

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити  
Зав. кафедри  
к.е.н., доцент

Горбашевська М.О. Горбашевська

« 29 » грудня 2023 р.

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ  
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої  
освіти освітньо-професійної  
програми «Менеджмент  
організацій і адміністрування»  
Осиченко Наталії Василівни  
Науковий керівник:  
Мацука Вікторія Миколаївна,  
к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту та фінансів  
Рецензент:  
Тараненко Ірина Всеволодівна,  
д.е.н., професор кафедри  
міжнародного маркетингу,  
Університет імені Альфреда  
Нобеля, професор (м. Дніпро)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою 92 А  
Секретар ЕК АГ  
« 16 » січня 2024 р.

Київ – 2023

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ПІІ завідувача кафедри)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Осиченко Наталія Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

керівник роботи Мацука В.М., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня 2023 року №129

2. Строк подання студентом роботи «29» грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест Холдинг»

Об'єкт дослідження: Процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест Холдинг»

Предмет дослідження: Механізм оптимізації управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест Холдинг»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика ресурсного потенціалу підприємства

1.2. Управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління ресурсного потенціалу підприємства

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг»

2.2. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом Метінвест

2.3. Корпоративна соціальна відповідальність в забезпеченні управління конкурентоспроможності потенціалу Метінвест







РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

3.1. Розробка політики сталого розвитку потенціалу ТОВ «Метінвест Холдинг»

3.2. Сучасні підходи щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом Метінвест

3.3. Перспективні розробки «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» та розвиток ресурсного потенціалу

5. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23

6. Дата видачі завдання «20» вересня 2020 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 01.09.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.09.2023-16.10.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 16.10.2023	
7.	Переддипломна практика	11.09.2023 - 29.09.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	16.10.2023-05.12.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.12.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.12.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.12.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.01.2024-17.01.2024	

Студент

  
(підпис)

Осиченко Н.В.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

  
(підпис)

Мацука В.М.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Сутнісна характеристика ресурсного потенціалу підприємства.....	9
1.2. Управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства .....	25
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління ресурсного потенціалу підприємства.....	38
Висновки до розділу 1.....	50
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».....	52
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг».....	52
2.2. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом Метінвест.....	70
2.3. Корпоративна соціальна відповідальність в забезпеченні управління конкурентоспроможності потенціалу Метінвест.....	76
Висновки до розділу 2.....	86
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».....	89
3.1. Розробка політики сталого розвитку потенціалу ТОВ «Метінвест Холдинг».....	89
3.2. Сучасні підходи щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом Метінвест.....	93
3.3. Перспективні розробки «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» та розвиток ресурсного потенціалу .....	100
Висновки до розділу 3.....	104
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Безумовно, основною метою існування будь-якої компанії є отримання максимально можливого прибутку від реалізації продукції (послуг) при мінімальних виробничих витратах. Основою досягнення цієї мети є насамперед бажання керівництва підприємства отримати унікальні навички управління ресурсним потенціалом підприємства та шляхи підвищення ефективності використання ресурсів. У наш час, оскільки матеріальні ресурси споживаються швидше, ніж виробляються, питання підвищення ефективності управління потенціалом ресурсів підприємства є особливо актуальним.

Проблему підвищення ефективності управління потенціалом корпоративних ресурсів досліджено науковцями: Ареф'єва О.В [1], Архангельська М.І. [42], Бескубська А.С. [45], Богацька Н.М. [16], Борніков А.С. [3], Ганцура А.В. [25], Гітіс Т.П. [3], Головова Л.С. [4], Даневич О.С. [30], Довбенко В.І. [7], Дуплякіна С.В. [3], Заболотна Д.В. [2], Іванов В.Б. [11], Ілляшенко С. М. [12], Казачков І.О. [13], Кохась О.М. [11], Кошова В.Ю. [16], Краснокутська Н. С. [17], Кулакова С.Ю. [21], Кундєєва Г. О. [41], Лапін Є.В. [22], Латишева О.В. [23], Лесик Л. І. [24], Лизунова Е.Н. [25], Мельник В.М. [7], Міняйленко І.В. [21], Мороз С.О. [3], Невроцький Н.О. [26], Отенко І.П. [30], Пантелєєв М.С. [33], Пілецька С.Т. [2], Прокоф'єва В. К. [45], Сабадирьова А.Л. [36], Федулова І. В. [41], Харчук Т.В. [1], Хаустова К.М. [43], Хмелевський С.М. [11], Хомяков Л.І. [44], Шаманська О.І. [46], Шматько Н.М. [33], Чернишова Л. І. [45].

У більшості робіт підкреслюється важливість дослідження питання ефективності управління потенціалом і зазначається, що існують суттєві розбіжності у визначенні поняття потенціалу, його сутності, складу та співвідношення з іншими категоріями. Проте такі фактори, як безперервний

прогрес науки і техніки, кардинальні зміни в законодавстві, загострення конкуренції на світовому та внутрішньому ринках, підвищення вимог споживачів до якості продукції вимагають подальшої розробки науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності господарської діяльності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест Холдинг».

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань:**

розглянути сутнісну характеристику ресурсного потенціалу підприємства;

вивчити процеси управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства;

визначити методичні підходи до оцінки ефективності управління ресурсного потенціалу підприємства;

надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг»;

оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом Метінвест;

проаналізувати роль корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні управління конкурентоспроможності потенціалу Метінвест;

розробити напрями вдосконалення політики сталого розвитку потенціалу ТОВ «Метінвест Холдинг»;

розглянути сучасні підходи щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом Метінвест;

вивчити перспективні розробки «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» та розвиток ресурсного потенціалу.

**Об'єктом дослідження** є процес управління ресурсним потенціалом ТОВ

«Метінвест Холдинг».

**Предметом дослідження** є механізм оптимізації управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест Холдинг».

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять положення економічної теорії, менеджменту, економічного аналізу, прийняття рішень, очікуваної корисності; методи загальнонаукового пізнання (аналіз і синтез; індукція і дедукція; аналогія і моделювання); методи статистичного та математичного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** є закони та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Метінвест Холдинг»; монографії вчених; періодичні видання; матеріали науково-практичних конференцій; результати власних досліджень та спостережень автора.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні положень теорії, а також вирішенні ряду практичних проблем щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест Холдинг».

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в тому, що їх застосування дозволяє розробити рекомендації щодо вдосконалення політики сталого розвитку потенціалу ТОВ «Метінвест Холдинг».

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження доповідались на VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава. 30-31 травня 2023 р.) та Декаді студентської науки МДУ 2023 (м. Київ, 2023 р.).

**Публікації результатів дослідження.** За результатами виконаних досліджень опубліковано 2 наукові праці, загальним обсягом 0, 5 д.а.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 54 найменувань, додатків. Основний текст викладено на 93 сторінках друкованого тексту.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутнісна характеристика ресурсного потенціалу підприємства**

Успіх компанії на ринку залежить від її потенціалу. Потенціал компанії – це фактична або можлива здатність виконувати цілеспрямовану роботу.

Етимологічне значення слова «потенціал» походить від латинського «potentia», що означає «влада, сила, прихована можливість» [11, с.7].

Тому термін «потенціал» означає існування у когось (індивіда, великої робочої групи чи суспільства в цілому), прихованих здібностей або здатності діяти у відповідній сфері.

У ринкових умовах, коли зміни попиту та пропозиції, цін на сировину та фактори виробництва, зміни конкурентного середовища та інші макро- та мікроекономічні чинники призводять до нестабільності бізнес-цілей, одним із першочергових завдань менеджменту корпорації є оцінка поточного формується та оцінюються майбутні можливості компанії (тобто її потенціал).

Потенціал поєднує в собі характеристики простору і часу, зосереджуючись на трьох рівнях зв'язків і відносин:

По-перше, він відображає минуле, тобто сукупність атрибутів, накопичених інституцією під час її становлення, які визначають її можливості функціонування та розвитку. З цієї точки зору поняття «потенціал» фактично має таке ж значення, як і поняття «ресурси».

По-друге, характеризує фактичне застосування та рівень використання наявних можливостей. Це забезпечує різницю між реалізованими й нереалізованими можливостями. У цій функції поняття «потенціал» частково збігається з поняттям «резерв».

Третій – орієнтований на розвиток (зорієнтований у майбутнє). Як єдність станів стабільності та зміни, потенціал містить елементи (можливих) майбутніх розробок.

Рівень потенціалу, що характеризує поточний стан системи, визначається тісною взаємодією всіх трьох перерахованих станів, що на перший погляд відрізняється від подібних понять, таких як «ресурси» і «резерви».

Основним змістом поняття «бізнес-потенціал» є загальне відображення (оцінка) поточної та майбутньої здатності економічної системи перетворювати вхідні ресурси в економічні вигоди за допомогою властивих її персоналу підприємницьких здібностей, тим самим максимізуючи економічні переваги.

Потенціал бізнесу ділиться на 4 категорії:

1. Базовий потенціал: пропонує підприємствам можливість досягти своїх ключових бізнес-цілей, створити економічну цінність і отримати прибуток. Базовий потенціал пов'язаний з конкурентною перевагою компанії, його підтримка та розвиток дають можливість компанії отримати тривалу конкурентну перевагу на ринку.

2. Прихований потенціал: ресурси, які можуть бути реалізовані як конкурентна перевага в майбутньому. Загалом, це людські ресурси, накопичений досвід у певній сфері. Прихований потенціал накопичується і може бути реалізований як нові бізнес-напрямки або поліпшення споживчих характеристик товару.

3. Збитковий потенціал – наявність збиткового потенціалу зумовлена нерентабельним споживанням ресурсів усередині підприємства (необґрунтована організаційна структура, повторні витрати тощо).

4. Звичайний: забезпечує ефективне використання інших потенційних ресурсів компанії: добре функціонуюча система управління продажами та фінансами.

Підприємницький потенціал – це складна, динамічна, багатоструктурна система, зі специфічною моделлю розвитку, від якої залежить економічна ефективність, швидкість та якість розвитку. Отже, потенціал компанії має чотири основні характеристики.

Перша особливість. Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в конкретній сфері соціально-економічної діяльності, включаючи не тільки ті можливості, які можуть бути реалізовані, але й ті можливості, які не можуть бути реалізовані з будь-яких причин.

Друга особливість. Можливості будь-якого підприємства багато в чому залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), які не задіяні у виробництві. Отже, потенціал компанії також представлений певною кількістю ресурсів, як задіяних у виробництві, так і незадіяних у виробництві, але готових до використання.

Третя особливість. Потенціал бізнесу залежить не лише від наявних можливостей, а й від різних категорій людей, які використовують свої навички для виробництва товарів, надання послуг (робочих місць) і максимізації доходів (прибутків) для забезпечення ефективної роботи та стабільності виробництва. і бізнес-системи.

Четверта особливість. Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяг виробленої продукції або отримані доходи) також залежать від форми підприємництва та відповідної їй організаційної структури.

Видно, що потенційна модель підприємства визначена (рис. 1.1):



Рис. 1.1 Модель потенціалу підприємства [11, с.9]

1) Кількістю і якістю його ресурсів (чисельність зайнятих робітників, основних виробничих і невиробничих фондів або матеріальних резервів, фінансових і нематеріальних ресурсів – патенти, ліцензії, інформація, технології);

2) здатністю керівників та інших категорій людей створювати певні види продукції, іншими словами, їх освітній, кваліфікаційний, психофізіологічний і мотиваційний потенціал;

3) здатністю керівництва оптимізувати використання наявних ресурсів компанії (професійна підготовка, талант, здатність створювати та оновлювати організаційну структуру компанії);

4) інформаційними можливостями, які є здатністю підприємства генерувати та перетворювати інформаційні ресурси для виробництва, експлуатації та управлінської діяльності;

5) інноваційною здатність підприємств оновлювати виробничо-

технологічну та технологічну базу, переходити на виробництво нової конкурентоспроможної продукції, впроваджувати сучасні форми і методи організації та управління економічними процесами;

б) фінансовою спроможністю залучити відсутні кошти (кредитоспроможність, внутрішній та зовнішній борг у фінансовому секторі);

7) іншими можливостями.

Усі ці можливості разом створюють загальний потенціал (економічний і соціальний) підприємства, який відображає рівень його конкурентоспроможності порівняно з аналогічним потенціалом будь-якого іншого підприємства.

Класифікація видів потенційної ефективності діяльності підприємства поділяється на такі аспекти (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

## Класифікація потенціалу підприємства

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види проєктів</b>
За об'єктами дослідження	– ресурсна концепція; – результатна концепція
За ступенем реалізації	– фактичний (поточний); – перспективний (стратегічний)
За сферою реалізації	– ринковий (зовнішній); – внутрішній
За принципом ієрархії	– потенціалу підприємства; – потенціалів бізнес-одиниць
За функціями управління	– маркетинговий; – фінансовий; – організаційний

1) за об'єктами дослідження;

2) за ступенем реалізації;

3) за сферами реалізації;

4) за принципами ієрархії;

5) за функціями управління [19, с. 9].

Виходячи з об'єкта дослідження, виокремлено поняття ресурсу та поняття ефективності підприємницького потенціалу.

Концепція ресурсів розглядає потенціал як набір бізнес-ресурсів і оцінює його на основі вартості залучення.

Згідно з концепцією результату, потенціал підприємства можна розглядати як здатність економічної системи оволодівати та обробляти ресурси для задоволення суспільних потреб і створення певних результатів. У цьому випадку оцінка його вартості передбачає визначення максимальної кількості блага, яку компанія може виробити з огляду на кількість, якість і структуру ресурсів.

Потенціал класифікується як реальний (поточний, реалізований, досягнутий на даний момент) і перспективний (стратегічний, орієнтований на досягнення довгострокових цілей) на основі того, якою мірою використовуються можливості фірми. Ця різниця дозволяє оцінити, якою мірою реалізується потенціал компанії, порівнюючи його очікувані рівні з фактичною вартістю. Основним етапом оцінки є визначення потенційних можливостей підприємства.

З точки зору реалізації потенціал можна розглядати як ринковий (зовнішній) і внутрішній. Зовнішній представлений ринково-орієнтованими можливостями фірми і визначається обсягом потенційного попиту, який не може бути задоволений наявною пропозицією. Через складність, динамічність і непередбачуваність зовнішнього середовища компанії мають обмежений вплив на зовнішній (ринковий) потенціал. Внутрішній потенціал відноситься до ресурсів і можливостей, які дозволяють реалізувати запропоновані ринкові можливості.

Досліджуючи ієрархію потенціалу, підприємство можна розглядати як

систему, що складається з менших підсистем (бізнес-одиниць), які розподіляються відповідно до принципу важливості їхніх функцій для підприємства в цілому. При цьому прояви потенціалу класифікуються за принципом ієрархії від потенціалу підприємства як глобальної системи до потенціалу бізнес-одиниць як підпорядкованих підсистем, що визначає ефективність сумарних можливостей за рахунок реалізації синергетичних ефектів.

Також доцільно розглядати потенціал підприємства в тих функціональних сферах, в яких він формується і використовується. При цьому виділяють: маркетинговий потенціал (здатність маркетингової системи підприємства гарантувати його постійну конкурентоспроможність); виробничий (здатність виробничої системи забезпечити відповідність обсягу виробництва потенційному попиту); фінансовий (фінансові послуги «збут» за принципом найбільш ефективного розподілу) – можливість забезпечити фінансовими ресурсами основні ланки ланцюга «виробництво-закупівля»); організаційний (здатність керувати створенням ефективної системи взаємодії між усіма потенційними елементами).

Хоча існує багато типів, потенціал бізнесу має деякі характеристики, а саме:

- Призначення – означає, що загальний потенціал підприємства і кожен його елемент формуються для досягнення точно визначених можливостей;

- Здатність до самовідтворення та розвитку – відноситься до потенціалу та його елементів зміни у відповідь на зовнішні та внутрішні вимоги;

- Багатоструктурність – означає, що потенціал підприємства поєднує в собі різні структурні елементи, деякі з яких також мають свої

структурні характеристики (наприклад, виробничий потенціал);

– Взаємозамінність елементів – означає можливість вибору ефективних варіантів і розподілу ресурсів між потенційними елементами для забезпечення балансу.

Як видно, потенціал підприємств має різні прояви.

Під структурою системи, що представляє потенціал підприємства, розуміється мережа найважливіших, стійких (незмінних) зв'язків між елементами. Існує також більш широке тлумачення структури, згідно з яким виділяють два види структур: макроструктуру і мікроструктуру. Макроструктура виражає найбільш стійкі (незмінні) зв'язки системи, а мікроструктура виражає (можливі) змінні. Сукупність макро- і мікроструктури об'єкта або процесу, тобто сукупність усіх зв'язків, що становить його зміст.

В економічній літературі існують різні підходи до визначення структури підприємницького потенціалу. Більшість дослідників розглядають потенційні структури ресурсів, але пропонують розглядати іншу кількість складових блоків. В одному випадку пропонується включати лише засоби праці, у другому – і засоби праці, і робочу силу, у третьому – засоби праці, робочу силу та природні ресурси, що використовуються у виробничому процесі, у четвертому випадку рекомендується включати відомості про працю. Концепція потенційної структури підприємства також була додатково розширена, додавши систему збору, обробки та споживання інформації, досвід управління, енергію тощо. Слід зазначити, що хоча існує консенсус щодо побудови бізнес-потенціалу, ресурсний підхід не дає повного опису цього терміну. Особливий науковий інтерес представляють дослідження з багатовимірного аналізу потенційних структур, в яких, крім ресурсного аспекту, також беруться до уваги інші аспекти структури, що призводить до більш повного розуміння його елементарного складу.



