ризиків.

Будівництво нового сталеливарного заводу потужністю 2,1 млн. тонн рулонів (розглядається можливість в Європі) ДСП + ESP-модуль, це дозволить:

- а) відійти від концепції перекатного переділу, що залежить від постачання слябу з України – на підприємство повного циклу від металошихти до гарячого рулону
- б) забезпечити довгострокову конкурентну перевагу на ринках Європи з урахуванням актуальних вимог та прогнозів щодо контролю викидів CO₂

с) покращити якісні показники рулону із забезпеченням вимог ринку, таким чином закрити доступний об'єм ефективних ринків.

У світовому виробництві очікується подальше зростання основних сегментів споживання - будівництво, машинобудування. Зберігається тренд на зниження металомісткості та зростання міцності.

Будівництво. Зростання населення з 7,7 до 8,5 млрд 2030 і до 9,7 млрд 2050, 68% з них проживатимуть у містах. Збільшення обсягів інфраструктурного будівництва. Зростання висотного будівництва, використання високоміцних марок, зниження металоємності

Енергетика. Декарбонізація призводить до скорочення споживання традиційних джерел енергії (вугілля, нафти) та зростання відновлюваної енергетики. Зростання споживання прокату для веж ВЕС, конструкцій для СЕС. У довгостроковій перспективі – скорочення виробництва ТБД та відповідно споживання штрипсу.

Машинобудування. Розвиток нового покоління обладнання (індустрія 4.0), подальша роботизація промисловості. Підвищення терміну експлуатації та вантажопідйомності – використання зносостійкого та високоміцного прокату.

Автомобілебудування. Зростання споживання за рахунок приросту частки світового середнього класу з 41% у 2020 році до 57% до 2030 року.

Озеленення промисловості – витіснення двигуна внутрішнього згоряння в розвинених країнах, Китаї (зростання світової частки електромобілів до 13% до 2030 року). Поява автономного транспорту та зниження частки особистого транспорту (розвиток sharing economy).

Суднобудування та інший транспорт. Зростання світової торгівлі з СТП 3% і світового пасажиропотоку з 30 млн. до 53 млн. пасажирів на рік до 2035 року збільшить попит на судна (насамперед, в Азії). Подальше усунення суднобудування в Азію, включаючи круїзні лайнери. Падіння виробництва танкерів через зниження попиту нафту (з 99 до 88 млн.б./д. до 2030 року).

Побутова техніка та електротехніка. Скорочення терміну експлуатації техніки, заплановане старіння стимулює зростання споживання. Тенденція на зниження ваги виробів – використання більш тонкого та високоміцного прокату

Метінвест має хорошу стартову позицію для оптимізації обсягів виробництва сталі на існуючих майданчиках та розвитку продуктового портфеля.

SWOT – аналіз для MIX:

Сильні сторони:

- ✓ Компанія генерує грошовий потік, достатній для ведення операційної діяльності
- ✓ Собівартість на тонну продукції низька, проте без розвитку відбуватиметься ерозія витратної бази
- ✓ Є стабільна стартова позиція в плоскому продукті (листи, рулони), але якість у рулонах вимагає подальшого розвитку
- ✓ Наявність власної сировини (ЗРС, частково вугілля)
- ✓ Є логістична перевага як для сировини, так і для готової продукції (Середземномор'я, Європа, Близький Схід)
- ✓ Глобальна мережа продажів, можливість гнучкого реагування на кон'юнктуру
- ✓ Бренд роботодавця

Можливості:

- ✓ Інвестиції в нове виробництво, як наслідок поліпшення продуктового портфеля та якості продукції, вихід на більш маржинальні ринки
- ✓ Подальше зниження собівартості через підвищення продуктивності праці (тонн чол) через ІТ/ автоматизацію, кращі практики, підвищення енергоефективності
- ✓ Максимізація виробництва сталі на існуючі майданчиках
- ✓ Зростання внутрішнього ринку (при відновленні темпів економічного зростання)
- ✓ Посилення функції GR (бо великий обсяг експортної виручки і ВВП, %), щоб отримати адекватне відношення з боку державних органів

✓ Подальший розвиток бізнес систем

Слабкі сторони:

- ☐ Низька частка продуктів з високою доданою вартістю в портфелі (сировина, напівфабрикати)
- ☐ По ряду продуктів (рулони) попит падає у сегменті низької якості сортаменту Метінвест, що вимагає переходу в цільові сегменти з доступними ринками
- ☐ Старі, технологічно відсталі фонди (мартенівське виробництво) побудовані в 50-60-ті рр..
- ☐ Слабкий внутрішній ринок, експортна орієнтація металургійного комплексу (70-80% на експорт)
- ☐ Реструктуризація боргу тимчасово обмежує залучення нового капіталу
- ☐ Наявність персоналу (технічно грамотного та здатного виробляти складні технологічні продукти) та НТР-бази/шкіл

Загрози:

- ☐ Здорожчання собівартості через руйнування ланцюжків поставок (кокс, вугілля) та зростання потреби в оборотному капіталі
- ☐ Зростання витратної бази (тарифи, зарплата, інші фактори витрат)
- ☐ Загроза втрати великих ключових ринків (Європа)
- ☐ Зростання екологічних вимог (CO₂), необхідність інвестицій, стихійні акції проти активів групи
- ☐ Стагнація світового ринку, слабке зростання споживання стали
- ☐ Україна може залишатися відрізаною від ринків капіталу
- ☐ Ризик подальшого зростання податкового навантаження на чорне металургію

Реалізація технологічної стратегії дозволить суттєво покращити поточну якість продукції МЕТІНВЕСТ по ряду продуктів, де реалізація йде з дисконтом до ринку (в основному – рулони всіх переділів), а також набір ринків збуту, виходячи з відповідності стандартам та сортаменту.

+3,6 млн. тонн готової продукції, у т. ч. 2,3 млн. тонн продукції з високою доданою вартістю (г/к лист, х/к рулони, рулони з покриттям, великий сорт) – збільшення маржі сталеливарного бізнесу

Не менше 45% продукції реалізовуватиметься на локальних ринках (Україна, СНД) та ринках, де розташовані активи Метінвест (Європа) – мінімізація ризиків торгових обмежень

Сформовано повний пакет продукції для експансії у будівельний сектор та створення пакетних рішень для споживачів. Додаткова опція – посилення downstream (+1 млн.тонн холодного рулону після 2025 р., у т. ч. з подальшою переробкою в оцинкований (+0,4) та пофарбований (+0,2) – не відображено у поточній тех.стратегії (є доступна ємність ринків)

3.3. Пропозиції щодо реалізації антикризової стратегії ТОВ «Метінвест Холдинг» у контексті забезпечення довготривалих конкурентних переваг

Базовою стратегією Метінвесту залишається виробництво сталі з низькими витратами. Основний виклик - чи зможе компанія зберегти свою позицію щодо витрат у майбутньому, а отже забезпечить стійку конкурентну перевагу у виробництві сталі.

Можна виділити три основні напрямки створення вартості (важеля) для Метінвест на рівні технологічної стратегії:

$$EBITDA = (P - C) \times V$$

C – собівартість, \$/т

V – обсяги, т

P – вартість, \$/т

Отже, реалізація антикризової стратегії МІХ спрямована на:

C посилення позицій МЕТІНВЕСТ на ринку шляхом зниження собівартості (63% у загальній структурі інвестицій),

V розширення продуктової лінійки відповідно до потреб ринку (30% у загальній структурі інвестицій).