У загальній постановці питання до елементів підприємницького потенціалу відноситься все, що пов'язано з функціонуванням і розвитком підприємства.

На рис. 1.2 наведено структуру потенціалу підприємства та виокремлено позиційну побудову суб'єктивної складової та об'єктивної складової.

Об'єктні компоненти пов'язані з матеріально-особистісними формами підприємницького потенціалу. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі під час функціонування.

До них належать: інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал і відтворювальний потенціал.

Інноваційний потенціал – це загальна здатність компанії генерувати, сприймати та реалізовувати нові ідеї (радикальні та модифіковані) для досягнення технологічного, організаційного та управлінського оновлення системи.

Виробничий потенціал – це наявна та неаявна здатність компанії залучати та використовувати фактори виробництва для виготовлення максимально можливої кількості продукції (послуг).

Його також слід розглядати як набір функціональних ресурсів, здатних виробляти певну кількість продукції.

Таким чином, виробничий потенціал є багатоструктурною системою. Це включає:

- потенціал землі та природно-кліматичні умови;
- потенціал основних засобів;
- потенціал оборотного капіталу;
- потенціал нематеріальних активів;
- потенціал технологічного персоналу.

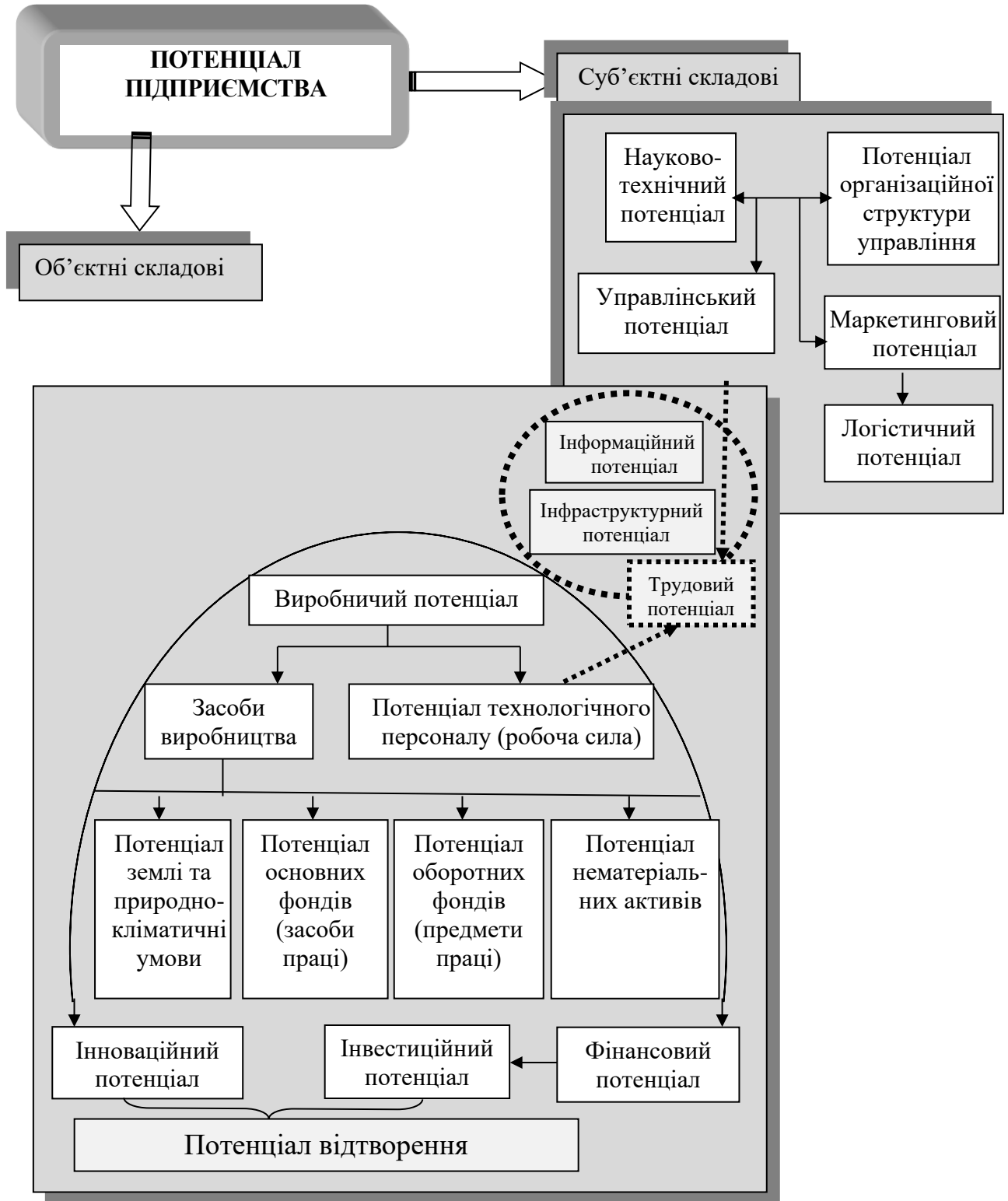


Рис. 1.2 Структура потенціалу підприємства

Потенціал землі та природно-кліматичні умови відображають здатність суб'єктів господарювання використовувати в господарській діяльності загальну кількість природних ресурсів.

Фондовий потенціал – наявна, прихована потужність основних фондів, що становить технічну основу виробничої потужності підприємства.

Потенціал оборотних коштів – це частина продуктивного капіталу підприємства, що складається з певних предметів праці (сировини, будівельних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), у тому числі виробничих запасів, незавершеного виробництва, напівфабрикатів тощо.

Під потенціалом нематеріальних активів розуміють сукупність здатності підприємства використовувати інтелектуальні можливості в нових або існуючих продуктах в економічному процесі для реалізації бізнес-інтересів на основі задоволення суспільних потреб.

Технологічний потенціал – це здатність працівника виробляти різну продукцію, надавати послуги чи виконувати роботу.

Фінансовий потенціал означає кількість власних, позичених і залучених фінансових ресурсів, які компанія може використовувати для покриття поточних і майбутніх витрат.

Основною складовою фінансової складової є інвестиційний потенціал, який являє собою наявну та неявну здатність підприємства до простого відтворення та розширення відтворення.

Відтворення бізнес-потенціалу – це процес постійного оновлення кожної складової компанії. Як відомо, залежно від особливостей процесу відтворення розрізняють просте відтворення і розширене відтворення. Така класифікація відтворення характерна і для підприємницького потенціалу.

Просте відтворення потенціалу підприємства досягається в тій мірі, в якій воно поновлює спожиті фактори виробництва і забезпечує безперервність його діяльності.

Розширене відтворення потенціалу підприємства базується на кількісному та якісному розвитку факторів виробництва та інших компонентів потенціалу з метою забезпечення кращого виконання його діяльності.

У розширеному відтворенні розвиток підприємницького потенціалу можна поділити на три види: екстенсивний (традиційний), інтенсивний (інноваційний) та екстенсивно-інтенсивний (гібридний).

Екстенсивний тип відтворення потенціалу полягає в досягненні збільшення масштабів виробництва за рахунок залучення додаткової робочої сили, природних ресурсів і виробничих матеріалів при збереженні існуючих основних технологій і процесів.

При інтенсивному відтворенні розвиток потенційних можливостей реалізується шляхом якісного вдосконалення факторів виробництва: використання прогресивних знарядь праці, предметів праці і видів енергоресурсів, підвищення кваліфікації технічного і управлінського персоналу, постійного поліпшення використання ресурсів.

Розширений репродуктивний потенціал змішаного типу характеризується збалансованістю або домінуванням екстенсивних або інтенсивних факторів у його розвитку. Тому економічний розвиток поділяється на екстенсивний, інтенсивний і змішаний типи.

Відтворення різних складових потенціалу підприємства має свій часовий цикл і особливості, що зумовлює використання різних джерел фінансового забезпечення, пов'язаних із формуванням і відтворенням виробничого капіталу.

Наприклад, при простому відтворенні зношені та застарілі основні фонди

замінюються за рахунок накопичених амортизаційних фондів та інших внутрішніх фінансових ресурсів. Метою розширеного відтворення основних фондів є збільшення виробничих потужностей і докорінне перетворення технології та основних процесів виробництва. Це вимагає використання джерел продуктивних інвестицій, таких як довгострокові позики, емісія акцій, власно накопичений прибуток, державні субсидії тощо, для залучення іноземних інвестицій.

Відповідно під відтворювальним потенціалом слід розуміти сукупність наявних у підприємства матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів, які можуть бути надалі залучені та використані для простого розширеного відтворення факторів виробництва. Інші складові комерційного потенціалу.

Суб'єктивні компоненти потенціалу не споживаються, а служать передумовою раціонального споживання складових об'єкта загальноекономічними і соціальними і загальноекономічними факторами. Усе це свідчить про те, що в міру ускладнення економічної системи та її «оточення» суб'єктивна складова підприємства відіграє вирішальну роль у розвитку основних факторів виробництва та ефективності функціонування економічної системи. Відомо, що навіть компанії з однаковим потенціалом часто досягають суттєво різних результатів діяльності. За цих умов (за відсутності зовнішнього «втручання») відмінності в результатах можна пояснити лише відмінностями в точності цільової орієнтації системи. Іншими словами, за інших рівних умов, чим більший успіх організаційної та фінансової підтримки, наданої для досягнення конкретної мети, тим більший результат. Від якості управління залежить також наукове забезпечення та ефективність виробництва.

До суб'єктивних складових бізнес-потенціалу належать: технологічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури

управління, маркетинговий потенціал.

Науково-технічний потенціал – загальна характеристика рівня забезпечення наукового виробництва (наука, технології, техніка, виробничий досвід, можливості та ресурси (включаючи науково-технічний персонал)), яким підприємство володіє для вирішення наукових завдань. і технічні питання [12;41].

Управлінський потенціал – це здатність і здатність керівників усіх рівнів навчати, організовувати та створювати належні умови для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. У своїй найпоширенішій формі це інтеграція функціональних структурних елементів і нематеріальних елементів.

Потенціал організаційної структури управління – це загально-підприємницький механізм (формальний і неформальний) управління бізнес-операціями, який відображає організаційну ієрархію функціональних елементів системи та характер їх взаємозв'язків.

Маркетинговий потенціал – це максимальна здатність підприємства планомірно та систематично спрямовувати всі свої функції (виявлення потреб і попиту, організацію виробництва, збут і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяється логістичний потенціал.

Розширене тлумачення поняття логістики як комплексної функції забезпечення підприємств початковими факторами виробництва на різних етапах їх діяльності дозволяє виділити одну частину цієї функції: по-перше, забезпечення суб'єктів господарювання необхідними засобами виробництва (послугами). Зовнішні для компанії підрядники (логістика постачання); по-друге, транспортування окремих видів виробничих ресурсів безпосередньо до

місць переробки чи використання в необхідних кількостях і протягом визначеного часу (виробнича логістика); по-третє, постачання готової продукції до точок продажу та послуг (дистрибуція або збутова логістика).

Враховуючи функціональні характеристики та структурні ланки логістичного процесу (логістика людей, логістика матеріалів і готової продукції, логістика енергетичних та інформаційних потоків), логістичний потенціал підприємства можна визначити як максимальну продуктивність (функціональні можливості підприємства). Логістичний процес охоплює як простір, так і всі види діяльності з переміщення в часі: люди – перевезення працівників, розміщення працівників в офісах, переміщення відповідно до тимчасового робочого часу; матеріали та готова продукція – транспортування, складування, зберігання, класифікація та перерозподіл; потоки енергії та інформації – передача, обробка, зберігання та перетворення.

У структурі підприємницького потенціалу на особливу увагу заслуговують трудовий потенціал, інфраструктурний потенціал та інформаційний потенціал. Жоден із них не підпадає під конкретну класифікацію складових бізнес-потенціалу і не може бути чітко розділений на суб'єктивні чи об'єктивні компоненти [30].

Науковий термін «трудовий потенціал» виник у період переходу виробничого розвитку від екстенсивного до інтенсивного. Це особлива відповідь науки на практичні потреби забезпечення якісного вдосконалення навчання та застосування загальних можливостей людей як суб'єктів виробництва та управління.

Трудовий потенціал – це індивідуалізована робоча сила, яка розглядається в сукупності її якісних характеристик. Ця концепція дозволяє, по-перше, оцінити ступінь використання потенційних можливостей окремого працівника та його сукупності, необхідних для активізації людського фактору,

а, по-друге, гарантувати якісний (структурний) баланс в особистісному зростанні.

Під інфраструктурним потенціалом розуміють потужність цехів, господарств і служб у збалансованості з потребами виробництва, що забезпечує необхідні умови для діяльності основних секторів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу. З розвитком гіпертрофії інфраструктурні компоненти бізнес-потенціалу можуть виконувати роботи або надавати певні послуги третім особам та іншим ринкам [19].

Інформаційний потенціал як найважливіша складова сучасної бізнес-технології, технологічної та управлінської основи має особливе практичне значення. Соціальний прогрес у розвинених країнах перейшов на новий постіндустріальний (інформаційний) рівень. Ефективне управління українським бізнесом і раціональне використання його потенціалу неможливо без інформаційної підтримки, адаптованої до сучасних потреб.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, що забезпечує підготовку та прийняття управлінських рішень і впливає на характер (специфіку) виробництва шляхом збору, зберігання (накопичення), обробки та розповсюдження інформаційних ресурсів. У рамках інформаційного потенціалу окремо можна виділити інформаційно-ІТ-потенціал, який включає комплекс технічних, програмних, математичних, організаційно-економічних засобів і спеціалізованих кадрів, спрямованих на автоматизацію процесу вирішення управлінських завдань у різних підрозділах підприємства.

Крім того, інформація та знання, отримані за його допомогою, застосовуються до нових засобів праці, технологій, професійного досвіду працівників та організаційної ієрархії виробничого підрозділу, що ще раз демонструє його тісний зв'язок з іншими складовими потенціалу компанії.



Тому при формуванні потенціалу підприємства дуже важливо його структурувати.

## **1.2. Управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства**

До сьогодні процесу формування підприємницького потенціалу не приділено належної уваги. Економіка і окремі підприємства перебувають у кризовому стані, з такими негативними явищами, як недовикористання виробничих потужностей, накопичення надлишкових запасів матеріалів і готової продукції, скорочення чисельності працівників, зниження кваліфікації та продуктивності праці, що природно призводить до втрати потенціалу.

Хаотичність процесу розвитку на макрорівні та неконтрольованість кризових тенденцій призвели до руйнування потенціальної структури, що виявляється в руйнуванні пропорцій між основними елементами сучасної соціально-економічної системи бізнесу. У свою чергу, багаторівнева деформація пропорцій і зв'язків між виробничою, соціальною, комерційною та іншими складовими підсистемами підприємства зумовлює розуміння мультиплікації організації та запускання інституційні зміни в умовах наступної кризи.

Під формуванням підприємницького потенціалу розуміють процес виявлення та створення сукупності підприємницьких можливостей та побудови та розбудови певних організаційних форм для досягнення сталого розвитку та ефективного відтворення. Розглянемо докладніше, як розвивається потенціал бізнесу.

При його формулюванні необхідно враховувати такі загальні припущення:

- Потенціал підприємства – це складна система, що складається із загальних характеристик його елементів, які певною мірою можуть бути замінені один одним, тобто взаємозамінні;
- Потенціал компанії не може бути сформований на механічній сумі її складових елементів, тому що це динамічна комбінація;
- При формуванні потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;
- Потенціал підприємства у своїх вищих проявах може трансформуватися автономно в міру появи нових складових елементів;
- Елементи підприємницького потенціалу повинні працювати одночасно і в поєднанні, тому що закон розвитку підприємницьких можливостей не може розкриватися окремо, а лише через їх поєднання, що вимагає оптимального і збалансованого співвідношення між елементами.
- Усі потенційні елементи об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком компанії, тобто, з одного боку, на них впливає фізичне та моральне старіння, з іншого – чутливі до результатів науково-технічного прогресу;
- Компоненти потенціалу компанії повинні бути адаптовані до характеристик продукції та послуг, які виробляє компанія.

На основі цих припущень можна побудувати загальну теоретичну модель формування корпоративного потенціалу (рис. 1.3).

Кожна частина, представлена на рис. 1.3, залежить від досягнення основних цілей компанії.

Тобто потенціал бізнесу як економічної системи задовольняти мінливі потреби потенційних споживачів, якщо він має засоби виробництва, людей, місця з певними характеристиками та інші ресурси.

Відповідно до закону цілісності системи, у міру взаємодії всіх ресурсів, що створюють систему, виникають нові якості, якими не володіє кожен ресурс.

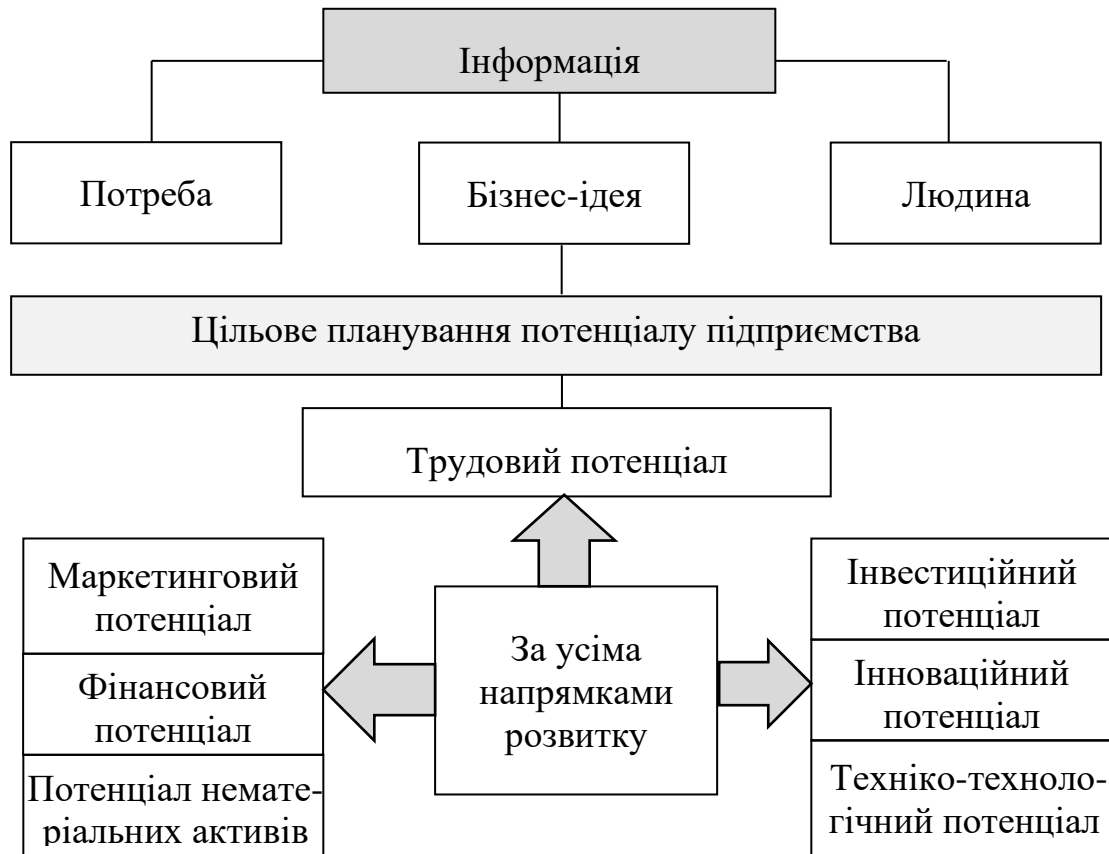


Рис. 1.3 Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства  
[11, с. 30]

Але слід пам'ятати один із найважливіших загальних законів організації – закон синергії, який стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, суспільства) існує набір елементів, у яких потенціал завжди є або, скажімо, більш простою сумою. потенційного вмісту у все меншій кількості елементів.

Синергія має дві переваги: пряму та непряму.

Прямою вигодою є збільшення чистого грошового потоку в результаті повної реалізації потенціалу компанії. Це відбувається через операційну, управлінську та фінансову синергію.

Операційна синергія: економія операційних витрат завдяки взаємодії маркетингового, фінансового та логістичного потенціалу.

Управлінська синергія – економія коштів за рахунок оптимального формування потенціалу системи управління організацією.

Фінансова синергія – економія в результаті змін у способі розвитку фінансового потенціалу компанії.

Непрямі вигоди – це підвищення вартості потенціалу фірми або зміни мультиплікаторів ціна/прибуток.

Враховуючи синергію, процес оптимізації потенційної структури підприємства необхідно здійснювати в такі етапи:

Етап 1 – Формування системи корпоративних цілей (стратегії, тактики, поточної діяльності; для всього підприємства, його підрозділів і окремих видів діяльності);

Етап 2 – Визначення набору стратегічних ресурсів, необхідних для кожної цілі. Ця фаза повинна бути узгоджена з першою фазою;

Етап 3. Оскільки може бути кілька варіантів набору ресурсів для задоволення однієї потреби, рекомендується оцінити їх альтернативні комбінації, а потім зробити остаточний висновок;

Етап 4 - Виходячи з того, що підприємства не володіють усіма видами ресурсів однаково, необхідно раціонально розподілити обмежені ресурси та визначити, куди їх найбільш вигідно інвестувати, щоб забезпечити потенціал конкурентоспроможного підприємства високого рівня;

Етап 5 - Після перших 4 етапів необхідно оцінити отримані результати.

Таким чином, використання потенціалу бізнесу є процесом створення ряду підприємницьких можливостей.

Процес формування підприємницького потенціалу є одним із напрямів економічної стратегії і передбачає створення та організацію систем ресурсів і можливостей. Результатом їх взаємодії є фактор успіху в досягненні стратегічних і тактичних завдань. і бізнес-цілі компанії.

При цьому використовуються такі основні наукові методи [21]:

1. Системний підхід є одним із основних методів у процесі формування підприємницького потенціалу. При її використанні на основі дослідження ринку спочатку формується вихід: параметри товару чи послуги (що він робить, з якими якісними показниками, за якою ціною, для кого, в який період часу, за якою ціною).). Вихідні параметри повинні бути конкурентними.

Потім визначають вхідні параметри (ресурси та інформацію, необхідні для реалізації внутрішнього бізнес-процесу). Вивчення організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівень оснащення, технічний рівень, організація виробництва, кадровий і управлінський рівень) і параметрів зовнішнього середовища (політика, економіка, технології, соціальне населення країни, культурне середовище та інфраструктура регіону).

Зворотний зв'язок між постачальниками (вхідні ресурси), клієнтами (виходи), зовнішнім середовищем і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до мінливих потреб клієнтів у продуктах, параметрів ринку та появи організаційних і технологічних інновацій.

Щоб забезпечити високу якість потенційно реалізованих кінцевих результатів (виходу системи), спочатку треба забезпечити високу якість вхідних ресурсів та інформації, а потім забезпечити високу якість виконання процесу та взаємодії із зовнішнім середовищем. Наприклад, якщо якість «входів», які складають потенціал підприємства, є задовільною, то якість «виходів» також буде задовільною, незалежно від того, наскільки високим є рівень виконання внутрішніх бізнес-процесів. Якщо якість «входів» відмінна, а завдяки реалізації бізнес-процесу якість взаємодії між потенційними елементами є задовільною, то якість «виходів», тобто вплив на оцінку якості бізнес-процесів. «Досягнення» означає нижчий рейтинг, ніж попередній фактор. У цьому випадку спочатку формулюються вимоги до «виходу»

системи, потім формулюються вимоги до «входу» і зовнішнього середовища і, нарешті, реалізується реалізація внутрішнього бізнес-процесу.

2. Маркетинговий підхід означає, що нарощування потенціалу бізнесу орієнтоване на споживача. Це означає, що формування будь-якого потенційного чинника має базуватися на аналізі та прогнозі ринкового попиту, аналізі та прогнозі конкурентоспроможності та конкурентних переваг тощо. При застосуванні маркетингових методів черговість вибору критеріїв, що формують потенціал підприємства, така:

- Підвищення якості кінцевих результатів (виходів системи), які реалізують потенціал на основі потреб споживачів;
- Економія ресурсів для споживачів шляхом підвищення якості всіх базових елементів, таким чином підвищується якість кінцевого продукту чи послуги.

3. Функціональний підхід передбачає пошук абсолютно нових підходів. Оригінальні технічні рішення для існуючих або потенційних потреб. У цьому випадку вимога розглядається як набір функцій, які необхідно виконати для задоволення вимоги. Після визначення функцій (наприклад, маркетинг, дослідження, постачання, виробництво, фінансування тощо) визначається декілька альтернатив для встановлення можливостей для виконання цих функцій, і була обрана та, яка забезпечувала найбільшу загальну ефективність витрат.

У порівнянні зі світовими стандартами, які зосереджуються на «вчорашньому дні», використання цього підходу дозволяє, з одного боку, краще задовольняти нові потреби, а з іншого – гарантувати стійку конкурентну перевагу.

4. Підхід до відновлення зосереджений на безперервному відтворенні продуктів, які потребують менше ресурсів і мають вищу якість, ніж аналогічні

продукти на даному ринку, щоб задовольнити потреби клієнтів. Це означає, що основним елементом підходу є обов'язкове використання порівняльних базових ліній (на даний момент найкращих показників аналогічних продуктів, скоригованих перед початком розробки нових або вдосконалених продуктів) при плануванні процесу тиражування.

5. Метою інноваційного підходу є активізація інноваційної діяльності, а засобами інновацій мають бути фактори виробництва та інвестування.

6. Нормативний підхід передбачає визначення нормативів для найважливіших елементів потенціалу:

- Якість продукції та ресурсоемність, завантаженість технічної структури, параметри ринку тощо;

- Ефективне використання ресурсного потенціалу;

- Прийняття управлінських рішень. Слід зазначити, що розроблені стандарти мають відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

7. Комплексний підхід передбачає необхідність врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних та інших аспектів діяльності підприємства. Навіть якщо залишити осторонь один аспект, повністю вирішити проблему неможливо.

8. Інтеграційний метод у формуванні підприємницького потенціалу спрямований на дослідження зміцнення, уніфікації та більшої взаємодії взаємозв'язків між різними елементами підприємства.

9. Динамічний підхід повинний враховувати потенціал діалектичного розвитку, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і зв'язків підпорядкування на основі ретроспективного аналізу поведінки подібних систем протягом певного періоду.

10. Метод оптимізації реалізуються з використанням методів економіко-математичної та статистичної обробки інформації для визначення кількісних оцінок і встановлення взаємозв'язків між різними потенційними елементами.

11. Адміністративний метод передбачає регулювання обов'язковими засобами функцій, прав, обов'язків, стандартів якості та витрат, пов'язаних із здійсненням будь-яких елементів регулювання.

12. В основі поведінкового підходу лежить підвищення ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності людської складової.

13. Основою ситуаційного підходу є реалізація цілей та забезпечення максимальної адаптації до умов конкретної ситуації у формуванні потенціалу підприємства.

14. Основою структурного підходу в процесі формування потенціалу є побудова та визначення важливості та пріоритетності між потенційними елементами з метою встановлення раціональності взаємозв'язку між ними та підвищення ефективності розподілу ресурсів.

Тому процес формування підприємницького потенціалу є одним із напрямів економічної стратегії підприємства.

Нестабільність соціального розвитку і глибокі зміни в економічній системі призвели до перебудови всього господарського механізму підприємств, що виявляється в зміні пропорцій між факторами, утворенні нових виробничих зв'язків і руйнуванні старих виробничих зв'язків. та переоцінка традиційних норм розвитку.

Сьогодні існує дві основні точки зору в оцінці сучасного етапу суспільного розвитку: промислова точка зору та соціальна точка зору. Перший фактор визначає те, що техніко-технологічна основа виробництва є ключовим



чинником розвитку, а другий – соціально-трудова фактори. Тому наше дослідження може спиратися на ці дві концепції.

Аналізуючи світові тенденції розвитку, слід підкреслити, що основою потенціалу сучасних підприємств є персонал. Розвиток і широке розповсюдження концепцій управління трудовими ресурсами стає важливою тенденцією, тісно пов'язаною і взаємозалежною з іншими важливими напрямками в загальній еволюції економічного мислення: появою і поширенням організацій, «плоскої ієрархії і систем прозорого управління»; реінжинірингом виробничо-господарської діяльності; переходом від традиційних до нових принципів управління (партнерство, гуманність та ін.); розширенням внутрішнього ринку компанії; розвитком ІТ та віртуалізацією процесів управління.

Теоретичною основою визначення розміру підприємства та управління потенціалом робочої сили є поняття «людські ресурси», яке виникло в середині 20 століття і продемонструвало необхідність використання економічних критеріїв для оцінки ролі соціального фактора і фактора праці у виробництві. Більшість сучасних розрахунків цієї концепції ґрунтуються на можливості того, що вартість економічних вигод, створених працівниками, і дохід, отриманий компанією на цій основі, можуть бути використані як стандарт для оцінки вартості працівників. Інакше кажучи, менеджери оцінюють всі професійно-кваліфікаційні характеристики працівників виключно на основі ймовірності їх реалізації в конкретній організації.

Прогресивні теоретичні концепції поступово проникають у практику, впливаючи на деформацію потенційних бізнес-структур. Сьогодні більшість компаній розуміють цінність своїх співробітників і намагаються утримувати кваліфікованих працівників за будь-яких умов. Практика довічного найму стає все більш поширеною, особливо характерною для японських компаній. Слід

зазначити, що суть усього цього полягає в тому, що навіть без будь-якої фінансової підтримки трудовий потенціал бізнесу має здатність стихійно зростати.

Наступною важливою ознакою потенціалу сучасних підприємств є їх комп'ютеризація, яка тісно пов'язана з соціально-трудовим складом. Комунікація досягається під час накопичення та обробки ділової інформації персоналом компанії в процесі ведення бізнесу. Таким чином, цінність персоналу компанії відображається в потоці інформації, яку вони генерують у бізнес-процесах. Особливу увагу слід звернути на якість інформаційного потоку в організації, що безпосередньо впливає на її адаптивність, рішучість і, у свою чергу, на ефективність її діяльності. Функція інформації – зв'язати всі елементи підприємницької діяльності в ефективну систему. Вона регулює функціонування виробничої підсистеми, сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, підвищує ефективність використання основного та оборотного капіталу та дозволяє всій економічній системі досягти якісного розвитку.

Посилення темпів науково-технічного прогресу пояснює зростання частки основних фондів в основній структурі потенціалу сучасних підприємств. Аналізуючи досвід господарювання сучасних підприємств, відзначимо найбільш суттєві недоліки у визначенні потенціалу основних засобів через виробничу потужність підприємства:

1. Слід визнати некоректною практику визначення потенціалу основних фондів за виробничою потужністю домінуючого структурного підрозділу або виробничої дільниці. Виключення зі сфери аналізу всього комплексу техніко-комерційних операцій, які використовуються для виробництва та представлення продукції на ринку, дозволяє визначити лише технічну

продуктивність конкретного сектора. Такий підхід не дозволяє економічно об'єктивно сформулювати витрати конкретного структурного підрозділу.

2. Виокремлення домінуючої структурної одиниці (виробничої ділянки) для розрахунку потенціалу основних фондів серйозно спотворює результати, оскільки враховується лише виробнича потужність одного виду обладнання, тоді як це обладнання становить дуже велику частку, меншу за більшість від загальної вартості майна.

3. Динамічний розвиток підприємства повинен враховувати структурну конфігурацію та співвідношення потенційних елементів основних засобів. Звернути увагу на технологічне вдосконалення, покращити організацію виробництва та підвищити кваліфікацію працівників, через величезні втрати на заміну в сучасних підприємствах.

Зауважимо, що, згідно з розрахунками, факторна структура потенціалу сучасного підприємства становить приблизно 60% основних фондів, 25% персоналу та 15% інформації, оборотних коштів і капіталу [20].

Ці розрахунки базуються на офіційній інформації статистичних органів, що дозволяє зробити висновок про наявність інформаційної асиметрії через величезну тінь економічних відносин. Але ці цифри також дозволяють нам проілюструвати ресурсний характер потенціалу сучасного бізнесу, який розвивається на широкій основі. Слід зазначити, що з темпами науково-технічного прогресу та все більш нестабільними ринковими відносинами у світовій практиці зростає частка наукомістких елементів.

Оскільки формування потенціалу підприємства є складним та динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем та забезпечення якісної реалізації, важливо визначити, які фактори визначають розвиток його елементів та впливають на їх збалансованість та ефективність використання.

Очевидно, що побудова цих факторних систем має базуватися на принципі факторів впливу на потенціал, згідно з яким усі фактори формування та розвитку потенціалу можна поділити на зовнішні фактори та внутрішні фактори [19, с.32].

До зовнішніх факторів належать економічні, соціальні, політичні та правові умови, вплив яких визначається обмеженнями чи стимулами, що встановлюються різними державними органами, банками, інвестиційними компаніями, громадськими групами, політичними силами тощо. Зазвичай це податкові ставки, процентні ставки, законодавство, етика, соціальні норми та тиск з боку політичних сил.

Крім того, ринкові умови при вході в систему (умови конкуренції на ринку ресурсів) і ринкові умови при виході з системи (умови прямої галузевої конкуренції) також є важливими зовнішніми факторами. Перший фактор стосується вартості забезпечення ресурсами кожного елемента потенціалу, тобто альтернативної вартості цих ресурсів, тобто вартості тих альтернативних можливостей, від яких необхідно відмовитися через орієнтацію ресурсів на елемент. Щоб максимізувати цілі, треба використовувати потенціал, а не інші можливості. Другий фактор означає, що для досягнення міцної позиції на ринку потенціал компанії повинен задовольняти необхідні конкурентні характеристики товару (ціна, якість, технічні характеристики, сервіс, гарантія). Таким чином, у все більш конкурентному середовищі компанії повинні зосередитися на максимізації існуючого потенціалу та створенні нового потенціалу шляхом негайного визначення слабких позицій конкурентів. Конкурентні інновації часто вимагають відповідної реакції шляхом створення та впровадження нових функцій.