P задоволення вимог клієнтів до якості в цільових сегментах ринку. Досягнення необхідних якісних параметрів є обов'язковою умовою для збереження довгострокової конкуренто-спроможності

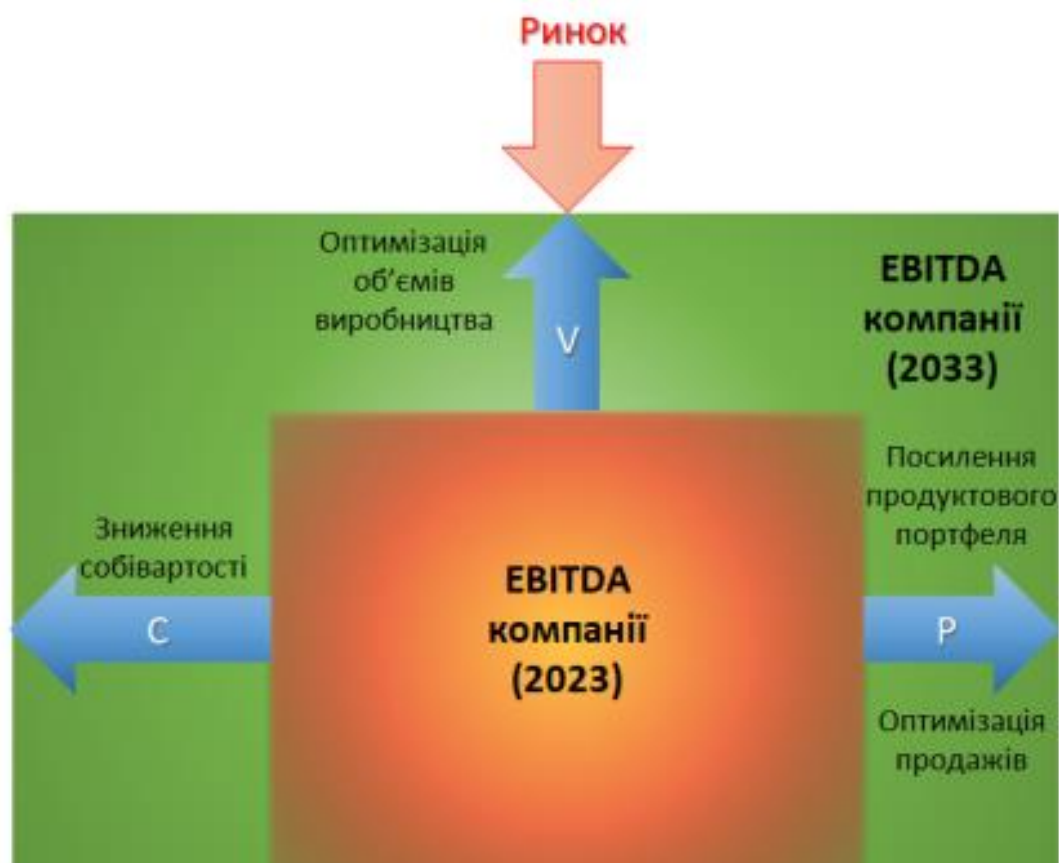


Рисунок 3.1 – Візуалізація – три основні напрямки створення вартості (важеля) для Метінвест на рівні технологічної стратегії

Джерело: складено автором

Метінвест залишається компанією, орієнтованою на виробництво сталі з низькими витратами, у т.ч. через вертикальну інтеграцію в ЗРС і частково у вугіллі (UCC), використовуючи сталеві активи для виробництва напівфабрикатів (з низькими витратами в Україні) та перекачу на ринках збуту (TVS + Promet), через нижчі логістичні витрати до регіональних ринків, порівняно з конкурентами.

Зростання витратної частини за рахунок втрати вугілля (через війну), необхідність купівлі вугілля на експорті. Частково зростання постійних витрат

було компенсоване девальвацією, проте цей фактор не може розглядатися як довгостроковий

Конкуренти мають сильніший портфель та якість продукції в рулонах, компанія може компенсувати витрати задіяв модель перекату напівфабрикатів до ЄС, адже це забезпечить зростання прибутковості (на тлі захисних заходів)

Вертикальна інтеграція дозволяє хеджувати зміщення профіт-пулу за рахунок контролю всього ланцюжка поставок, профіт-пул зміщується з сировини в сталь, проте загалом падає прибутковість.

Зростання зарплат та вартості енергоресурсів посилює фокус на продуктивність праці та підвищення операційної ефективності. Україна залишається місцем для виробництва сталі з низькими витратами.

Компанії потрібно зміцнити позиції на стратегічних ринках. Фокус на ГКР і великому сорті в сегменті сталі і котуни в сегменті ЗРС. «Ніша» Метінвест – низькоякісні рулони/поточний сортамент – скорочується глобально, тому розвиток глибокого переділу дозволяє більш ефективно використовувати доступні ринки, збільшити маржу та уникнути антидемпінгових розслідувань. Потенціал – якісний гарячий, холодний, оцинкований, пофарбований рулон.

Розглянемо також перспективи зміни структури собівартості сталі з урахуванням можливих виплат за CO₂.

Класична технологія (чавун-конвертер) довгостроково буде найбільш витратною з розглянутих сценаріїв – незважаючи на найменшу собівартість сталі, має високий рівень викидів CO₂ та виплат податку ETS/CBAM (використовуються енергоресурси з високим вмістом вуглецю) та високі постійні витрати за рахунок збереження технологічного ланцюжка (аглофабрика, КХП, доменний цех).

Технологія виробництва електросталі з DRI на природному газі дозволяє знизити сукупні витрати на виробництво сталі на 325 \$/т – незважаючи на збільшення собівартості сталі на 50 \$/т, планується суттєве скорочення викидів CO₂ та виплат податку ETS/CBAM (використовується природний газ замість енергоресурсів з високим вмістом вуглецю) та скорочення постійних витрат за рахунок закриття частини виробництв. Основні ризики цієї технології – висока

вартість природного газу в нашому регіоні та високі капітальні витрати на будівництво нового ланцюжка.

Технологія виробництва електросталі з DRI на водні забезпечує мінімальні витрати на виробництво сталі – незважаючи на збільшення собівартості сталі на 60 \$/т від сценарію 2, практично на 100% «зелений» ланцюжок дозволяє знизити викиди CO₂ та виплати податку ETS/CBAM на 90 \$/ т. Основний ризик цієї технології – недостатня ступінь освоєння технології на промисловому рівні та висока собівартість виробництва H₂ на сьогоднішній день.

Українські корпорації (у т.ч. «Метінвест»), як і будь-які інші компанії, мають соціальну та екологічну відповідальність. Вони повинні враховувати вплив своїх дій на людей та довкілля, а також брати на себе відповідальність за можливі шкоди. Під час воєнного стану корпорації мають додаткову відповідальність перед своїми співробітниками, місцевими жителями та владою. Також вони можуть приймати додаткові заходи для допомоги військовим, постраждалим внаслідок війни, та їх родинам.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) була і залишається невід’ємною частиною бізнес-стратегії «Метінвест». Взагалі, зараз перед компанією стоїть складніше завдання – перейти від КСВ до принципів сталого розвитку.

Метінвест є членом Глобального договору ООН з 2010 року та дотримується Десяти принципів сталого розвитку, що охоплюють права людини, трудові відносини, захист довкілля та протидію корупції. Група поділяє підхід до забезпечення сталого розвитку відповідно до Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) і визначає пріоритетність тих сфер, де її внесок може стати найбільш вагомим.

У 2022 році Метінвест продовжив фокусуватися на п’яти найактуальніших для його бізнесу ЦСР: ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання), ЦСР 9 (Промисловість, інновації та інфраструктура), ЦСР 11 (Сталий розвиток міст і громад), ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво) і ЦСР 13 (Пом’якшення наслідків зміни клімату).

Співробітники - найважливіший актив, отже компанія прагне створити безпечні умови праці, гідний рівень заробітної плати та соціальної підтримки. У Групі поважають і дотримуються прав і свобод людини без будь-якої дискримінації незалежно від статі, раси, національності, мови, віку, місця проживання, релігії та політичних переконань. Співробітники винагороджуються за свою працю з урахуванням їхнього професіоналізму, складності виконання робіт і ступеня відповідальності за кінцевий результат.