Внутрішні чинники включають, перш за все, стратегію підприємства (потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для формування плану

реалізації стратегії), організаційні та бізнес-принципи, якими керується підприємство, та етичні цінності, амбіції менеджерів і загальноприйняті цінності всередині організації та культури

Рішення щодо розвитку потенціалу орієнтовані на майбутнє і, отже, базуються на попередньому розвитку відповідних факторів, тобто на певних передумовах. Особливе значення мають передумови, які визначаються потребами замовника і впливають на якість «виходу», пріоритетність яких у процесі формування можливостей була визначена вище. Крім того, дуже важливі передумови, що стосуються конкурентів, оскільки ресурсний потенціал компанії втрачає цінність саме під тиском конкурентів. Необхідно також враховувати внутрішні передумови, пов'язані із загальноприйнятим ставленням у компанії.

Характеристиками потенціалу розвитку бізнесу як економічної системи є:

- Складність проблеми вимагає єдиного дослідження з технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських та інших аспектів;
- Проблеми та цілі, які необхідно вирішити, стають комплексними;
- Збільшується кількість зв'язків між об'єктами;
- Динамічність ситуації;
- Дефіцитність ресурсів;
- Підвищення рівня стандартизації та автоматизації елементів виробничих та управлінських процесів;
- Глобалізація конкуренції, виробництва, кооперації тощо;
- Посилення функції факторів управління тощо.

Тому формування підприємницького потенціалу є складним і динамічним процесом.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління ресурсного потенціалу підприємства**

Ресурсний потенціал підприємства є ключовим фактором забезпечення його здатності стабільно розвиватися. Стратегічний напрямок і стратегії, які реалізує підприємство, впливають на ступінь його ресурсного потенціалу і створюють більшою мірою інтенсивні сценарії, які визначають перевагу підприємства над конкурентами. Щоб бізнес функціонував ефективно, потрібно повністю оцінити потенціал своїх ресурсів і розумно їх використовувати.

Методики оцінки відтворювально-економічної ефективності підприємств з урахуванням ресурсного потенціалу широко досліджені в наукових працях І.С. Завадського, А.Д. Гудзінського, В.Г. Андрійчука, В.І. Бойка, С.П. Азізова, С.А. Філіппова та ін. Однак слід зазначити, що значна частина досліджень щодо методів оцінки використання масштабу та ефективності потенціалу компанії має дискусійний характер [26].

Враховуючи, що окремий показник, як правило, стосується тільки одного виду ресурсу, необхідно створити систему показників для комплексної оцінки рівня ефективності використання ресурсних потужностей.

Успіх будь-якого бізнесу багато в чому залежить від правильного вибору стратегії управління ресурсним потенціалом компанії. Вибір цієї стратегії залежить від багатьох факторів. Наприклад, яким ресурсним потенціалом володіє фірма, який рівень конкурентоспроможності фірми і яка її частка на ринку. З цієї точки зору методи управління потенціалом ресурсів компанії включають наступні етапи:

- Вибір стратегії і тактики підвищення конкурентоспроможності потенційних ресурсів;

- Вивчення структури, динаміки та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та його частки ринку;
- Оцінка конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємства;
- Дослідження резервів і потенційних витрат ресурсів;
- Обрання стратегії і тактики [20].

На рис. 1.4 запропоновано модель оцінки ресурсного потенціалу підприємства.

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства передбачає розрахунок витрат, які можуть відповідати максимально можливій ціні. Метою оцінки ресурсного потенціалу є встановлення деяких оцінок, необхідних для прийняття управлінських рішень. Ця функція забезпечує:

- Оцінку, наскільки ресурси беруть участь у господарському обороті;
- Оцінку використання активної частки потенціалу;
- Оцінку ефективності ресурсів, вкладених у розвиток потенціалу.

Оцінюючи ресурсний потенціал компанії, потрібно визначити, чи є ресурсний потенціал просто сумою ресурсів і як кожен тип вписується в загальний ресурсний потенціал. Вчені підтверджують, що найбільш ефективним і адекватним критерієм оцінки потенціалу компанії є її ринкова ціна. Науковці вважають, що під методологічною основою оцінки ресурсного потенціалу слід розуміти сукупність принципів, заснованих на міжнародних стандартах оцінки бізнесу [21].

Класифікація методів оцінки здійснюється за різними критеріями залежно від типу ресурсу, процесу та отриманих результатів.



Рис.1.4 Модель оцінки ресурсного потенціалу підприємства

В класифікації, часто використовуються рівні для опису відносин між людьми та ключовими характеристиками процесів і робочих місць. Існує три відповідні рівні: результати (прибуток, ефект); витрати; сукупність результатів і витрат.

Беручи до уваги ці рівні, було створено три групи методів оцінки потенціалу бізнесу, зокрема:

- Результативний, оцінка цінності об'єкта на основі чистого потоку



позитивних результатів від користування ним;

- Витратний визначає вартість об'єкта з урахуванням суми витрат на його створення;

- Порівняльний – визначає бази витрат для порівняння з аналогами, які можуть бути предметом ринкових операцій.

Щоб визначити переваги та недоліки цих методів, розглянемо їх докладніше.

Результативний підхід заснований на залежності вартості цінного об'єкта від його здатності до ефективного використання. Це твердження базується на тому, що потенційний власник не заплатить більше, ніж він розраховує отримати від господарського використання. Тому методика оцінки ресурсного потенціалу за концепцією результативного підходу базується на положенні про корисність індивідуальних можливостей суб'єкта. Цей підхід передбачає такі методи оцінки ресурсного потенціалу:

- Метод прямої капіталізації доходу: менеджери можуть капіталізувати компанію, коли її вартість дорівнює поточній вартості майбутніх грошових потоків, які вона використовує;

- Метод економічного прибутку. Коли вартість компанії визначається добутком суми інвестованого капіталу та норми економічної рентабельності, що дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу та нормою економічної рентабельності й середньозважених витрат на його залучення та використання;

- Метод дисконтованих грошових потоків – якщо вартість компанії складається з теперішньої вартості грошових потоків, створених кожним з її компонентів, з урахуванням різниці між рівнями дисконту;

- Метод додаткового доходу: розраховує ціну компанії шляхом коригування її балансу та оцінки ймовірності отримання доходу від його

використання.

Переваги вищевказаного методу полягають у наступному: враховуються перспективи розвитку діяльності підприємства; є можливість врахувати особливості ринкової кон'юнктури конкретних об'єктів. Його недоліки полягають у наступному: аналіз і розрахунок використовує очікувану бізнес-інформацію, а не фактичну інформацію; час аналізу суб'єктивний; через тривалий період оцінки та нестабільність реального процесу припливу та відпливу капіталу важко отримати абсолютно точні показники.

Витратний підхід базується на твердженні, що потенційні власники не бажають витратити на реалізацію внутрішніх або зовнішніх особистих можливостей, які перевищують очікувані фінансові та активні результати. Тому методи, що відносяться до цієї групи, передбачають оцінку ресурсів усіх ланок комплексу підприємства з урахуванням усіх витрат, необхідних для відтворення в умовах праці на обрану дату. На підставі кошторису визначається розмір вартості встановлення об'єкта оцінки, а потім оцінюється сума накопиченого зносу різних видів, який відповідно може бути усунений або не усунений.

Існує 6 методів оцінки за витратним підходом:

- Простий балансовий метод – полягає в тому, що ціна компанії визначається різницею між її активами та пасивами;
- Метод реагування балансу – коли ціна компанії дорівнює загальній поточній ціні всіх складових комплексу нерухомості компанії мінус її борги;
- Метод ліквідаційної вартості: ідея полягає в тому, що вартість компанії – це сума грошей, яку ви б отримали, якби її продали (ліквідували), або сума ліквідаційної вартості різних об'єктів компанії;
- Метод чистих активів – коли вартість компанії дорівнює скоригованій вартості її зобов'язань за вирахуванням звичайних цін її активів;

– Метод вартості заміщення – вартість підприємства розраховується як вартість створеного аналогічного цілісного майнового комплексу, що має однакову корисність для керівників, але сформована за сучасними стандартами та вимогами;

– Метод нагромадження активів: коли ціна компанії дорівнює різниці між ринковою вартістю всіх активів компанії та ринковою вартістю всіх її зобов'язань [11].

На даному етапі внутрішній ринок недостатньо розвинений, інформація недоступна, теоретична підготовка фахівців слабка, економічна система країни в цілому нестабільна. Цей метод є найпоширенішим в українській практиці, оскільки має такі переваги: аналізуються варіанти більш ефективного використання активів підприємства; проводиться науково-технічний аналіз різноманітних удосконалень можливостей і бізнес-процесів компанії; оцінюються об'єкти та потенціал яких знаходиться в умовах нерозвинутих ринків капіталу. Крім переваг, визначено й недоліки такого підходу, серед яких: використання інформації про діяльність підприємства за попередні роки, що потребує оновлення до сучасного періоду; неврахування можливостей розвитку ринку і компанії в цілому.

Порівняльний метод базується на інформації про останні ринкові угоди з подібними об'єктами і використовується як основа для визначення вартості об'єкта, що розглядається. Усі методи цієї групи базуються на припущенні, що суб'єкти ринкових відносин укладають угоди на основі досвіду та відомих традицій. Проте абсолютних аналогів для кожного елемента ресурсного потенціалу немає; тому використовуються різні механізми коригування цін на аналоги. В основу порівняння зазвичай використовуються такі фінансово-економічні показники: сукупний капітал підприємства, розмір власного капіталу, грошові доходи, отримані від постачальницьких операцій, чистий

прибуток, середня сума виплачених дивідендів. Загалом, необхідними умовами для використання цієї групи методів є наявність ефективного ринку для оцінюваного об'єкта та існування подібних об'єктів на ринку.

Існує 3 способи оцінки потенціалу за допомогою описаного вище методу:

- Метод галузевих співвідношень – тобто оцінка вартості компанії на основі характеристик ціни та інших характеристик якісного або фінансового співвідношення в конкретній сфері господарської діяльності;

- Метод аналогових продаж або ринку капіталу – коли ціна компанії встановлюється на одному рівні з цінами купівлі-продажу контрольних цінних паперів акцій компанії або імітується весь комплекс нерухомості;

- Мультиплікаційний метод: оцінює вартість компанії на основі певних показників, коефіцієнтів, які створюють відмінні характеристики подібних об'єктів на ринку.

Перевагами цього методу оцінки ресурсного потенціалу є: уникнення розбіжностей між розрахунковими одиницями вартості та їх ринковими еквівалентами; підвищення точності аналітичних розрахунків; врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на роботу компанії. До недоліків можна віднести: для об'єкта оцінки необхідний прозорий і розвинений ринок; аналоги для порівняння не завжди існують, що робить таку оцінку недоцільною; майбутнє компанії важко прорахувати; для застосування даного методу оцінки необхідно зібрати та обробити великий обсяг інформації про об'єкт оцінки та його аналоги; тяжкість розрахування усіх необхідних процедур [21].

Основними завданнями компанії є забезпечення високої прибутковості та підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг, що надаються. Для досягнення поставлених цілей компанія повинна володіти високим ресурсним

потенціалом, який являє собою сукупність багатьох факторів (резерви, ресурси, результати діяльності, підприємницькі здібності), які необхідно оцінювати в комплексі. Ця оцінка повинна містити загальні висновки щодо використання ресурсів компанії на основі систематичних принципів. Процес оцінювання має здійснюватися в певному порядку та бути чітко організованим. Отже, оцінка є результатом аналізу якісних і кількісних показників компанії. Тобто ця оцінка дозволяє визначити, на якому рівні працює потенціал ресурсів, чи досягаються поставлені цілі, як зміни та вдосконалення в управлінні впливають на цілісність ресурсів, що залучаються в компанію, та ефективність управління нею [26].

Серед існуючих методів оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом найчастіше використовується діагностичний підхід, який являє собою комплексне, поетапне та покрокове дослідження. Оцінюється потенціал ресурсів компанії в комплексній формі, вивчивши всі ресурси компанії та об'єднавши їх в єдиний фактор впливу. Основні методи інтеграції показників: експертний і рейтинговий. За допомогою поетапних досліджень зазвичай виділяють основні критерії, що характеризують здатність компанії вирішувати ключові проблеми. У цьому випадку основні критерії деталізовані та дають комплексну оцінку.

Кількісні показники призначені для оцінки кількості і швидкості відтворення певних ресурсів і загального потенціалу ресурсів, а якісні показники є основою для визначення ефективності використання ресурсів. Використовуючи кількісні та якісні характеристики ресурсного потенціалу, можна спрогнозувати вихідний рівень розвитку ресурсного потенціалу; виділити ключові напрямки розвитку компанії; розраховувати допустимі виробничі, соціальні та економічні навантаження за досягнутими результатами, рівнем і напрямком розвитку діяльності підприємства.

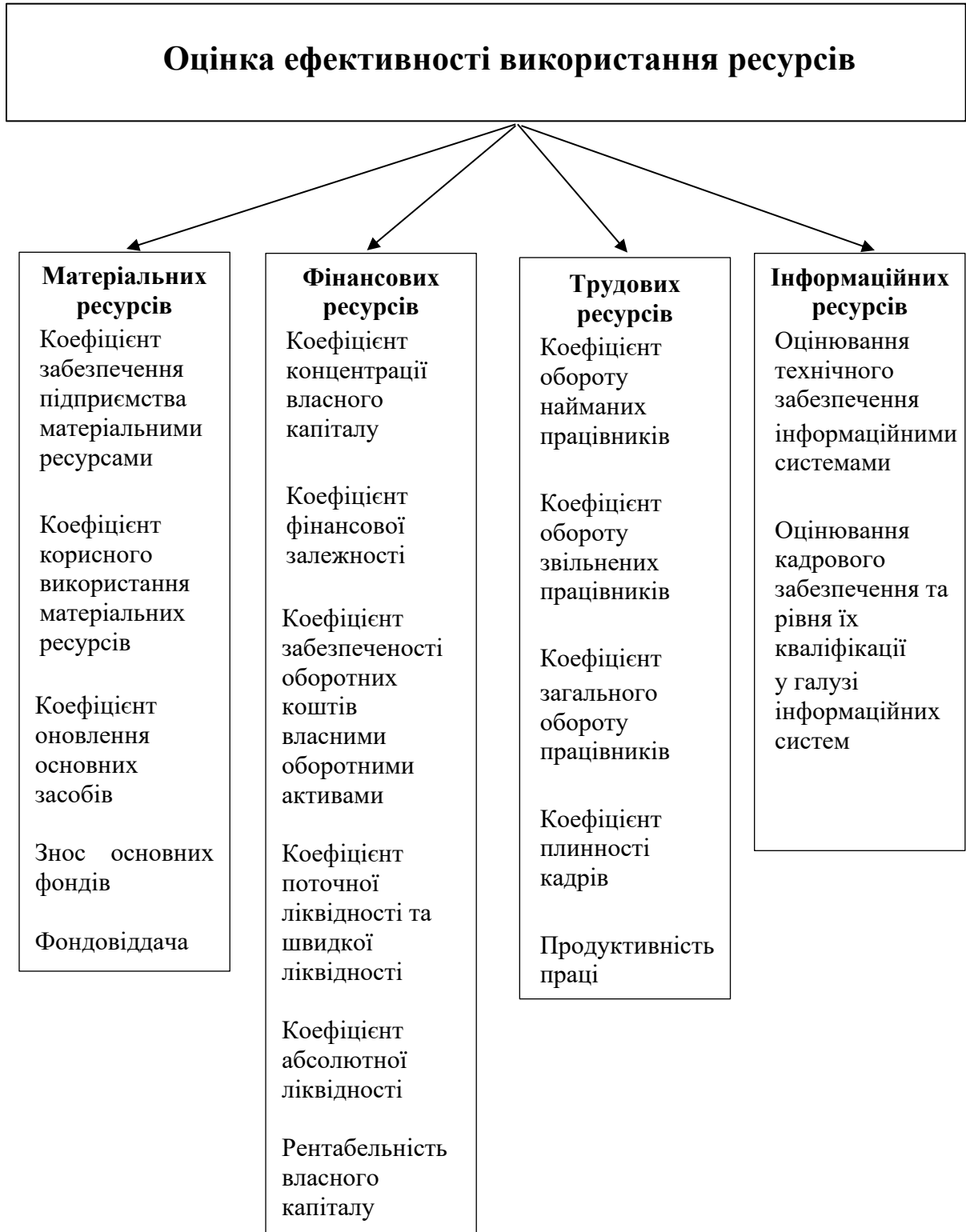


Рис. 1.5 Показники ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств [26]

Основні показники, що характеризують ефективність управління потенціалом ресурсів підприємства (рис. 1.5):

- Матеріальні ресурси, оцінка яких базується на аналізі потенційних можливостей об'єктів<sup>2</sup> і засобів праці техніко-технологічних ресурсів підприємства;
- Трудові ресурси, оцінка яких базується на аналізі показників плинності кадрів і рівня продуктивності праці трудових ресурсів;
- Фінансові ресурси, оцінюються шляхом аналізу фінансових показників, прибутковості, платоспроможності та ліквідності;
- Інформаційні ресурси, оцінюються шляхом аналізу технічного забезпечення, рівня кваліфікації персоналу та інформаційних систем.

У зарубіжній практиці активно використовуються різні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

У напрямку формування інформаційної бази:

- Експертний метод простий у використанні і не вимагає збору повної інформації про конкурентів, оскільки базується на ідеях досвідчених експертів. Але його переваги є водночас і його недоліками, оскільки інколи суб'єктивність експертів може скомпрометувати результати оцінювання;
- Критеріальний метод – заснований на абсолютних значеннях основних показників як інформаційної основи.

Відповідно до остаточного методу опису ефективності компанії:

- Математичний метод. На основі моделі факторної оцінки кінцевий результат оцінки отримують шляхом обчислення числового значення одного або кількох показників. Цей метод є найбільш точним, хоча і вимагає складних додаткових розрахунків.
- Логічний метод: метод оцінки алгоритму на основі логічних припущень;

– Графічний метод – забезпечує вищий рівень сприйняття підсумкових результатів оцінювання, представлених графічними об'єктами.

За можливістю приймати управлінські рішення:

– Моментний підхід: оцінює лише поточну ситуацію і не гарантує можливі майбутні заходи;

– Стратегічний підхід: не тільки оцінює потенційний стан компанії на конкретну дату, а й розробляє стратегічні плани на майбутнє.

Залежно від методу оцінки розрізняють:

– Матричний підхід: ідея розгляду конкурентних процесів на основі динамічних і взаємопов'язаних аспектів. З його допомогою менеджери мають можливість оцінити не тільки рівень конкурентного потенціалу власної компанії, а й найближчих конкурентів, що допомагає сформулювати ринкову стратегію поведінки. Матричний метод - це метод, який зазвичай використовують західні консалтингові фірми, тому, за необхідної інформаційної підтримки, його можуть використовувати і вітчизняні фірми;

– Індикаторний метод: заснований на використанні системи показників для оцінки конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства [26].

Для комплексної оцінки потенціалу компанії необхідна комплексна система показників. Розробка такої системи повинна включати структурну модель, що містить практичну динаміку та теоретичні передумови. Отже, структурна модель індикаторної системи повинна включати такі вимоги:

– Гарантувати порівняння і однакову спрямованість показників для кожної групи і для всієї системи;

– Загальнотеоретичні пояснення, взаємозв'язки і цілеспрямованість окремих показників і системи в цілому;

– Можливість адаптації значень показників на основі рівня використання



та ефективності споживаних ресурсів;

– Можливість отримання прогнозів щодо динамічного напрямку індикаторів.

Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу багато економістів використовують складний узагальнений показник, що характеризує ступінь використання ресурсного потенціалу:

$$P_v = \text{ВП} / \text{РП} \quad (1.1),$$

де  $P_v$  – ресурсовіддача, грн;

ВП – вартість валової продукції, грн;

РП – ресурсний потенціал підприємства, грн.

Уявлення про розмір ресурсного потенціалу компанії та його різних частин дозволяють охарактеризувати управлінський потенціал і таким чином впливати конкретно на віддачу ресурсів.

Перспективною є можливість використання цього показника для мотивації праці керівників і спеціалістів різних підрозділів компанії, умовної оцінки діяльності компаній і галузей.

Забезпечення високого рівня прибутку компанії та підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг є основними завданнями компанії. Для досягнення своїх цілей компанія повинна мати високий ресурсний потенціал, а оцінка ресурсного потенціалу повинна бути глобальною, оскільки цей потенціал складається з багатьох факторів (ресурси, резерви, результати діяльності, підприємницькі здібності).

Отже, можна зробити висновок, що прикладна оцінка потенціалу підприємства здійснюється на основі всіх доступних підприємству шляхів і методів. Остаточний вибір вартості об'єкта здійснюється на підставі розрахунку його еквівалентного середнього арифметичного з урахуванням

важливості отриманих результатів або суб'єктивної думки експертів. Процес звірки отриманих результатів вартості не стає механічним усередненням: це імовірнісні розрахунки ринкової вартості, із значеннями в діапазоні від найменшої до найбільшої оцінки об'єкта. Остаточний висновок базується на висновках логічного та наукового обґрунтування, включаючи повторний аналіз витрат і факторів та перевірку процедур розрахунку.

Ресурсний потенціал та його структура можуть бути широко використані для планування, прогнозування та стимулювання виробництва.

Проаналізувавши методи оцінки ресурсного потенціалу, ми дійшли висновку, що всі вони мають переваги та недоліки. Взятий сам по собі, метод оцінки потенційного використання ресурсів для збільшення використання не може повністю гарантувати та виконувати всі завдання, спочатку поставлені перед цим методом. Усе це свідчить про те, що на даний момент залишається відкритим питання розробки передових методів забезпечення оцінки ресурсного потенціалу на всіх рівнях підприємства.

### **Висновок до 1 розділу**

Отже, проведені дослідження приводять нас до наступних висновків:

1. Підприємницький потенціал – це складна, динамічна, багатоструктурна система, зі специфічною моделлю розвитку, від якої залежить економічна ефективність, швидкість та якість розвитку.

2. В структурі потенціалу підприємства виокремлюють позиційну побудову суб'єктивної складової та об'єктивної складової. Об'єктні компоненти пов'язані з матеріально-особистісними формами підприємницького потенціалу. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі під час функціонування, до них належать: інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал і відтворювальний потенціал. До

суб'єктивних складових бізнес-потенціалу належать: технологічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал.

3. Процес формування підприємницького потенціалу є одним із напрямів економічної стратегії і передбачає створення та організацію систем ресурсів і можливостей. Результатом їх взаємодії є фактор успіху в досягненні стратегічних і тактичних завдань і бізнес-цілі компанії. При цьому використовуються такі основні наукові підходи: системний, маркетинговий, функціональний, інноваційний, нормативний, комплексний, інтеграційний, динамічний, оптимізаційний; адміністративний, поведінковий, ситуаційний, структурний.

4. Методи управління потенціалом ресурсів компанії включають наступні етапи: вибір стратегії і тактики підвищення конкурентоспроможності потенційних ресурсів; вивчення структури, динаміки та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та його частки ринку; оцінка конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємства; дослідження резервів і потенційних витрат ресурсів; обрання стратегії і тактики.

5. У зарубіжній практиці активно використовуються різні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. У напрямку формування інформаційної бази: експертний метод, критеріальний метод. Відповідно до остаточного методу опису ефективності компанії: математичний метод, логічний метод, графічний метод. За можливістю приймати управлінські рішення: моментний підхід, стратегічний підхід. Залежно від методу оцінки розрізняють: матричний підхід, індикаторний метод. Отже, прикладна оцінка потенціалу підприємства здійснюється на основі всіх доступних підприємству шляхів і методів.

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг»**

У 2006 році було створено ТОВ «Метінвест Холдинг» як керуючу компанію Групи Метінвест для централізованого управління бізнесом Групи СКМ у вугільній, гірничодобувній, коксохімічній, металургійній та газопровідній галузях [32].

Метінвест залучив \$400 млн. через синдигований кредит BNP Paribas S.A., який був названий угодою року та отримав нагороду Excellence Award від журналу Trade Finance.

Метінвест придбав 100% акцій ТОВ «Леман-Україна», провідної компанії з оптової торгівлі металом в Україні.

У 2007 році Метінвест отримав синдигований кредит на 1,5 млрд. доларів. Це найбільший кредит, отриманий приватною українською компанією. Ці кошти спрямовуються на капітальні інвестиції та рефінансування більш дорогих кредитів.

Метінвест став першим українським учасником Всесвітньої асоціації сталі (worldsteel).

Метінвест придбав 82,5% ВАТ «Інгулецький ГЗК», одного з найбільших гірничодобувних підприємств України.

Метінвест реорганізував збутову лінію. На базі ТОВ «Леман-Україна» створено ТОВ «Метінвест-Україна» та ТОВ «Метінвест-СМЦ». Перша компанія займається оптовими продажами на ринках України та країн СНД (крім Росії), а друга компанія займається роздрібними продажами в Україні.

У 2008 році Метінвест завершив придбання 100% акцій сталепрокатної компанії Trameal S.p.A. (Італія) та Spartan UK Ltd (Великобританія).

Метінвест підписав угоду про партнерство з австрійською компанією Siemens VAI, провідним виробником металургійного обладнання.

Завод «Азовсталь» запустив нове слябове лиття (МБЛЗ).

Метінвест придбав 51% ТОВ «НПО «Інкор і Ко» (Україна), одного з найбільших у світі виробників коксохімічної продукції.

2009 рік. Метінвест визнано шостим у світі виробником залізної руди.

Метінвест уклав угоду про придбання 100% американської вугільної компанії Consolidated Coal, одного з провідних виробників коксівного вугілля в США.

Метінвест відкриває торговельні представництва в Тунісі та Об'єднаних Арабських Еміратах, а також два склади металу в Сочі (Росія).

Метінвест впровадив інтегровану систему менеджменту в галузі промислової безпеки, здоров'я та навколишнього середовища відповідно до стандартів OHSAS 18001 та ISO 14001.

Метінвест став першою українською компанією, яка отримала сертифікат Climate Action від Всесвітньої асоціації сталі (worldsteel).

Метінвест підписав меморандум про взаємовигідну співпрацю з POSCO, одним із найбільших виробників сталі у світі.

У 2010 році Метінвест опублікував перший соціальний звіт за міжнародними стандартами звітності зі сталого розвитку GRI [32].

Метінвест приєднався до Глобального договору ООН.

Метінвест випускає єврооблігації на \$500 млн.

Метінвест завершив будівництво нової лінії з виробництва однощільних товстостінних труб великого діаметру зі сталі марки міцності X80 на Харцизькому трубному заводі.

Метінвест збільшив суму передекспортного синдикуваного кредиту, організованого Deutsche Bank, з \$300 млн. до \$700 млн. Це найбільший кредит,

отриманий приватною українською компанією за останні два роки.

Метінвест став єдиним виробником труб в СНД, який отримав кваліфікаційний сертифікат від C4Gas S.A. і був доданий до списку надійних постачальників GDF.

Згідно з рейтингом Deloitte ТОП-500, Метінвест посідає 9 місце серед 500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи за оборотом у 2009 році.

У рамках процесу інтеграції гірничо-металургійної діяльності Групи SMART Метінвест сконцентрував 90,2% акцій ЗАТ Макіївський металургійний комбінат.

Метінвест і МК імені Ілліча вирішили об'єднати свою діяльність.

Метінвест вперше в Україні розпочав виробництво сталевого прокату з «мінусовим» допуском.

Метінвест завершив реєстрацію продукції групи відповідно до вимог Європейського регламенту № 1907/2006 (REACH).

У 2011 році Метінвест почав постачання арматури в Білорусь.

В ході інтеграції виробничих процесів Макіївський металургійний завод став дочірнім підприємством Єнаківського металургійного заводу.

Метінвест розпочинає виробництво рейок із окисенованої сталі.

Метінвест зупиняє мартенівське виробництво на Азовсталі.

Метінвест підписав довгостроковий контракт з Air Liquide на постачання технічних газів для Єнаківського металургійного комбінату.

Завершено об'єднання активів Групи Метінвест і ММК імені Ілліча.

Метінвест придбав 50% акцій металургійної діяльності промислової групи, яка керує ВАТ «Запоріжсталь».

Метінвест замовив нову шахту Affinity від United Coal Company (США).

Метінвест посідає шосте місце в рейтингу ТОП-500 Deloitte у Центральній та Східній Європі.

Метінвест – перша українська компанія та єдина у Східній Європі, яка отримала нагороду Всесвітньої асоціації сталі (worldsteel) за найкращий проєкт, спрямований на підвищення промислової безпеки.

Введено в дію доменну піч № 3 Єнаківського металургійного заводу.

Метінвест запустив другий комплекс магнітної збагаченої флотації на Інгулецькому ГЗК.

2012. Демонтують три закинуті коксові батареї та законсервовану аглофабрику на «Азовсталі», щоб зменшити вплив Маріуполя на навколишнє середовище.

Метінвест придбав 49,9% акцій ВАТ «Запоріжсталь».

Метінвест придбав 85,21% акцій ЗАТ «Белгородметалоснаб» – великого складського комплексу та центру перевалки металопродукції в Белгороді (Росія).

Метінвест придбав чотири металосервісні центри в Західній Україні та відкрив металургійний центр у Вінниці.

Метінвест і Air Liquide почали будівництво повітророзподільної установки для Єнаківського металургійного комбінату.

«Метінвест» запустив комплекс впорскування палива пиловугілля на комбінаті імені Ілліча.

Метінвест розпочав продаж на російському ринку зварних труб виробництва Луганського трубного заводу.

«Метінвест» вирішив законсервувати аглофабрику «Азовсталь» і почав реконструкцію аглофабрики на МК ім. Ілліча.

У 2013 році Метінвест почав використовувати технологію вдування вуглецю для виробництва високоякісного коксу.

Метінвест придбав 39,74% акцій найбільшого в Україні виробника вогнетривів ВАТ «Запоріжжогнеупор».

Метінвест-СМЦ розширює спектр послуг з обробки листів. Встановлено лінії поперечного та поздовжнього різання листового прокату, в тому числі оцинкованого.

СКМ і Smart Group передали Метінвесту 23,5% акцій ПАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», 15% акцій ПАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» і 26% акцій ПАТ «Запорожжокс» та ін.

Метінвест домінує у виробництві гвинтової арматури для гірничодобувної промисловості.

Метінвест домовився з канадською компанією Black Iron про розробку Шимановського і Зеленівського родовищ у Кривому Розі.

Метінвест прийняв Кодекс етики.

Метінвест відкриває офіс продажів у Білорусі.

Метінвест підписав угоду з італійською компанією Termokimik Corporation, провідним виробником обладнання для промислових підприємств екологічної сфери, на виконання фундаментних робіт у рамках модернізації аглофабрики МК ім. Ілліча.

Завершено капітальний ремонт доменної печі № 5 Єнаківського металургійного комбінату.

У 2014 році розпочато реконструкцію доменної печі № 4 та демонтаж аглофабрики «Азовсталь» [32].

Єнаківський металургійний завод завершив капітальний ремонт кисневого конвертера № 1.

Ілліча почав капітальний ремонт конвертера № 1.

Метінвест відкриває роздрібні склади металопродукції в Харкові, Київській області та Миколаєві, а також представництва продажів у Румунії.



Метінвест запустив конкурс соціальних інвестицій «Будуємо міста своїми руками» у дев'яти містах Донецької, Дніпропетровської та Луганської областей.

У рамках корпоративної реструктуризації MetalUkr Holding Limited (Кіпр), 100% дочірня компанія Metinvest B.V., передала Metinvest B.V. 78,31% акцій ПАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат», 99,48% ПАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», 0,25% ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» і 1,21% ПАТ «Харцизький трубний завод» [32].

СКМ і Смарт-Холдинг завершили об'єднання гірничо-металургійної діяльності в спільну керуючу компанію Metinvest B.V. Частка Metinvest B.V у СКМ – 71,24%, Смарт-Холдингу – 23,76%.

Комбінат «Азовсталь» отримав сертифікат за міжнародним стандартом ISO 14001:2004 «Система управління якістю».

У 2015 році завод «Азовсталь» завершив капітальний ремонт доменної печі № 4.

В рамках реконструкції аглофабрики на МЗ ім. Ілліча проведено заміну фільтрів на агломашинах № 1-3.

Метінвест відкриває в Дніпропетровську новий роздрібний склад з продажу металопродукції та відкриває торгові представництва в Іспанії та Польщі.

Метінвест ввів в експлуатацію будівництво зварювального цеху електротруб на ММК імені Ілліча.

Метінвест реструктуризує збутову лінію на українському ринку. Основна діяльність з продажу металопрокату зосереджена на підприємстві «Метінвест-СМЦ». Метінвест-Україна, який раніше оптом продавав

продукцію кінцевим споживачам, тепер починає виконувати зобов'язання групи по нішевій продукції.

Метінвест створив підприємство «Метінвест-Промсервіс», яке спеціалізується на обслуговуванні та ремонті обладнання всіх металургійних активів Групи та сторонніх організацій.

Припинено мартенівське виробництво на МЗ ім. Ілліча.

Метінвест розпочав продаж рулонної продукції з полімерним покриттям.

У 2016 році Метінвест продав свою частку в Black Iron (Cyprus) Limited за \$6 млн.

Єнаківський металургійний комбінат запустив установку вдування пиловугільного палива на доменній печі № 5.

На Авдіївському коксохімічному заводі введено в експлуатацію нову очисну споруду, на металургійних підприємствах України подібної очисної споруди немає.

Метінвест створив гірничо-металургійну дирекцію для централізованого управління всіма технічними процесами.

ММК імені Ілліча завершив капітальний ремонт доменної печі № 4.

Завод «Азовсталь» розпочав процес закачування пиловугільного палива в доменну піч № 4.

Північний ГЗК ввів в експлуатацію перший пусковий комплекс з обігової технології руди на Первомайському кар'єрі.

Український металургійний комбінат імені Ілліча та «Азовсталь» вперше розпочали виробництво атмосферостійкого прокату за європейськими стандартами.

Метінвест запускає лінію дробеструйної обробки та ґрунтування на прокатному цеху Trameal (Італія).

Метінвест починає поставки холоднокатаного рулону в США.

Метінвест першою українською компанією увійшов до топ-500 компаній Центральної та Східної Європи наприкінці 2015 року.