Ще важливо «Метінвест» - інвестує в програми навчання співробітників, спрямовані на розвиток і вдосконалення їхніх професійних навичок. Компанія є активним учасником процесу реформування системи освіти України і робить свій внесок у підвищення якості освіти випускників українських вищих та професійно-технічних навчальних закладів і її відповідності потребам реального сектора економіки.

«Метінвест» постійно підвищує рівень промислової безпеки за допомогою розвитку і вдосконалення системи управління та механізмів контролю. Наприклад, впроваджує сучасні системи управління охороною праці відповідно до міжнародного стандарту OHSAS 18001 на своїх великих промислових підприємствах.

Війна суттєво вплинула на діяльність Групи та її проекти, що сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Від початку війни Група спрямувала свої ресурси на допомогу Україні у зміцненні обороноздатності країни та підтримання своїх співробітників і місцевих громад.

«Метінвест» переорієнтував проекти і, де це можливо, спрямував зусилля на надання гуманітарної допомоги українцям. Наприклад, Метінвест відкрив Центр соціальної реабілітації для військових, які потребують допомоги та підтримки.

Компанія отримала рейтинг у галузі екології, соціальної політики та корпоративного управління від двох агентств: MSCI та Sustainalytics.

Станом на 31 грудня 2021 року MSCI підвищив рейтинг Метінвесту з «В» до «ВВ». Передусім це пов'язано з ефективною політикою та практиками в сфері

ділової етики. Водночас агентство відзначило відповідальний підхід Групи до програм з охорони праці та промислової безпеки, а також ефективне управління трудовими ресурсами.

ESG ризик-рейтинг Метінвесту від Sustainalytics покращився до 30,3 бала у 2022 році (до початку війни) проти 32,0 у 2020 році. Sustainalytics оцінило схильність Групи до різних ризиків ESG як високу з огляду на особливості металургійної галузі. Водночас агентство покращило оцінку щодо того, як Метінвест управляє матеріальними аспектами в цій галузі. Агентство відзначило надійність програм, практик і політик Групи у галузі екології, соціальної політики та корпоративного управління. Загальне розкриття Метінвестом інформації щодо ESG передбачає високий рівень підзвітності всім зацікавленим сторонам. Щодо соціальної складової «Метінвест» отримав високу оцінку за систему управління охороною праці, програми безпеки для підрядників і практики управління трудовими ресурсами. Крім того, покращенню рейтингу сприяли сильні фінансові результати, які водночас вплинули на зниження схильності Метінвесту до ESG ризиків.

Прагнучи розвивати практики сталого розвитку, на початку 2022 року, Група підписала переглянута та розширену Хартію GRI 102-12 зі сталого розвитку Всесвітньої асоціації виробників сталі. Вона складається з дев'яти принципів і двадцяти критеріїв, що охоплюють екологічні, соціальні, управлінські та економічні аспекти сталого розвитку.

Сьогодні, компанія залишається одним з найпривабливіших роботодавців у відповідних галузях у регіонах присутності, в тому числі надають своїм співробітникам гідні умови праці та конкурентну винагороду. Сталий розвиток «Метінвест» сприятиме розвитку країни, посиленню її економіки, поліпшенню життя наших співробітників і їхніх сімей, жителів міст і сіл, де працюють компанії Групи, і жителів України.

МІХ має досягти рівня найкращих практик у веденні бізнесу. Фокус на впровадженні передових практик управління компанією. На тлі зростання зарплат ключовим фактором стає контроль ФОП (оптимізація персоналу). Фокус на

підвищенні автоматизації процесів (менше персоналу у процесах). На цій платформі компанія посилить продуктовий портфель для підвищення вартості бізнесу

6 (+1) ключових блоків, що визначають стратегічні ініціативи розвитку компанії у довгостроковому горизонті



Рисунок 3.2 – Візуалізація – 6 (+1) ключових блоків, що визначають стратегічні ініціативи розвитку компанії у довгостроковому горизонті

Джерело: складено автором

Окрема стратегія M&A доповнює та підсилює основні ініціативи. Фокус на активах (таргетах), що дають синергію в основному бізнесі:

- на сталевих активах з гарячим переділом із переробки ЗРС в Україні або близьких за логістикою ринках (Європа);
- перекаатних заводах у плоскому сегменті (лист, рулони) у зоні близької логістики;
- точкові інвестиційні ідеї на ринку України/близьких ринках у продукції високого переділу (downstream, СМЦ)

Позначені ключові стратегічні цілі дозволяють виділити основні завдання для менеджменту.

1. Виробництво чавуну та сталі з низькими витратами. Підвищити ефективність виробництва чавуну та сталі за рахунок комплексної модернізації доменних печей, впровадження ПВП та точкових проектів у енергоефективність (1-а квартиль глобальної кривої собівартості виробництва сталі). Забезпечити

ефективну логістику та закупівлю ключових сировинних компонентів, знизити собівартість чавуну до 20 \$/т (залежно від комбінату).

2. Органічне зростання. Відновити ефективні ланцюжки постачання сировини на ЗСТ та КМСТ. Максимізувати виробництво сталі на існуючих майданчиках. Реалізувати технологічну стратегію, забезпечення коксом/вугіллям, знизити ризики (екологія)

3. Посилення продуктового портфеля/якості. Сталь – фокус на плоскому продукті: модернізація рулонних станів, розвиток глибокого переділу, точкові проекти в ГКЛ/дистрибуції, а також поетапна модернізація рейко-балочного стану. Реалізація проекту будівництва електро-сталеплавильних печей та ливарно-прокатного модуля на Запоріжсталі. У ЗРС фокус на виробництві преміального окатишу (модернізація машин окомкування), зниження витрат у виробництві концентрату (балансовий продукт). Підвищення частки продукції з високою доданою вартістю до >40% у структурі портфеля (до 2030 р.).

4. Розвиток продажів на цільових ринках. Потрібно забезпечити максимізацію/захист частки на локальних (Україна-СНД, Європа) та регіональних ринках (Б.Схід, Затока). Продажі на локальних та регіональних ринках (% загальної виручки від продажів): 41% до 2030 р., 46% до 2035 р. Реалізувати стратегію дистрибуції на ринку Європи для підтримки програми зростання продукції з високою доданою вартістю (рулони всіх переділів, ГКЛ)

5. Посилення клієнтського фокусу. Посилення ціннісної пропозиції для клієнтів та контроль критичних факторів: якість продукції, lead-time, OTIF – "Своєчасно та в повному обсязі": 95% до 2035 р. (по кожному продукту). Цільові карти показників якості для кожного стану (програми розвитку якості). Розвиток сервісів та зворотного зв'язку

6. Людський капітал, структури та бізнес-системи: підвищення операційної ефективності. Продовження впровадження систем дбайливого виробництва. Загальний економічний ефект від реалізації програми безперервних покращень: зниження операційних витрат на 1-2% щорічно. Підвищення

автоматизації бізнес-процесів та керованості бізнесу через ERP SAP. Посилення операційної моделі

7. Селективний M&A. Отримання повного контролю над ЗСТ для реалізації ключових інвестиційних проектів. Селективний M&A відповідно до затвердженої стратегії – зв'язування сировини (ЗРС – Україна, Європа) та перекату напівфабрикатів на ринках збуту (Європа) у сегменті плоского продукту (лист, рулони)

Сегмент «Сталь» основне завдання – скорочення витрат через оптимізацію обсягів виробництва та посилення продуктового портфеля.

МІХ конкурентні позиції:

1. Перевага за собівартістю. Україна знаходиться в першій квартилі глобальної кривої собівартості виробництва сталі, проте зіткнеться зі зростанням витрат. Незважаючи на зростання ряду факторів (зарплати, інші витрати), Україна залишиться привабливим місцем для виробництва сталі.

2. Портфель продуктів. Обмежені інвестиції у прокатне виробництво призвели до старіння продуктового портфеля Метінвест порівняно з конкурентами. Необхідно розширити продуктову лінійку для відповідності сучасним вимогам клієнтів. Найбільш привабливі сегменти – ГКР, ХКР та прокат з покриттями, великий сорт. Необхідно знизити залежність від низькоприбуткових продуктів – чавуну та напівфабрикатів.