ММК імені Ілліча розпочав модернізацію прокатного стану на 1700 одиниць і будівництво безперервного литва № 4.

У Кривому Розі створено громадське об'єднання «Зелений центр Метінвест».

У 2017 році Метінвест і Smart Maritime Group запустили послуги з обробки листового металу.

Північний гірничо-збагачувальний комбінат розпочинає ремонт жаровні Lurgi 552A.

Центральні гірничо-збагачувальні комбінати почали випуск високоякісних окатишів.

Металургійний комбінат імені Ілліча уклав контракт з компанією Primetals Technologies Austria GmbH на розробку фундаменту для реконструкції цеху тонколистового прокату на 1700 одиниць.

Метінвест втратив контроль над ПрАТ «Єнакіївський металургійний комбінат» і його дочірнім підприємством, ПрАТ «Єнакієвський коксохімпром», ПрАТ «Харцизький трубний завод», ПрАТ «Комсомольський гірничий комбінат», ТОВ «Метален» після відмови в перереєстрації на території незвіданої республік ДНР і ЛНР.

Сьогодні Метінвест – вертикально інтегрована міжнародна гірничо-металургійна група. До складу групи входять гірничо-металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також торгова мережа в усіх основних регіонах світу (рис. 2.1). Група контролює весь виробничий ланцюжок від видобутку руди і вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Близькість бізнесу до основних залізничних ліній і портів дозволяє швидко постачати сировину та металеві вироби по всьому світу [32].

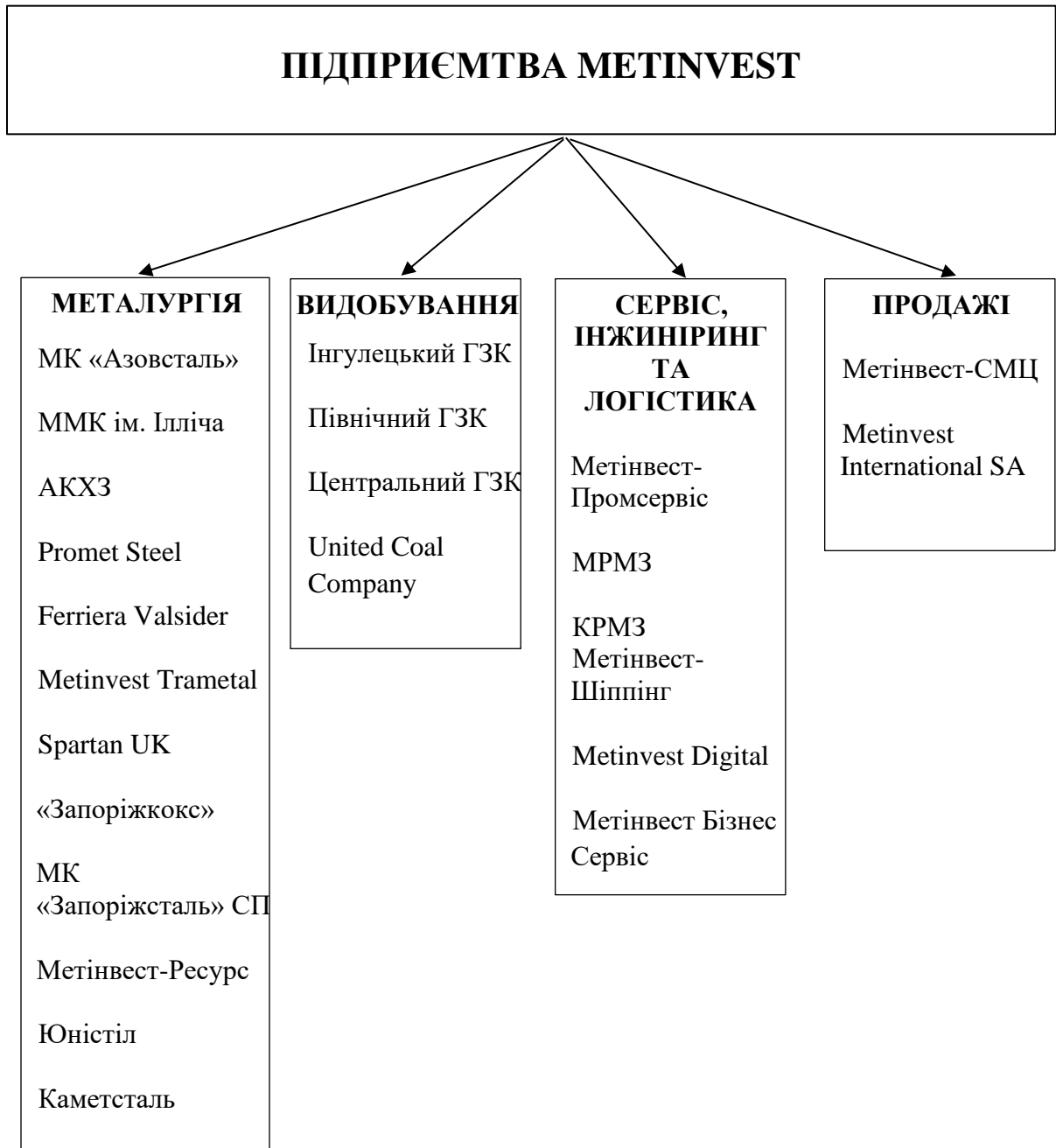


Рис. 2.1. Підприємства METINVEST [32]

Керуюча компанія Групи Метінвест – ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ», дочірня компанія Metinvest B.V. (Реєстраційний номер: 24321697; адреса: Gustav Mahlerplein 74 B, 1082MA Amsterdam, Нідерланди). Основні акціонери

Metinvest B.V. – СКМ і група СМАРТ-ХОЛДИНГ управляють компанією в партнерстві.

*Видобуток.*

Інгулецький ГЗК. Виробник залізорудних концентратів із вмістом заліза від 64% до 67%. Розробка Інгулецького родовища залізистих кварцитів.

Північний ГЗК. Виробник сировини для металургійної промисловості. Випускає залізні концентрати з вмістом заліза 66 % та окатиші з вмістом заліза 62,3 % і 63 %. Великі поклади залізистих кварцитів розроблені в Первомайському і Ганнівському кар'єрах.

Центральний ГЗК. Єдина компанія в Україні, яка використовує як відкритий, так і підземний спосіб видобутку корисних копалин. Випускає залізні концентрати з вмістом заліза 67,5% і 68,2% і окатиші з вмістом заліза 65,62%.

United Coal Company. Коксівне та енергетичне вугілля видобувається в центральному вугільному родовищі Аппалачі в США. Компанія була заснована в 2004 році, а в 2009 році увійшла до складу Групи Метінвест.

Шахтоуправління «Покровське». Шахта «Покровське» є найбільшим виробником коксівного вугілля в Україні. Підприємство розташоване в Донецькому вугільному басейні. Промислові запаси вугілля досягають понад 200 млн. тонн.

*Металургія.*

Комбінат «Азовсталь». Підприємство повного циклу з виробництва коксу, сталі та виробництва листового прокату, сортового прокату та сталевого профілю. Єдиний виробник залізничних рейок в Україні.

ММК ім. Ілліча. Підприємство повного циклу: виробництво чавуну, сталі та прокату. Основною продукцією заводу є вуглецева, низьколегована та

плоский прокат різного призначення з легованої сталі. Найбільший український виробник холоднокатаного оцинкованого листа.

Комбінат «Запоріжсталь». Спільне підприємство повного циклу, що спеціалізується на виробництві гарячого та холодного прокату, легованої сталі, чорної жерсті та прокату.

Ferriera Valsider. Компанія розташована у Вероні, Італія, і була заснована в 2001 році. Вона виробляє листову сталь і гарячекатані рулони.

Metinvest Trameal. Виробник листів конструкційної сталі. Завод знаходиться в Сан-Джорджо ді Ногаро (Італія).

Spartan UK. Єдиний виробник панелей у Великобританії. Виробнича база знаходиться в Ньюкаслі.

Юністіл. Unisteel виробляє оцинкований прокат в найширшому діапазоні товщин в Україні: від 0,3 мм до 2 мм, з товщиною покриття 80, 100, 140 і 275 г/м<sup>2</sup>. За домовленістю можлива поставка інших видів оцинковки. Для обробки поверхні використовується розчин тривалентного хрому для хімічної пасивації, що відповідає вимогам чинних екологічних директив ЄС. Основними постачальниками холоднокатаного прокату для цинкування є Запоріжсталь і ММК ім. Ілліча.

Металургійний комбінат «Каметсталь». «Каметсталь» об'єднав коксохімічний і сталеливарний підприємства «Метінвесту» в Кам'янському (Дніпровська область України). Металургійний комбінат виробляє заготовки та сортовий прокат, у тому числі арматуру, катанку та профілі. Він також постачає Promet Steel квадратні заготовки для механічної обробки.

Promet Steel. Підприємство виробляє сортовий і профільований прокат. Знаходиться в Бургасі (Болгарія).

Авдіївський коксохімічний завод. Компанія з повним циклом виробництва. Завод виробляє 30 коксів і хімікатів, постачає доменний кокс для

металургійного виробництва.

«Запоріжжкокс». Компанія з повним циклом виробництва. Завод виробляє доменний кокс металургійного призначення та понад 20 видів коксохімічної продукції.

Метінвест-Ресурс. Компанія постачає брухт чорних металів на українські металургійні підприємства групи Метінвест. Компанія «Метінвест-Ресурс» була створена в лютому 2011 року на базі ТОВ «ПФК «Прометей», яка має багаторічний досвід і міцні ділові відносини з більш ніж 100 постачальниками металобрухту по всій Україні.

#### *Продаж.*

Метінвест реалізує продукцію через свою торгову мережу. Понад 40 представництв компанії охоплюють усі основні регіони світу. Сировину та напівфабрикати можна придбати, звернувшись до представництв в Україні та Швейцарії, або взяти в оренду в найближчому регіональному представництві. Metinvest International продає продукцію в Європі, Азії, Африці та Північній Америці, а в Україні – Метінвест-SMC.

#### *Логістика та закупівлі.*

«Метінвест» розвиває систему управління постачанням: постачає сировину, матеріали та обладнання для виробництва, а також постачає металовироби споживачам. Власна транспортно-експедиторська компанія та судноплавна компанія дозволяють швидко доставляти сировину та продукцію по всьому світу.

#### *Сервіс та інжиніринг.*

До складу компанії входять самостійні сервісні та інжинірингові підприємства з кваліфікованими спеціалістами та сучасною технологічною базою. Метінвест розробляє та реалізує інвестиційні проєкти, ремонтує та обслуговує обладнання.

Таблиця 2.1

**Доходи, рентабельність та інвестиції METINVEST за 2018-2022 рр.,  
млн. USD [27;32;35]**

Показники	Роки					Зміна, 2022-2018 рр.	
	2018	2019	2020	2021	2022	млн. USD	%
Дохід	11880	10757	10453	18005	8288	-3592	69,76
Скоригований показник ЕВІТДА*	2513	1213	2204	7044	1873	-640	74,53
Рентабельність ЕВІТДА, %	21	11	21	39	23	2	109,52
Капітальні інвестиції	898	1055	663	1280	354	-544	39,42

\*Скоригований показник ЕВІТДА розраховується як прибуток до оподаткування, до фінансового доходу та витрат, амортизації, знецінення та переоцінки основних фондів, прибутки та збитки від курсових різниць (починаючи з 1 січня 2015 року), частки результатів асоційованих підприємств та інших витрат на діяльність, яку менеджмент вважає неосновною, плюс частка в ЕВІТДА у спільних підприємствах.

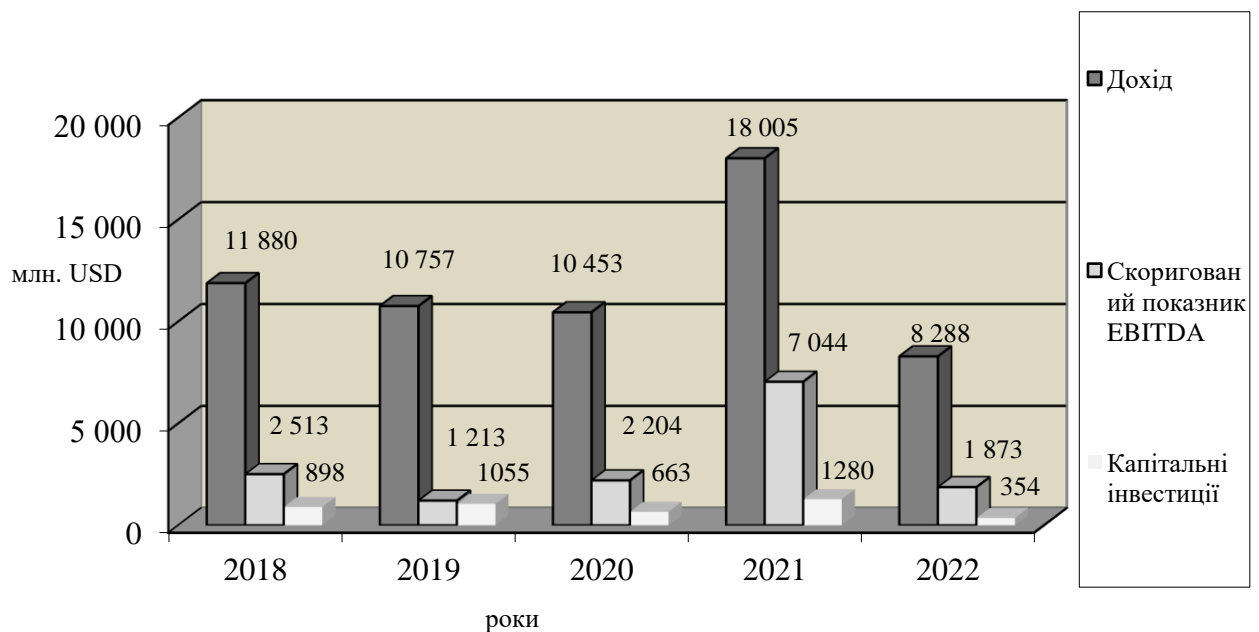


Рис. 2.2 Динаміка доходів та капітальних інвестицій METINVEST за 2018-2022 рр., млн. USD [27;32;35]



Розвиток спеціалізованого бізнесу дозволяє скоротити витрати, ефективно використовувати ресурси та підвищити якість роботи.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності METINVEST за 2018-2022 рр. (табл. 2.1).

Виручка (дохід) Метінвесту формується шляхом продажу власної продукції (метало-, залізорудної, вугільної та коксохімічної продукції). Холдинг також перепродає продукцію, виготовлену спільними підприємствами. Як свідчать дані табл. 2.1. дохід ТОВ «Метінвест Холдинг» за 2018-2022 рр. зменшився на 3592 млн. USD (30,24%), коригований показник ЕВІТДА – зменшився на 640 млн. USD (24,57%). Найвищого значення показники доходу та коригований показник ЕВІТДА досягли у 2021 році – 18005 млн. USD та 7044 млн. USD відповідно (рис. 2.2).

Показник рентабельності ЕВІТДА за даний період збільшився на 9,52%. Найбільшого значення даний показник досяг у 2021 році – 39% (рис. 2.3).

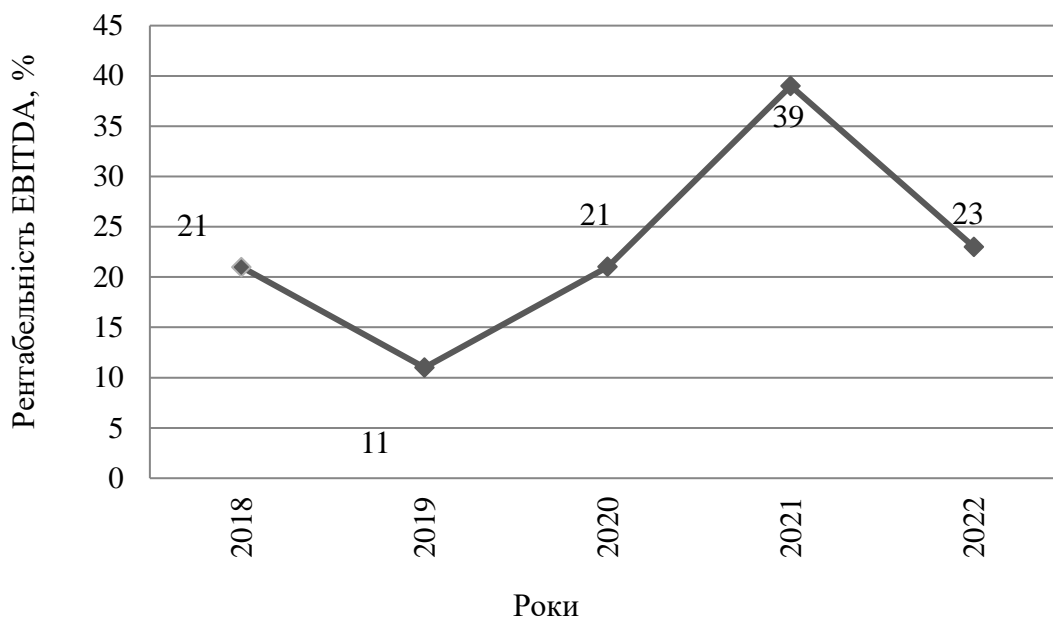


Рис. 2.3 Динаміка рентабельності ЕВІТДА METINVEST за 2018-2022 рр., %  
[27;32;35]

Зниження показника EBITDA Метінвест обумовлено війною в країні, це негативно вплинуло на продаж власної продукції (напівфабрикатів, готової метало- та залізорудної продукції), перепродаж та діяльність спільних підприємств.