3. Позиції з якості. Поточна ніша Метінвест у рулонах низької якості скорочується внаслідок автоматизації технологічних процесів у клієнтів (високопродуктивне обладнання, лазерне різання, ін.). В умовах збереження профіциту пропозиції на світовому ринку фактор якості для окремих сегментів є диференціюючим (високі переділи), а для інших – інструментом для торгу.

4. Конкуренти. Безпосередня близькість до моря частково нівелює цінову перевагу конкурентів за умов ФОБ Чорне море. Конкуренти також зіткнуться зі зростанням собівартості через зростання зарплат і залізничного тарифу/фрахту (СНГ, КНР). Важливо відзначити, можливий сплеск експорту з Китаю (на тлі

зниження попиту на внутрішньому ринку) може істотно вплинути на продаж Метінвест короткостроково.

5. Стабільність та ризики. Високі ризики запровадження антидемпінгових розслідувань на ключових ринках збуту Метінвест (можливе зниження ризику за рахунок інтенсивнішого розвитку виробництва продукції глибокого переділу)

Висновки та майбутні можливості для МИХ:

➤ Метінвест необхідно зберігати лідируючі позиції на глобальній кривій собівартості. В умовах випереджальних темпів зростання цін на енергоносії та підвищення трудовитрат потрібно зосередитися на підвищенні ефективності;

➤ Досягнення цільового портфеля продукції як за сортаментом, так і за якісними параметрами є обов'язковими умовами для збереження та подальшого зміцнення конкурентної переваги;

➤ Фокус на продукції подальшого переділу (ХК прокат, оцинковані рулони та продукція з полімерними покриттями) як спосіб мінімізації ризиків введення антидемпінгових мит на ключових ринках.

Стратегічні інвестиційні проекти (СІП) спрямовані на посилення позицій МЕТИНВЕСТ на ринку шляхом зниження собівартості (63% у загальній структурі інвестицій, у т. ч. проект ДСП-ЛПМ Запоріжсталь – змішаного типу), а також розширення продуктової лінійки відповідно до потреб ринку (30% у загальній структурі інвестицій);

Реалізація СІП спрямована на задоволення вимог клієнтів щодо якості в цільових сегментах ринку. Досягнення необхідні якісні параметри є обов'язковою умовою для збереження довгострокової конкурентоспроможності Групи.

Сегмент «ЗРС» конкурентні позиції:

1. Перевага за собівартістю. Метінвест має стійкі позиції щодо собівартості в Україні та ринках Східної Європи завдяки короткому логістичному плечу та конкурентній собівартості на базісі FCA, маржинальний гравець на ринку КНР (концентрат А-2). Хороша позиція щодо витрат на регіональних ринках окатків (доменного, DRI) за умови повного виконання якісних параметрів.

2. Портфель продуктів. Переважання концентрату над катунами у товарній структурі реалізації. Можливості в сегменті концентрату скорочуватимуться (А-2). Глобальне зростання обсягу споживання та маржинальності BF та DRI котунів, зменшення споживання агломерату.

3. Позиції щодо якості. За концентратом за якістю ринок обмежений Україною (СНД), С.Європою та КНР (А-2 для окомкування). Якість котунів (ПівнГЗК) у поточних умовах прийнятна лише для Китаю та України, потрібен розвиток у якісний продукт (мех.властивості, вміст $Fe > 65\%$). У середньостроковій перспективі вимоги до залізорудної продукції збільшуватимуться, найбільш чутливими зонами є вміст SiO_2 та S.

4. Конкуренти. Відносно стійкі позиції в Україні та С. Європі за рахунок короткої логістики. Високі ризики значного зростання пропозиції в сегменті сировини для агломерації, особливо на ринках Азії (Китай) та потенційно Близького сходу.

5. Стабільність та ризики. Ризики профіцитного ринку: загострення конкуренції в Європі та падіння продажів у Китаї. Посилення пропозиції брухту на ринку КНР, зниження витратного коефіцієнта чавун-сталь, падіння попиту на руду. Зростання пропозиції на глобальному ринку окатишу (домінному та DRI)

Висновки та майбутні можливості для МІХ:

- Ринок концентрату/дрібниці в КНР буде профіцитним на тлі зростання пропозиції
- Фокус Метінвест на скороченні витрат, за високовитратними ГЗК – часткова оптимізація обсягів
- Збільшення виробництва катуна із забезпеченням необхідних якісних характеристик ($Fe > 65\%$, $CCS = 250-275$ кг, рівномірність за розміром, однорідність, вміст дрібниці)
- Вхід у сегмент DR-окатишів з більш високою преміальністю
- Підвищення якості концентрату, необхідного для виробництва котунів, в т.ч. для власного споживання.

- Концентрат Метінвест використовується як сировина для окрудуння. Через якісні характеристики продажу обмежені ринками України (СНД), Східної Європи та КНР (доступна ємність ~250 млн. т)
- Необхідність підвищення якісних характеристик через посилення екологічних вимог
- Вільний ринок неагломерованої сировини
- Пріоритетні ринки – Україна та Східна Європа – сегмент агломерації – преміальна продукція
- Ринок Китаю – лише сегмент pellet feed (переваги магнетитового концентрату)
- Вільний ринок агломерованої сировини
- Необхідно підвищувати якість котунів (Fe, однорідність) для посилення позицій ринку Європи та скорочення присутності в Китаї.
- Доцільно заходити в сегмент DR-окатишу

У високомаржинальних сегментах DR-окатишу та BF-окатишу (світ без Китаю) зберігається значний запас нереалізованого потенціалу. Споживання pellet feed у КНР зростає, проте позиції ГЗК Метінвест будуть нестійкі. Метінвест повинен мінімізувати присутність на ринку Китаю за рахунок нарощування виробництва якісного котуна.

Незважаючи на зростання потреби, конкуренція в сегменті pellet feed на ринку Китаю загостриться через збільшення пропозиції залізної руди з відносно високим вмістом заліза (possible PF) з Бразилії, Канади та Південної Африки, яка опиниться поза ринком у сегменті сировини для агломерації

Реалізація СІП спрямована на задоволення вимог клієнтів до якості в цільових сегментах ринку та враховує наявні обмеження доступної ємності (в т. ч. через високу конкуренцію). Досягнення необхідних якісних параметрів є обов'язковою умовою для збереження довгострокової конкурентоспроможності Групи.

Реалізація технологічної стратегії дозволить знизити частку продажів концентрату на ринок Китаю з ~12 млн. т до 3 млн. т і збільшити обсяги реалізації більш маржинального преміального котуна. Також дозволить знизити частку

Китаю у структурі продажів з 29% до 7,9% у цільовій конфігурації, а також збільшити обсяг реалізації на високомаржинальних ринках Європи та БВ і СА.

Наявність премії за окатиш, а також більш сприятлива кон'юнктура ринку сировини під обгортання (в т. ч. у Китаї, який відтягуватиме обсяги на себе зі світового ринку) роблять виробництво окатишу цікавішим порівняно з концентратом.

Зниження попиту на ринку КНР у сегменті дрібниці, а також посилення конкуренції у сегменті pellet feed призведуть до необхідності оптимізації обсягів А-2 на ринок КНР (ІнГЗК, стратегія якого спрямована на скорочення витрат).

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки.

Антикризова стратегія є важливим інструментом для забезпечення стійкості, життєздатності та успішності компанії в умовах кризових викликів. Отже потрібен набір дій та заходів, які реалізуються компанією для попередження, подолання або пом'якшення негативних наслідків кризових ситуацій. Така стратегія є важливою для кожного суб'єкта бізнесу, та максимально актуальною для поточних умов в Україні, ТОВ «Метінвест Холдинг» не є виключенням.

В роботі розроблено пропозиції, сформована етапність та розраховано необхідні ресурси для впровадження антикризової стратегії ТОВ «Метінвест Холдинг». Розглянуто необхідність впровадження змін у довгострокову стратегію розвитку ТОВ «Метінвест Холдинг».

Незважаючи на те що виробництво сталі в Україні досить ефективно, Метінвест зіткнеться зі зростанням витратної бази (зарплата, ін. фактори) і має реагувати на ці виклики. У рамках реалізації антикризової стратегії компанія має вирішити такі завдання:

1. Зберігаємо обсяги та інвестуємо у розширення потужностей
 - а) Посилення продуктового портфеля (за рахунок високомаржинальних продуктів) та ліквідація гепів за якістю (і ціною) до основних конкурентів;
 - б) Створення клієнтоорієнтованої моделі, додаткових сервісів та дистрибуції для продажі оновленого портфеля продукції;
2. Робимо фокус на збільшенні маржинальності та частину напівфабрикату переводимо у продукцію високого переділу (зберігаємо вигоди від вертикальної інтеграції)
 - а) Зниження собівартості виробництва чавуну та готової продукції;
 - б) Оптимізація виробництва сталі (50% конвертерних цехів, 50% цехів з ДСП);

- с) Отримати якість продукту, оптимальну для розвитку подальших переділів холодного, оцинкованого, полімерного прокату під потреби внутрішнього та регіонального ринків;
- 3. Оптимізуємо інвестиції у новому інвестиційному циклі, що може призвести до певного зниження обсягів за рахунок неефективних продуктів
 - а) Будівництво слябових МБЛЗ та реконструкції стананів, модернізація стану холодної прокатки,
 - б) Будівництво ДСП та ЛПМ для забезпечення якості продукту вимогам клієнтів та розширення продажів на маржинальних ринках;
- 4. Інвестуємо в окатиш для виробництва DRI. Значно посилюємо фокус на залізорудну сировину, в т.ч. ніші DR-якості
 - а) Оптимізація виробництва та експорту рядового концентрату;
 - б) Створення вартості насамперед у сегменті високоякісного домену окатишу (завершити програму модернізації машин оком кування);
- 5. Підвищуємо частку преміальної ЗРС. Це дозволить закріпити позиції на зовнішніх преміальних ринках, підвищити операційну ефективність власного металургійного виробництва, а довгостроковій перспективі забезпечити розвиток власної «зеленої» металургії.
- 6. Дотримуємося екологічних норм та готуємося до можливого створення власної «зеленої» металургії. Готуємося до «нового світу» з декарбонізації та вивчаємо доступні технології зниження викидів CO₂, а також очікуване законодавче регулювання CO₂.
 - а) Забезпечення виконання екологічних вимог та програм перед суспільством/державними органами, а також СВМ.
 - б) Будівництво DRI модулів для оптимізації споживання власної ЗРС та зменшити собівартість сталі;

Окреме важливе завдання - реалізувати гнучку стратегію фінансування стратегії із скороченням ризиків. Гнучка стратегія фінансування є підхід до управління фінансовими ресурсами організації, що передбачає адаптивність та здатність змінювати підходи до фінансування залежно від змін у зовнішньому

середовищі та внутрішніх обставин. Цей підхід особливо важливий у контексті скорочення ризиків, оскільки дозволяє збалансувати фінансові потреби та забезпечити стійкість організації навіть у непередбачуваних умовах, саме в умовах, в яких залишатиметься тривалий час ТОВ «Метінвест Холдинг».

Реалізація антикризової стратегії може забезпечити ефективне використання ресурсів та дотримання соціальних стандартів, що допоможе компанії забезпечувати сталий розвиток і довгострокову конкурентоспроможність. На сьогодні соціальна відповідальність вже вбудована в життєдіяльність компанії шляхом включення соціальних та екологічних показників у систему моніторингу та оцінки ефективності функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / за ред. О.О. Терещенка. Київ : КНЕУ, 2006. 279 с.
2. Череп А.В., Северина С.В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства : посібник / за ред. А.В. Череп, С.В. Северина. Київ : Економічний простір, 2010. 25 с.
3. Шершньова З.Є. Антикризовий стратегічний набір: характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування. Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств : матеріали 7-ї Міжнар. наук.-практ. конф. 2016. С. 186–189.
4. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. № 4(28). С. 15–27.
5. Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2008. № 628. С. 592–595.
6. Куликова Л.В. Визначення стратегії антикризового управління ефективні інструменти сучасних наук. Publishing house Education and Science s.r.o., 2008. URL: http://www.rusnauka.com/26_SSN_2008/345 (дата звернення: 20.03.2023).
7. Михайленко О.В., Майстренко А.В. Розроблення та обґрунтування антикризової стратегії діяльності підприємства Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2019. № 371. С. 63–68.

8. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Стратегічне управління підприємством: бізнес-курс : Навчальний посібник з грифом МОН України (лист від 16.01.2013 №1/11-350) – К.: КНЕУ, 2014. 177 с.
9. Налівайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Моногр. – К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
10. Прохорова Е.В. Критерії вибору стратегічних альтернатив // Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку: Зб. Матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 7, 8 лютого 2007 р./ Відп. за вип. А.П. Налівайко. – К.: КНЕУ, 2007. 226 с.
11. David, Fred R. Strategic Management. Concepts and cases / by Fred R David, Francis Marion University Florence, South Carolina. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data: Prentice Hall, 2014. 694 p.
12. Єршова Н.Ю. Методичний підхід до створення комплексної системи антикризового управління промисловим підприємством в сучасних умовах. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core> (Дата звернення 02.05.2023)
13. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. *Економіка та управління підприємствами. Економіка і регіон*. 2014. №6 (49) С.47-53.
14. Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів: зб. Матеріалів IV Міжнародної наукової конференції, 18 травня 2022 р., м. Київ. – Київ: Міжнародний університет фінансів, 2022. – 151 с.
15. Готь О.Я, Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. №6, С.300-304
16. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. №9, С.417-421.
17. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання: *Вісник Хмельницького національного університету* 2010, № 2, Т. 1. С. 140–144.

18. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць*. 2013. № 1 (14). С. 90-96.
19. Гринчуцький В.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Інноваційна економіка*. 2011. № 3 (22). С. 28-33.
20. Економіка і організація управління. *Журнал Економіка і організація управління* 2022, № 3 (47) 157 с.
21. Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку: зб. Матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції, 21 червня 2017 р., м. Київ. – Київ: КНЕУ, 2017. – 455 с.
22. Стратегії суб'єктів господарювання в умовах економічної кризи: зб. Матеріалів VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій, 28-29 листопада 2018 р., м. Тернопіль. – Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2018. – С. 171-172
23. Спеціальна металургія: вчора, сьогодні, завтра [Електрон. ресурс]: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 23 квітня 2013 р. / [редкол.: Д. Ф. Чернега (відпов. ред.) та ін.]. – К.: НТУУ «КПІ», 2013. – 528 с.
24. United Nations Development Programme URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files> (Дата звернення 02.05.2023)
25. URL: <https://metinvestholding.com/ua/resource> (Дата звернення 24.04.2023)
26. Фінансові та виробничі звіти компанії ТОВ «Метінвест Холдинг» 2017 - 2022 рр.
27. Сайт інформаційний центр «Зелене дос'є» URL: <https://www.dossier.org.ua/news/10-things-about-cbam/> (Дата звернення 02.05.2023)
28. Махова Г. В. Теоретичні підходи до визначення причин формування та сутності стратегічних альянсів підприємств. *Стратегія екон. розвитку України*. 2006. С. 118 - 123.