Ці фактори частково компенсовано за рахунок: скорочення витрат на сировину, зменшення витрат на енергоресурси, підвищення цін реалізації продукції, зниження транспортних витрат.

Капітальні інвестиції групи з 2018 по 2022 рік скоротилася на 544 млн. USD або на 60,58%.

Проаналізуємо стан активів та пасивів METINVEST за 2018-2022 рр.. За даний період активи METINVEST зменшилися на 2393 млн. USD або на 21,41% (табл. 2.2). Найвище значення показника припадає на 2021 рік і дорівнює 15980 млн. USD (рис. 2.4).

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки активів та зобов'язань  
METINVEST за 2018-2022 рр., млн. USD [27;32;35]**

Показники	Роки					Зміна, 2022-2018 рр.	
	2018	2019	2020	2021	2022	млн. USD	%
Активи	11 178	13 837	13 454	15 980	8 785	-2393	78,59
Зобов'язання	5 775	6 907	6 958	8 010	5 915	140	102,42
Акціонерний капітал	5 403	6 930	6 496	7 970	2 870	-2533	53,11
Загальний борг	2743	3 032	2 937	2 242	2 077	-666	75,72
Грошові кошти та їх еквіваленти	280	274	826	1 166	349	69	124,64
Чистий борг*	2 743	2 758	2 111	1 076	1 728	-1015	63,00

\*Чистий борг розраховується як загальний борг мінус грошові кошти та їх еквіваленти мінус субординовані позики акціонерів

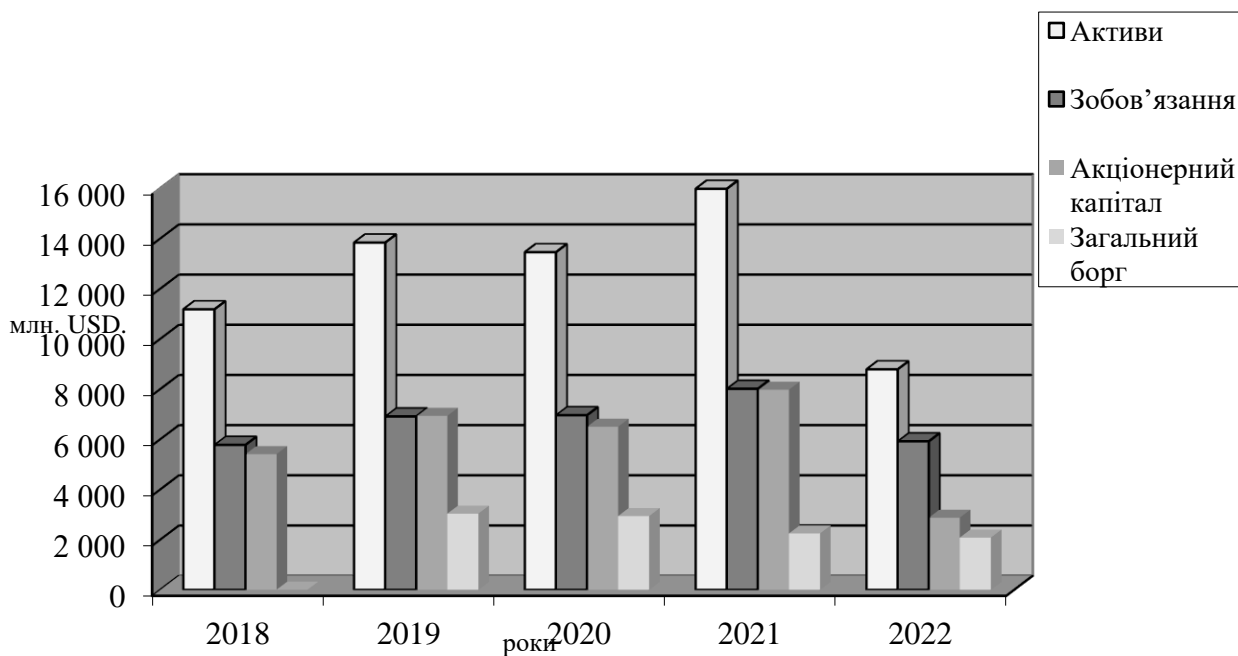


Рис. 2.4 Динаміка активів, зобов'язань, акціонерного капіталу та загального боргу METINVEST за 2018-2022 рр., млн. USD [27;32;35]

Зобов'язання METINVEST за період з 2018 по 2022 рік зросли на 140 млн. USD або на 2,42%.

Акціонерний капітал за даний період зменшився на 2533 млн. USD або на 46,89% і у 2022 році становив 2 870 млн. USD (рис. 2.4).

Загальний борг METINVEST за період з 2018 по 2022 рік зменшився на 666 млн. USD або на 24,28%.

Грошові кошти холдингу за даний період збільшилася на 69 млн. USD або на 24,64%. Найбільшого рівня цей показник досяг у 2021 році 1 166 млн. USD.

Чистий борг холдингу за період з 2018 по 2022 рік зменшився на 1015 млн. USD або на 37%.

Вагомим компонентом резерву міцності холдингу є системний підхід до управління борговим портфелем у повній відповідності до зобов'язань холдингу щодо випущених облігацій та іншими фінансовими інструментами.

У 2022 році Метінвест продовжив застосовувати такий зважений підхід до зменшення заборгованості, результатом якого стало подальше скорочення загального боргу, зокрема завдяки: викупу облігацій, скороченню торгового фінансування та оптимізації орендованих активів.

У 2022 році чисті операційні витрати Метінвест зменшилися на 43% проти минулого року і склали \$7477 млн. через низку факторів, а саме: скоротилася вартість товарів і послуг для перепродажу, зменшилися витрати, послабився курс гривні щодо долара США. Структура витрат холдингу у звітному році наведено на рис. 2.5. Найбільшу частку становлять витрати на сировину (25%), перепродаж (20%), енергоносії (14%).

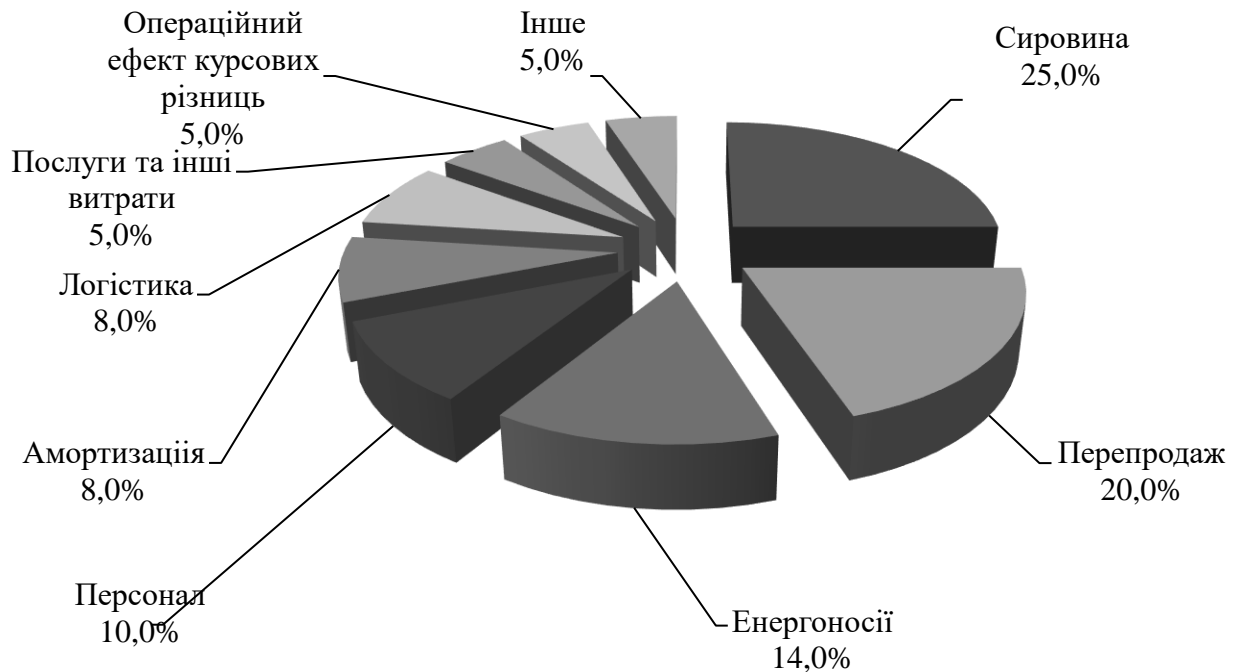


Рис. 2.5 Структура операційних витрат METINVEST за 2022 рр., %  
[27;32;35]

Витрати на персонал складають 10%. Загалом станом на кінець року чисельність персоналу Групи скоротилася на 14% (74416 осіб). Це пов'язано з відтоком працівників підприємств у Маріуполі. Попри це, у 2022 році Метінвест залишався одним із найбільших роботодавців в Україні, де

працювало 97% його співробітників. Середньомісячна заробітна плата в Групі протягом 2022 року становила \$801, що на 20% менше, ніж у 2021 році, насамперед через втрату операційного контролю над активами в Маріуполі.

Кредитний рейтинг METINVEST за 2022-2023 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Кредитний рейтинг METINVEST за 2022-2023 рр. [32]**

<b>Показники</b>	<b>Standard &amp; Poor's</b>	<b>Moody's</b>	<b>Fitch</b>
Корпоративний рейтинг	CCC+	Сaa3	CCC
Прогноз	Негативний	Негативний	-
Рейтинги боргових інструментів	CCC+	-	CCC
Дата	4 серпня 2023	10 березня 2022	17 липня 2023

Таким чином, за даний період Метінвест зробив значний внесок в національну економіку і залишається важливим гравцем стратегічної галузі промисловості України.

Хоча обсяги виробництва холдингу зменшилися ніж до війни, фінансовий стан Метінвест залишається стабільним

Незважаючи на логістичні проблеми, холдинг скористувався перевагами гнучкої бізнес-моделі групи, досвідченої команди і успішно адаптувалася до нової ситуації та розпочав незалежний бізнес за межами України

Водночас Група Метінвест використовує виважені підходи до управління борговим портфелем, який спрямовано на зменшення боргу. У 2022 році холдинг продовжував виконувати свої боргові зобов'язання, що сприяло збереження довірчих відносин із світовими інвесторами та стейкхолдерами. Це має велике значення для фінансової допомоги у післявоєнної відбудови економіки України.

## 2.2. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом Метінвест

2022 рік для Метінвесту став роком значних викликів після повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Там, де це було можливо, група адаптувала свій ланцюжок постачання та операції як в Україні, так і за її межами, і продемонструвала свою здатність адаптуватися до мінливого бізнес-середовища.

Розглянемо асортимент продукції холдингу. Види продукції групи Метінвест наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Види продукції групи Метінвест [32]

Продукція	Види
ТОВСТОЛИСТОВИЙ ПРОКАТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високоміцна сталь</li> <li>– Прокат конструкційний і загального призначення</li> <li>– Прокат для котлів і посудин під тиском</li> <li>– Машинобудівний прокат</li> <li>– Прокат для ТВД, офшорних конструкцій та енергетики</li> <li>– Прокат для суднобудування</li> </ul>
ТРУБИ І ПРОФІЛІ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Електрозварювальні труби та профілі</li> <li>– Гнуті профілі</li> </ul>
РУЛОННИЙ ПРОКАТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прокат з полімерним покриттям</li> <li>– Рулони холоднокатані</li> <li>– Гарячекатані рулони</li> <li>– Рулони оцинковані</li> </ul>
ЛИСТОВИЙ ПРОКАТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Холоднокатані сталеві листи</li> <li>– Гарячекатані листи</li> <li>– Оцинковані листи</li> </ul>
СОРТОВИЙ ПРОКАТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Арматура</li> <li>– Катанка</li> <li>– Кутики металеві</li> <li>– Двотаврові балки</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Швелери</li> <li>– Рейки та рейкові скріплення</li> <li>– Спеціальні профілі</li> <li>– Молольні кулі</li> <li>– Прокат квадратний у прутках</li> <li>– Прокат круглий в прутках</li> </ul>
СИРОВИНА ТА НАПІВФАБРИКАТИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чавун і сляби</li> <li>– Залізорудна сировина</li> </ul>
КОКСОХІМІЧНА ТА ІНША ПРОДУКЦІЯ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Коксовий горішок</li> <li>– Коксовий дріб'язок</li> <li>– Коксовий шлам</li> <li>– Інше</li> </ul>

Проаналізуємо виробничі показники Метінвест за 2018- 2022 роки.

Виробництво чавуна за даний період знизилося на 5462 тис. тонн, або на 66,57%, сталі – на 4405 тис. тонн, або на 60,15%, напівфабрикатів – на 2004 тис. тонн, або на 66,23%, готової продукції – на 2992 тис. тонн, або на 51,86%, залізорудного концентрату – на 16641 тис. тонн, або на 60,84% (табл. 2.5). Найвищими показники виробництва були у 2021 році.

Таблиця 2.5

**Продукт METINVEST за 2018-2022 рр., в тисячах метричних тонн  
[27;32;35]**

Показники	Роки					Зміна, 2022-2018 рр.	
	2018	2019	2020	2021	2022	тисячах метричних тонн	%
Чавун	8 205	7 928	8 475	9 709	2 743	-5462	33,43
Сталь	7 323	7 578	8 268	9 533	2 918	-4405	39,85
Напівфабрикати*	3 026	3 160	3 313	3 411	1 022	-2004	33,77
Чавун	1 644	1 264	1 088	1 347	209	-1435	12,71
Сляб	1 382	1 896	2 225	1 651	166	-1216	12,01
Квадратна заготовка	Н/Д	Н/Д	Н/Н	413	647	-	-

Готова продукція	5 769	5 595	5 859	7 233	2 777	-2992	48,14
Плоский прокат	4 747	4 677	4 835	5 978	1 731	-3376	36,47
Довгий прокат	817	714	794	1 089	1 018	201	124,60
Рейкова продукція	65	49	79	48	10	-55	15,38
Трубна продукція	140	155	151	118	18	-122	12,86
Залізорудний концентрат	27 353	29 028	30 501	31 341	10 712	-16641	39,16
Вугільний концентрат	2 683	2 961	2 883	5 542	4 959	2276	184,83

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

За 2018-2022 роки збільшилося виробництво вугільного концентрату на 2276 тис. тонн, або на 84,83% (рис. 2.6)

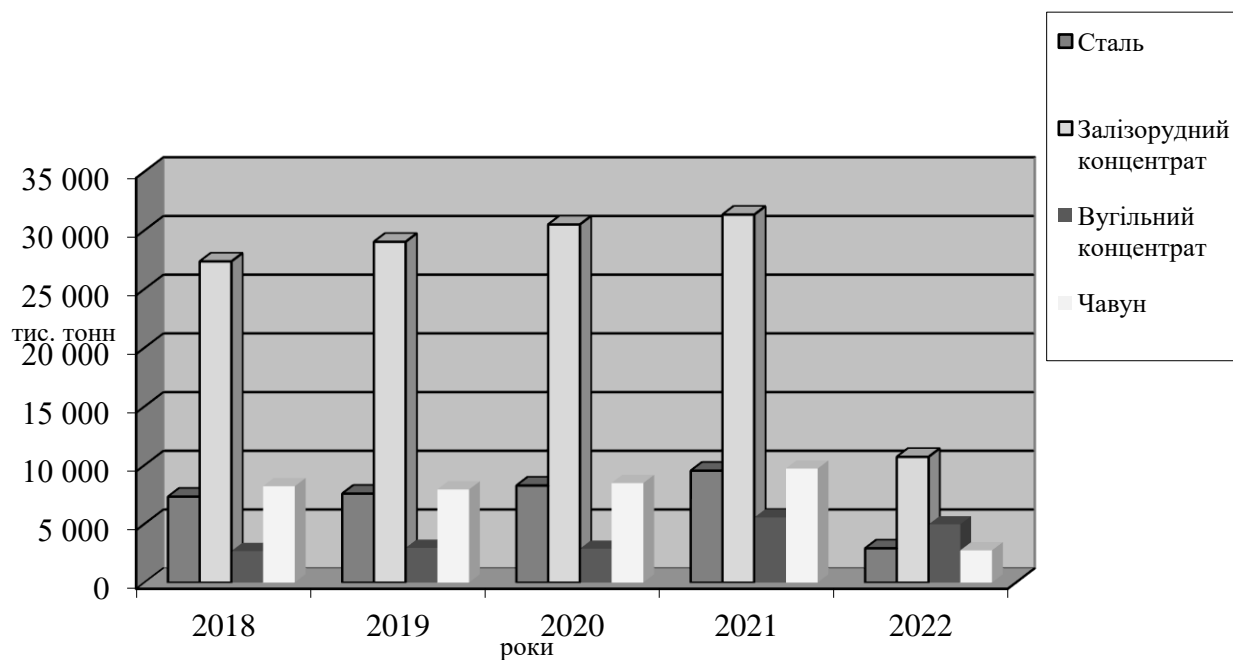


Рис. 2.6. Динаміка продукту METINVEST за 2018-2022 рр., в тисячах метричних тонн



Події в Україні призвели до значних змін у діяльності Метінвесту та низки стратегічних рішень щодо протидії викликам війни.