29. Беннінг, Шимон. Фінансове моделювання за допомогою Excel, 2-е видання. : Пер.с англ. - К.: ТОВ "І.Д. Вільямс", 2007. - 592 с. : іл. - Парал. тит. англ.
30. Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки: зб. Матеріалів Загальноуніверситетської студентської наук.-практ. конф. [Електронний ресурс], 28 квітня 2023 р., м. Київ. – Київ: КНЕУ, 2023. – 175 с.
31. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. - К. : КНЕУ, 2015. – 519 с.
32. Корпоративна соціальна відповідальність: теорія та практика в Україні / За ред. Т. І. Харченко. – К.: КНЕУ, 2012.
33. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: практика, тенденції, виклики: монографія / За ред. Л. В. Шаргородської, О. В. Рябко. – К.: КНЕУ, 2018
34. Круш П.В., Погребняк А.Ю. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2976/1/32.pdf> (Дата звернення 20.04.2023)
35. Thompson A.A., Strickland A.J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 2007 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.
36. Опарін В.М. Фінанси (Загальна теорія): Навч. Посібник. – 2-ге вид., доп. І перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 240 с.
37. Проектне фінансування : підручник / Т. В. Майорова, О. О. Ляхова та ін.; за заг. та наук. ред. проф., д.е.н. Т. В. Майорової. 3-тє вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2021. 440 с.
38. The Stakeholder Strategy Profiting from Collaborative Business Relationships Ann Svendsen Berrett-Koehler Publishers 1998 224 p.
39. Performance Dashboards Measuring, Monitoring, and Managing Your Business by Wayne W. Eckerson. Wiley. 2010. 336 p.
40. The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action. by Robert S. Kaplan, David P. Norton. Harvard Business School Press. 1996. 322 p.

41. Key Performance Indicators Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. by David Parmenter. Wiley. 2019. 384 p.
42. Barron, S. (2012). The Change Management Effectiveness Cube: A Tool for Assessing and Enhancing Organizational Change Capability. *Journal of Change Management*, 12(3), 311-325.
43. Organization Development and Change. Cengage Learning. by Cummings, T.G., & Worley, C.G. IGI Global/ 2014. 445 p.
44. Change Management in the Context of Project Management: An Integrated Literature Review. *International Journal of Project Management*. Ramanathan, U., & Jabbour, C.J. 2016. №34. P 807-821.
45. The Wheel of Change: A Model of Innovation Resistance. *Journal of Change Management*, Voelpel, S.C., Leibold, M., & Tekie, E.B. 2014. № 14(2), P.135-157.
46. Risk Assessment Theory, Methods, and Applications. By Marvin Rausand, Stein Haugen. Wiley. 2020. 784 p.
47. Effective Risk Management Some Keys to Success by Edmund H. Conrow. American Institute of Aeronautics and Astronautics. 2003. 526 p.
48. Офіційний сайт ТОВ «Метінвест Холдінг» URL: <https://metinvestholding.com/ua/about> (Дата звернення 19.04.2023)
49. Офіційний сайт «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» URL: <https://ingok.metinvestholding.com/ua> (Дата звернення 20.04.2023)
50. Офіційний сайт «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/ua> (Дата звернення 22.04.2023)
51. Офіційний сайт «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua> (Дата звернення 22.04.2023)
52. Офіційний сайт «UNITED COAL COMPANY» URL: <https://ucc.metinvestholding.com/en> (Дата звернення 23.04.2023)
53. Офіційний сайт «Метінвест. Покровськвугілля» URL: <https://mpu.metinvestholding.com/> (Дата звернення 24.04.2023)
54. Офіційний сайт «Металургійний комбінат «Азовсталь» URL: <https://azovstal.metinvestholding.com/ua> (Дата звернення 24.04.2023)

55. Офіційний сайт «Маріупольський МК ім. Ілліча» URL: <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ua> (Дата звернення 24.04.2023)
56. Офіційний сайт «ПАТ «Запоріжсталь» URL: <https://www.zaporizhstal.com/> (Дата звернення 24.04.2023)
57. Офіційний сайт «FERRIERA VALSIDER SPA» URL: <https://valsider.metinvestholding.com/en> (Дата звернення 24.04.2023)
58. Офіційний сайт «METINVEST TRAMETAL SPA» URL: <https://trametal.metinvestholding.com/en> (Дата звернення 24.04.2023)
59. Офіційний сайт «SPARTAN UK LTD» URL: <https://spartan.metinvestholding.com/en> (Дата звернення 24.04.2023)
60. Офіційний сайт «GMK. Center» URL: <https://gmk.center/> (Дата звернення 24.04.2023)
61. Офіційний сайт «GMK. Center» URL: <https://gmk.center/> (Дата звернення 24.04.2023)
62. Офіційний сайт «PROMET STEEL JSC» URL: <https://promet.metinvestholding.com/en> (Дата звернення 24.04.2023)
63. Офіційний сайт «Авдіївський коксохімічний завод» URL: <https://akhz.metinvestholding.com/ua> (Дата звернення 24.04.2023)
64. Офіційний сайт ПрАТ "ЗАПОРІЖКОКС" URL: <https://www.zaporozhcoke.com/> (Дата звернення 24.04.2023)
65. Офіційний сайт «S&P Global Commodity Insights» URL: <https://www.spglobal.com/commodityinsights/en> (Дата звернення 20.05.2023)
66. Офіційний сайт «Eurostat - European statistics» URL: https://ec.europa.eu/info/departments/eurostat-european-statistics_en (Дата звернення 20.05.2023)
67. Офіційний сайт «Метал Експерт» URL: <https://metalexpert.com/ru/index.html> (Дата звернення 20.05.2023)
68. Офіційний сайт «Eurofer» URL: <https://www.eurofer.eu/> (Дата звернення 20.05.2023)

69. Офіційний сайт «UN Comtrade Database» URL: <https://comtrade.un.org/>
(Дата звернення 20.05.2023)

70. Сталий розвиток ТОВ «МЕТІНВЕСТ» URL:
<https://metinvestholding.com/ua/responsibility> (Дата звернення 02.04.2023)

71. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ» URL:
<https://metinvestholding.com/ua/ar2021/> (Дата звернення 02.04.2023)

72. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ» URL:
<https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2020/> (Дата звернення 02.04.2023)

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Фінансові витрати сценарій «Підтримка», \$ млн.

		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Підтримка																
Усього	1 875	0	25	107	158	106	79	107	100	90	116	146	174	268	172	152
Каметсталь		0	19	83	106	72	70	80	64	72	96	86	114	228	152	152
Коксова батарея №1	90		9	45	36											
Коксова батарея №3	80			8	40	32										
Домена піч 1М	200					20	60	80	40							
Домена піч 12	240								24	72	96	48				
ККЦ газоочесні споруди	100		10	30	30	20	10									
Стан 200/400	760											38	114	228	152	152
Запоріжсталь		0	6	24	52	34	9	27	36	18	20	60	60	40	20	0
Коксохім	55			6	28	22										
Коксова батарея №6 (ПівдКокс)	90						9	27	36	18						
Домена піч №5	200										20	60	60	40	20	
Розлівочні машини	60		6	18	24	12										

Джерело: складено автором

Таблиця А.2 – Фінансові витрати сценарій «Розвиток», \$ млн.

		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Розвиток																
Усього	8 260	0	5	100	285	435	410	470	568	515	738	805	740	720	691	713
Каметсталь		0	5	70	155	135	130	165	240	200	315	425	370	335	345	340
Етап 1		0	5	70	155	135	90	45	0	0	0	0	0	0	0	0
Кулепрокатний стан	50		5	25	20											
МБЛЗ + УВС	450			45	135	135	90	45								
Етап 2		0	0	0	0	0	40	120	240	160	195	185	210	140	140	70
DRI модуль №1-2	800						40	120	240	160	160	80				
Smelter №1	700										35	105	210	140	140	70
Етап 3		0	0	0	0	0	0	0	0	40	120	240	160	195	205	270
DRI модуль №3-4	800									40	120	240	160	160	80	
Smelter №2	700													35	105	210
Granshot	200														20	60
Запоріжсталь		0	0	30	130	300	280	305	328	315	423	380	370	385	346	373
Етап 1		0	0	30	90	180	120	120	60	0	0	0	0	0	0	0
ДСП №1	600			30	90	180	120	120	60							
Етап 2		0	0	0	40	120	160	160	193	178	210	130	130	65	65	0
ESP-модуль	800				40	120	160	160	160	80	80					
ХКР + ОЦР + ППР	650								33	98	130	130	130	65	65	
Етап 3		0	0	0	0	0	0	25	75	138	213	250	200	200	75	75
ДСП №2	500							25	75	100	100	100	50	50		
DRI модуль №1-2	750									38	113	150	150	150	75	75
Етап 4		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	120	206	298
МБЛЗ+УВС	460														46	138
Товстолістовий стан	800												40	120	160	160

Джерело: складено автором

Таблиця В.1 – Річні ефекти від продажу продукції сценарій «Підтримка», \$ млн.

		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Підтримка																
Усього	11 473	1 683	1 411	1 364	927	1 021	437	436	381	375	370	365	353	356	369	384
Каметсталь		334	286	278	200	264	264	266	259	258	257	256	254	257	263	271
Чавун твердий	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Заготівля сортова	3 544	227	181	158	158	178	180	182	184	188	193	198	201	204	210	216
Катанка	968	39	38	43	46	54	54	55	55	55	55	56	56	57	58	59
Сорт	310	12	12	14	15	17	17	17	18	18	18	18	18	18	19	19
Арматура	900	36	35	40	43	50	50	51	52	52	52	52	52	53	54	55
Швелер	162	6	6	7	8	9	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10
Вісь	42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
Кулі	302	6	6	6	15	18	18	18	19	19	19	19	19	19	19	20
Заготівля трубна	167	7	7	7	8	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10
Ефект декарбонізації	-1 563				-95	-72	-76	-77	-89	-95	-101	-107	-115	-117	-119	-122
Запоріжсталь		1 349	1 125	1 086	727	757	173	169	122	118	114	109	99	99	106	113
Чавун твердий	3 610	55	50	51	58,2	57,5	219	222	225	233	240	249	253	258	268	278
ГКР	2 896	823	683	658	364	368										
ГКЛ	877	202	176	168	167	164,7										
ХКР	653	156	124,1	121,1	124,3	126,7										
ХКЛ	344	82	66,4	64,3	64,9	66,3										
Гнутий профіль	73	17	14,6	13,9	13,8	13,9										
ХК стрічка	39	10	7,9	7,2	6,8	6,8										
Жесть чорна	17	4	3,4	3,1	2,9	2,9										
Ефект декарбонізації	-1 865				-75,4	-49,5	-46	-52	-104	-115	-127	-139	-154	-159	-162	-165
	0															

Джерело: складено автором

Таблиця В.2 – Річні ефекти від продажу продукції сценарій «Розвиток», \$ млн.

		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Розвиток																
Усього	29 103	1 683	1 411	1 364	934	948	1 303	1 338	1 259	1 276	1 280	1 304	1 427	1 572	1 603	1 634
Каметсталь		334	286	278	206	267	284	289	284	285	241	243	348	354	363	374
Чавун твердий (Granshot)	392	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Заготівля сортова	1 274	227	181	158	158	178	192	13	13	14	14	14	5	5	6	6
Сляб	1 651							204	206	211	217	223	74	76	80	84
Катанка	653	39	38	43	46	54	48	48	49	49	49	49	19	19	20	20
Сорт	232	12	12	14	15	17	15	15	16	16	16	16	9	9	10	10
Арматура	523	36	35	40	43	50	44	44	45	45	22	22	13	13	13	14
Швелер	130	6	6	7	8	9	9	9	9	9	4	4	7	7	7	7
Вісь	28	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1
Кулі	192	6	6	6	15	18	20	20	20	20	10	10	5	5	5	5
Заготівля трубна	108	7	7	7	8	9	10	10	10	10	5	5	2	3	3	3
Ефект декарбонізації	1 551				-89	-69	-56	-77	-87	-92	-96	-102	212	216	220	225
Запоріжсталь		1 349	1 125	1 086	728	680	1 019	1 048	976	991	1 038	1 061	1 079	1 219	1 240	1 261
Чавун твердий	330	55	50	51	58	58	58									
ГКР	10 091	823	683	658	364	368	679	824	653	668	511	524	534	534	544	552
ГКЛ	1 562	202	176	168	167	165	171	173	169	172						
ХКР	1 848	156	124	121	124	127	129	130	126	129	56	57	58	59	60	61
ХКЛ	1 040	82	66	64	65	66	67	68	67	68	68	70	71	71	72	73
ОЦР	2 425										231	237	241	242	246	250
ППР	2 011										185	189	192	194	197	200
Товстий лист	1 572															
Гнутий профіль	264	17	15	14	14	14	14	14	14	14	14	15	15	15	15	15
ХК стрічка	134	10	8	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8
Жесть чорна	57	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ефект декарбонізації	1 036				-74	-126	-109	-172	-63	-71	-38	-42	-44	93	95	98

Джерело: складено автором

Таблиця С.1 – Грошові потоки сценарій «Розвиток» в порівнянні зі сценарієм «Підтримка», \$ млн.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Операційні грошові потоки												
+ Приросні операційні доходи "Розвиток"	1 537,8	1 262,2	1 208,2	770,1	775,3	1 168,8	1 197,9	1 122,1	1 132,9	1 114,8	1 131,9	1 287,8
- Приросні операційні доходи "Підтримка"	1 537,8	1 262,2	1 208,2	763,0	849,0	303,0	295,8	234,5	222,8	201,7	188,6	168,6
Прирістний прибуток	0,0	0,0	0,0	7,1	-73,7	865,7	902,1	887,5	910,1	913,1	943,3	1 119,2
Амортизація (прямолинійний метод)							11,3	41,0	41,0	74,4	74,4	122,7
Ставка податка на прибуток	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Прирістний податок на прибуток із поправками на амортизацію	0,0	0,0	0,0	1,3	-13,3	155,8	160,3	152,4	156,4	151,0	156,4	179,4
Приріст прибутку після податків	0,0	0,0	0,0	5,8	-60,4	709,9	741,8	735,2	753,6	762,1	786,9	939,8
Капітальні витрати												
- Приросні операційні доходи "Розвиток"	0,0	5,0	100,0	285,0	435,0	410,0	470,0	567,5	515,0	737,5	805,0	740,0
+ Приросні операційні доходи "Підтримка"	0,0	25,0	106,5	157,5	106,0	79,0	107,0	100,0	90,0	116,0	146,0	174,0
Вільний грошовий потік	0,0	20,0	6,5	-121,7	-389,4	378,9	378,8	267,7	328,6	140,6	127,9	373,8
Вільний грошовий потік накопичений		20,0	26,5	-95,2	-484,6	-105,7	273,1	540,7	869,4	1 010,0	1 137,9	1 511,7
Ставка дисконтування			12,21%	12,21%	12,21%	12,21%	12,21%	12,21%	12,21%	12,21%	12,21%	12,21%
Коефіцієнт дисконтування	1,000	1,000	1,000	0,891	0,794	0,708	0,631	0,562	0,501	0,446	0,398	0,355
Дисконтований вільний грошовий потік	0,0	20,0	6,5	-108,4	-309,3	268,2	238,9	150,5	164,6	62,8	50,9	132,6
Накопичений дисконтований вільний грошовий потік		20,0	26,5	-81,9	-391,2	-123,0	115,9	266,4	431,0	493,8	544,6	677,2

Джерело: складено автором

Таблиця С.2 – Показники економічної ефективності

Показники економічної ефективності	
NPV, \$ млн.	2 273
Залишкова вартість (подовжена), \$ млн.	20 096
Дисконтована залишкова вартість, \$ млн.	3 181
EV (NPV + TV), \$ млн.	5 454
IRR, %	53%
Прогнозна середньорічна зміна вільного грошового потоку	2%
Дисконтований термін окупності DPP, міс.	78
Дисконтований термін окупності PB, міс.	75

Джерело: розрахунок автора

Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015801984

Дата перевірки:
21.08.2023 10:18:28 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.08.2023 10:18:57 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Пругло В.В.Формування антикризової стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «М...

Кількість сторінок: 105 Кількість слів: 21249 Кількість символів: 167966 Розмір файлу: 1.21 MB ID файлу: 1015453889

11.8% Схожість

Найбільша схожість: 1.87% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1003728877)

10.4% Джерела з Інтернету

257

Сторінка 107

6.56% Джерела з Бібліотеки

521

Сторінка 110

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

14

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

**ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКА СТУДЕНТСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ»
(м. Київ, 28 квітня 2023 р.)**



**КИЇВ
КНЕУ-2023**

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Сімонов П.А.	48
СВІТОВІ ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Пругло В.В.	52
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Solomatina O.	55
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	
Ішук В.О.	58
ПОЗИЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРИ ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КЛІНІЧНОГО ІНСТИТУТУ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ МЕДИЧНИХ НАУК УКРАЇНИ	
Макарова О.В.	61
ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	
Костишєв О.	64
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES IN UKRAINIAN CONSTRUCTION MARKET AND ITS CORRELATION WITH SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	
Левченко В.І.	67
ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПОЛІТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
Осіян О.	70
ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
Леута Н.О.	75
ПРІОРИТЕТНІ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПАТ «ФАРМАК»	
Омельченко О.В.	78
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Klymenko L.	82
DETERMINANTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS	
Явдошук А.Є.	85
СОЦІАЛЬНІ, ЕТИЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ/ІВ	
Бондарєв Г.Г.	88
МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ В ПРИВАТНОМУ МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ	
Дринь Я.О.	91
НОВІ ПІДХОДИ ДО КСВ: СТВОРЕННЯ НОВИХ ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ	

Пругло В.В.
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, магістрант

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Українські корпорації (у т.ч. «Метінвест»), як і будь-які інші компанії, мають соціальну та екологічну відповідальність. Вони повинні враховувати вплив своїх дій на людей та довкілля, а також брати на себе відповідальність за можливі шкоди. Під час воєнного стану корпорації мають додаткову відповідальність перед своїми співробітниками, місцевими жителями та владою. Також вони можуть приймати додаткові заходи для допомоги військовим, постраждалим внаслідок війни, та їх родинам.

«Метінвест» – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній. Заснована 6 червня 2006 року. До структури Групи Метінвест входять видобувні, коксохімічні та металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також мережа офісів продажів у ключових регіонах світу. Компанія керує всіма етапами виробництва: від видобутку руди та вугілля – до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Близькість підприємств Метінвесту до ключових залізничних ліній і портів дозволяє оперативно поставляти сировину та металопродукцію споживачам по всьому світі. На цей час продукція Метінвесту експортується в понад 100 країн світу. Форма власності компанії – недержавна власність, кінцевий бенефіціар власник – Ахметов Р. Л.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) була і залишається невід’ємною частиною бізнес-стратегії «Метінвест». Взагалі, зараз перед компанією стоїть складніше завдання – перейти від КСВ до принципів сталого розвитку.

Метінвест є членом Глобального договору ООН з 2010 року та дотримується Десяти принципів сталого розвитку, що охоплюють права людини, трудові відносини, захист довкілля та протидію корупції. Група поділяє підхід до забезпечення сталого розвитку відповідно до Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) і визначає пріоритетність тих сфер, де її внесок може стати найбільш вагомим.

У 2022 році Метінвест продовжив фокусуватися на п'яти найактуальніших для його бізнесу ЦСР: ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання), ЦСР 9 (Промисловість, інновації та інфраструктура), ЦСР 11 (Сталий розвиток міст і громад), ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво) і ЦСР 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату).

Співробітники - найважливіший актив, отже компанія прагне створити безпечні умови праці, гідний рівень заробітної плати та соціальної підтримки. У Групі поважають і дотримуються прав і свобод людини без будь-якої дискримінації незалежно від статі, раси, національності, мови, віку, місця проживання, релігії та політичних переконань. Співробітники винагороджуються за свою працю з урахуванням їхнього професіоналізму, складності виконання робіт і ступеня відповідальності за кінцевий результат.

Ще важливо «Метінвест» - інвестує в програми навчання співробітників, спрямовані на розвиток і вдосконалення їхніх професійних навичок. Компанія є активним учасником процесу реформування системи освіти України і робить свій внесок у підвищення якості освіти випускників українських вищих та професійно-технічних навчальних закладів і її відповідності потребам реального сектора економіки.

«Метінвест» постійно підвищує рівень промислової безпеки за допомогою розвитку і вдосконалення системи управління та механізмів контролю. Наприклад, впроваджує сучасні системи управління охороною праці відповідно до міжнародного стандарту OHSAS 18001 на своїх великих промислових підприємствах.

Війна суттєво вплинула на діяльність Групи та її проекти, що сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Від початку війни Група спрямувала свої ресурси на допомогу Україні у зміцненні обороноздатності країни та підтримання своїх співробітників і місцевих громад.

«Метінвест» переорієнтував проекти і, де це можливо, спрямував зусилля на надання гуманітарної допомоги українцям. Наприклад, Метінвест відкрив Центр соціальної реабілітації для військових, які потребують допомоги та підтримки.

Компанія отримала рейтинг у галузі екології, соціальної політики та корпоративного управління від двох агентств: MSCI та Sustainalytics.

Станом на 31 грудня 2021 року MSCI підвищив рейтинг Метінвесту з «В» до «ВВ». Передусім це пов'язано з ефективною політикою та практиками в сфері ділової етики. Водночас агентство відзначило відповідальний підхід Групи до програм з охорони праці та промислової безпеки, а також ефективне управління трудовими ресурсами.

ESG ризик-рейтинг Метінвесту від Sustainalytics покращився до 30,3 бала у 2022 р. (до початку війни) проти 32,0 у 2020 році. Sustainalytics оцінило схильність Групи до різних ризиків ESG як високу з огляду на особливості металургійної галузі. Водночас агентство покращило оцінку щодо того, як Метінвест управляє матеріальними аспектами в цій галузі. Агентство відзначило надійність програм, практик і політик Групи у галузі екології, соціальної політики та корпоративного управління. Загальне розкриття Метінвестом інформації щодо ESG передбачає високий рівень підзвітності всім зацікавленим сторонам. Щодо соціальної складової «Метінвест» отримав високу оцінку за систему управління охороною праці, програми безпеки для підрядників і практики управління трудовими ресурсами. Крім того, покращенню рейтингу сприяли сильні фінансові результати, які водночас вплинули на зниження схильності Метінвесту до ESG ризиків.

Прагнучи розвивати практики сталого розвитку, на початку 2022 року, Група підписала переглянута та розширену Хартію GRI 102-12 зі сталого розвитку Всесвітньої асоціації виробників сталі. Вона складається з дев'яти принципів і двадцяти критеріїв, що охоплюють екологічні, соціальні, управлінські та економічні аспекти сталого розвитку.

Сьогодні, компанія залишається одним з найпривабливіших роботодавців у відповідних галузях у регіонах присутності, в тому числі надають своїм співробітникам гідні умови праці та конкурентну винагороду. Сталий розвиток «Метінвест» сприятиме розвитку країни, посиленню її економіки, поліпшенню

життя наших співробітників і їхніх сімей, жителів міст і сіл, де працюють компанії Групи, і жителів України.

Список літератури:

5. <https://metinvestholding.com/ua/responsibility> Сталий розвиток ТОВ «МЕТІНВЕСТ»
6. <https://metinvestholding.com/ua/ar2021/> Звіт зі сталого розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ».
7. <https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2020/> Звіт зі сталого розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ».
8. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2015. — 519.
9. Корпоративна соціальна відповідальність: теорія та практика в Україні / За ред. Т. І. Харченко. — К.: КНЕУ, 2012.
10. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: практика, тенденції, виклики: монографія / За ред. Л. В. Шаргородської, О. В. Рябко. — К.: КНЕУ, 2018