Наприкінці лютого 2022 року «Метінвест» перевів у гарячий режим МК «Азовсталь» і «Ілліча», через що вони припинили виробництво. Згодом холдинг втратив оперативний контроль над цими та іншими активами через тимчасову окупацію міста Маріуполь. Виробництво на Авдіївському коксохімічному заводі припинилося наприкінці лютого 2022 року. Будівництво відновилося навесні 2022 року в Запоріжжю та Запоріжвогнетрив після призупинення через військове вторгнення.

У середині жовтня 2022 року Росія виступила з ініціативою розбомбити енергетичну інфраструктуру України. Наприкінці листопада Метінвест в Україні призупинив роботу через недостатнє постачання електроенергії. Хоча більшість заводів відновили роботу протягом кількох днів після закриття, виробництво на «Каметсталі» відновилося в грудні 2022 року.

Війна в Україні створює серйозні матеріально-технічні труднощі для групи через блокаду основних українських морських портів (за винятком відновлення морського експорту сільськогосподарської продукції з липня 2022 року).

Там, де це можливо, група адаптувала свої логістичні маршрути та ланцюги поставок в Україні, використовуючи залізничні лінії або порти на Дунаї, з додатковим морським експортом через польські чи румунські порти.

Це створює проблеми, оскільки пропускна здатність залізничних переїздів на заході України не може компенсувати обсяги морських перевезень.

Інші підприємства Групи в Україні, за винятком заводів у Маріуполі та Авдіївці, продовжують працювати з різним рівнем завантаження, враховуючи

матеріально-технічні, економічні фактори та фактори безпеки, а також ситуацію з електропостачанням.

Усі ці події суттєво вплинули на результати діяльності Метінвесту. Оскільки можливість виробництва слябів і плоского прокату на Маріупольському металургійному комбінаті наразі втрачена для подальшої переробки на інших підприємствах, група залишається вертикально інтегрованою на рівні сортового прокату.

Щоб краще продемонструвати нову реальність, Метінвест розглядає демонстраційний підхід у цьому напрямі. Раніше група оголосила результати на основі сегментного аналізу. Сьогодні, коли війна впливає на конгломерати, географічний аналіз виглядає більш логічним.

По-перше, українські залізниці широкої колії несумісні з вузькоколіяками більшості країн ЄС, а їх транспортна спроможність значно обмежена.

По-друге, відсутня необхідна інфраструктура для збільшення обсягів перевалки. Ці фактори суттєво вплинули на витрати на транспортування продукції деякими з традиційних довоєнних експортних маршрутів Метінвесту.

Це також впливає на географічне розміщення збуту продукції, адже країни Центральної та Східної Європи стають основними експортними ринками для українських товарів.

Ресурсний потенціал є системою взаємопов'язаних елементів, тому можна сказати, що він володіє всіма властивостями системи, якими можна ефективно управляти використовуючи наступні принципів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Принципи ефективного управління ресурсним потенціалом Метінвест

[32]

Принцип	Суть принципу
Системності	Використання всіх ресурсів холдингу збалансоване для уникнення явних відхилень у можливостях технологічного ланцюжка з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
Структурності	Структурні ознаки включають повноту ресурсного потенціалу, згідно з якою всі елементи виконують системно орієнтовану загальну цільову функцію. Взаємозв'язки та взаємодії між елементами ресурсного потенціалу, необхідні для забезпечення його системної цілісності, забезпечують функціональну узгодженість і дозволяють набути нових якостей, які не були властиві елементам до початку взаємодії.
Цільової орієнтованості	Дії всіх підрозділів мають бути скоординованими та підпорядковуватися сформульованим стратегіям і тактикам.
Економічної самостійності	Для забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг холдинг повинен спільно розробляти плани дій для кожного відділу на найближчий час і перспективу.
Узгодженості	Потік технологій, дослідження ринку та фінансових ресурсів між структурними підрозділами холдингу має бути узгодженим. З точки зору зовнішнього середовища холдингу доцільно координувати спільні дії щодо оподаткування, митних квот, тарифів на залізничні перевезення, рівня прибутку тощо.
Адекватності	Дії структурних підрозділів повинні адекватно реагувати на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища та розробляти найкращий курс.
Соціальної справедливості	У сучасних умовах ефективного використання ресурсного потенціалу вирішальним є використання трудового потенціалу, а тому менеджери повинні використовувати ці ресурси гуманно. Це можна узгодити з діями уряду щодо

	тривалості робочого часу та відпочинку, рівня заробітної плати, соціального забезпечення та стимулів.
--	---

З метою підвищення ефективності управління ресурсного потенціалу в подальшому потрібно розробити модель, що дозволяє ідентифікувати проблеми його використання, і комплекс управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ресурсної стійкості Метінвест.

### **2.3. Корпоративна соціальна відповідальність в забезпеченні управління конкурентоспроможності потенціалу Метінвест**

СКМ – велика українська фінансово-промислова група, що працює на національному та міжнародному ринках. Групі СКМ належить понад 100 компаній, на підприємствах групи працює понад 300 тис. осіб.

Група СКМ є найбільшим приватним державним інвестором в Україні та робить вагомий внесок в економіку країни. Вона інвестує в модернізацію підприємств, міст і сіл, де працює, тому що це стабільне майбутнє для мільйонів українців.

Для СКМ робота в сфері сталого розвитку означає співпрацю та обслуговування людей: співробітників компаній Групи та членів їхніх сімей, жителів міст, де вона працює, та мешканців по всій Україні.

Група СКМ прагне бути компанією, яка повністю усвідомлює свою відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами та українським суспільством. Системно підходить до питань сталого розвитку. Група СКМ встановила єдині принципи та методи своєї діяльності у сфері сталого розвитку (табл. 2.7).

Група СКМ дотримується цих методів у всіх аспектах діяльності: стратегічному плануванні, реалізації проєктів та управлінні на всіх рівнях.

Таблиця 2.7

**Принципи корпоративного управління Метінвест[14;32]**

<b>Принцип</b>	<b>Характеристика принципу</b>
Спеціалізація	Група повністю зосереджена на своїй основній компетенції: стратегічному управлінні гірничо-металургійним комплексом. Це підвищує ефективність компанії та інвестиційну привабливість.
Вертикальна інтеграція	Метінвест повністю контролює всі етапи створення вартості. Це забезпечує стабільність і стійкість до ринкових коливань.
Єдине стратегічне управління	Холдинг забезпечує єдине та послідовне планування та управління всіма ресурсами. Це дозволяє досягти стабільного зростання вартості акціонерів компанії.
Централізація	Холдинг централізовано керує компаніями групи. Це допомагає оптимізувати адміністративні витрати, уніфікувати бізнес-процеси і технології та підвищити загальну ефективність бізнесу.
Зростання та інвестиції	Метінвест інвестує в розвиток, упроваджує ефективні технології у виробництві та управлінні. Це дозволяє компанії успішно конкурувати на світових ринках.
Упровадження найкращих світових практик	Вивчаючи світовий досвід, холдинг ретельно відбирає найефективніші технології: управлінські, виробничі та інформаційні. Це дозволяє досягти максимальної ефективності.
Синтез традицій та інновацій	Метінвест зберігає кращі традиції металургійної майстерності і професіоналізму та збагачує їх сучасними знаннями й технологіями.
Установка на лідерство	Метінвест прагне до постійного вдосконалення роботи Групи на всіх рівнях і в усіх сферах діяльності: якість управління, продуктивність, якість продукції, контроль витрат, умови праці, ефективність бізнес-процесів, захист навколишнього середовища. Група завжди націлені на найкращі результати.
Особисте ставлення до справи	Корпоративна культура базується на ставленні до власних інтересів для спільної справи.

Основою етичної ділової поведінки є Кодекс етики Метінвесту. Взаємовідносини Групи із зацікавленими сторонами базуються на таких принципах: життя, здоров'я та довкілля, клієнтоорієнтованість, професіоналізм, лідерство та командна робота (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Цінності Метінвест [14]**

<b>Цінність</b>	<b>Характеристика</b>
Життя, здоров'я, екологія	<p>Найбільшою цінністю людини є життя. Створює безпечні умови праці. Кожен із нас відповідає за своє життя та здоров'я та своїх колег. Прагне виробляти продукцію з мінімальним впливом на навколишнє середовище: це відповідальність перед майбутніми поколіннями. Дбайливо використовує природні ресурси. Прихильник здорового способу життя. Орієнтований на клієнта</p>
Клієнтоорієнтованість	<p>Щодня створює кращі умови для клієнтів і забезпечує ефективні рішення для задоволення їхніх потреб. Відкритість та чесність з клієнтами. Орієнтація на потреби клієнтів. Готовність вносити зміни, щоб задовольнити потреби клієнтів. Покращення процесів на благо клієнтів.</p>
Професіоналізм	<p>Створення середовища, де люди можуть розвивати свої навички. Постійне вдосконалення знань та навичок. Встановлення високих стандартів і прагнення створювати додаткову вартість для компанії. Чіткі вимоги до адміністративної дисципліни. Прагнення досягти виняткових результатів завдяки оптимальному використанню ресурсів.</p>
Лідерство	<p>Незалежно від кар'єри чи посади, демонстрація лідерства щодня.</p>

	<p>Амбітні цілі, підтримка та мотивація колег та підлеглих на досягнення цих цілей.</p> <p>Проява ініціативи та заохочення інших.</p> <p>Самостійно приймати рішення і нести відповідальність за свої рішення.</p> <p>Ототожнення себе з цінностями компанії, відстоювання цих цінностей у своїх діях і рішеннях та прагнення бути прикладом для колег і підлеглих.</p> <p>Сприяння впровадженню корисних змін.</p>
Командна робота	<p>Єдина команда зі спільною метою та інтересами компанії.</p> <p>Ефективна робота вимагає злагодженої діяльності всієї команди та персональної відповідальності кожного за загальний результат.</p> <p>Прагнення працювати разом, допомагати колегам і підтримувати один одного.</p> <p>Бажання підтримувати партнерські відносини та поважати особистість один одного під час спілкування.</p> <p>Важливість думки інших.</p> <p>Виконання своїх зобов'язань для досягнення спільних цілей.</p>

Кодекс також встановлює фундаментальні права та потреби людини, такі як свобода думки та віросповідання, здоров'я та безпека, гідна праця, відсутність дискримінації, доступ до здорового навколишнього середовища, соціальна відповідальність та недоторканність приватного життя. Група подає себе як приклад демонстрації поваги та організовує навчання та рекламні заходи для підвищення обізнаності щодо Кодексу етики [14].

Розглянемо напрями корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні управління конкурентоспроможності потенціалу Метінвест.

*Здоров'я та безпека працівників.* Співробітники компанії є головним і найдорожчим активом Групи СКМ. Метінвест докладляє багато зусиль, щоб захистити життя та здоров'я співробітників: дотримується чинного законодавства з охорони праці та промислової безпеки; створює працівникам безпечні умови праці; дбає про здоров'я співробітників.

Група СКМ продовжує вдосконалювати стандарти промислової безпеки, розвиваючи та вдосконалюючи системи управління та механізми контролю.

Група впроваджує на своїх великих промислових підприємствах сучасні системи управління охороною праці відповідно до міжнародного стандарту OHSAS 18001.

Група СКМ проводить навчання та курси підвищення кваліфікації співробітників у сферах охорони праці, безпеки на робочому місці та охорони здоров'я.

Група приділяє велике значення збереженню здоров'я своїх співробітників.

Group Industrial Holdings прагне постійно вдосконалювати системи медичного моніторингу працівників і профілактики професійних захворювань.

Група СКМ вдосконалюватиме процеси та обладнання для зменшення впливу виробничих факторів на життя та здоров'я співробітників.

*Розвиток місцевих громад.* Діяльність Групи СКМ має значний вплив на економіку країни, жителів територій, де працюють компанії Групи, та Україну в цілому.

Група СКМ прагне створювати комфортні умови для життя на територіях присутності та робити внесок у сталий розвиток України, а саме: системно підходити до розвитку територій, на яких працює Група СКМ; актуальність та ефективність соціальних проєктів і програм Групи СКМ; залучати зацікавлені сторони (в тому числі органи місцевого самоврядування та мешканців, громадські організації) до формування та реалізації соціальних планів і програм Групи СКМ.

Група СКМ прагне покращувати якість життя та сприяти сталому розвитку на територіях, де працює.



В Україні реалізуються програми та проєкти соціального значення. Основним інструментом реалізації планів Групи є Програма соціального партнерства.

Усі плани та проєкти Групи СКМ мають бути обґрунтованими, доцільними та орієнтованими на результат.

У рамках їх реалізації Група СКМ співпрацює з відповідними суб'єктами, зокрема місцевою владою, жителями територій, на яких працює, та громадськими організаціями.

Група СКМ здійснює благодійну діяльність: надає безоплатну допомогу нужденним: соціально незахищеним верствам суспільства, спеціалізованим дитячим установам, спеціалізованим медичним установам, громадським організаціям і благодійним фондам. Компанії Групи СКМ можуть підтримати ініціативи та програми Благодійного фонду «Розвиток України».

Компанії Групи СКМ виступають спонсорами екологічних, культурних, спортивних та інших заходів.

Група СКМ підтримує ініціативи своїх партнерів через участь у програмах міжнародних, громадських та експертних організацій.

*Охорона навколишнього середовища та енергоефективність.* Метінвест прагне зробити компанії Групи максимально енергоефективними та мінімізувати їхній вплив на навколишнє середовище: раціонально використовувати природні ресурси, в тому числі енергетичні; мінімізувати вплив виробництва на навколишнє середовище; враховувати вплив на навколишнє середовище під час планування інвестицій та проєктів; відкрито взаємодіяти з екологічних питань з представниками регіональної влади, громадськими організаціями та жителями територій, на яких працює Група.

Група СКМ та всі компанії та підприємства, що входять до її складу, дотримуються вимог національного законодавства щодо охорони навколишнього середовища.

Компанії Групи СКМ завжди шукають можливості впровадження розумних та екологічно чистих технологій у реалізацію інвестиційних проєктів.

Промислові підприємства групи реалізують масштабну інвестиційну програму з модернізації виробництва та спрямовані на зниження викидів забруднюючих речовин в атмосферу.

Підприємства групи модернізують виробничі процеси та обладнання для максимально ефективного використання водних ресурсів.

Промислові підприємства Групи постійно прагнуть скорочувати енергоспоживання, впроваджувати енергозберігаючі технології у виробничі процеси, запроваджувати та вдосконалювати системи енергоменеджменту відповідно до вимог стандарту ISO 50001.

Підприємства Групи регулярно проводять моніторинг впливу своєї діяльності на довкілля.

Промислові підприємства Групи розробляють, впроваджують і постійно вдосконалюють системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів (зокрема ISO 14001).

Промислові компанії Групи постійно шукають можливості скоротити утворення промислових відходів і збільшити повторне використання промислових відходів.

*Взаємодія із зацікавленими сторонами.* Група розпочала конструктивний діалог з усіма зацікавленими сторонами для спільного вирішення соціальних, економічних та екологічних питань, важливих для регіонів присутності компаній групи та України в цілому.

Зацікавлені сторони Групи СКМ: співробітники компаній і підприємств, афілійованих з групою; резиденти територій діяльності Групи СКМ; жителі України; постачальники та партнери; замовники; державні та регулюючі органи; громадські організації; експертні та аналітичні центри; бізнес-співтовариство; інвестори та фінансові установи; міжнародні організації; ЗМІ; наукове співтовариство.

Фундаментальні принципи взаємодії: системний підхід до визначення потреб і очікувань зацікавлених сторін і безпосереднього діалогу з ними; усі етапи взаємодії із зацікавленими сторонами є відкритими та прозорими; дотримуватися обіцянок.

Група СКМ визначає своїх зацікавлених сторін, висловлює їхні інтереси та очікування та їхній вплив на поточну діяльність Групи.

Група СКМ прагне до ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Група СКМ прагне враховувати інтереси стейкхолдерів при формуванні та реалізації корпоративних стратегій розвитку, а також при плануванні та реалізації заходів у сфері сталого розвитку.

СКМ інформує стейкхолдерів про свою фінансову та нефінансову діяльність через різні джерела, переважно фінансові та нефінансові (соціальні) звіти компаній групи, офіційні сайти, професійні онлайн-платформи, прес-конференції та особисті зустрічі.

*Корпоративне волонтерство.* Група СКМ заохочує та підтримує волонтерську діяльність співробітників. Програма корпоративного волонтерства Групи СКМ спрямована на практичний внесок у вирішення основних соціальних проблем суспільства, сприяючи при цьому розвитку корпоративної культури та створенню умов для самореалізації співробітників групи.

Програми корпоративного волонтерства Групи СКМ мають приносити відчутну користь своїм бенефіціарам.

Співробітники мають рівні можливості для участі у волонтерських програмах.

Співробітники групи добровільно беруть участь у програмі волонтерської служби компанії.

Волонтерська діяльність не повинна суперечити законодавству України.

Співробітники можуть брати участь у волонтерських програмах за участю/керівництвом компаній Групи СКМ або самостійно поза проектами групи.

Участь у програмі корпоративного волонтерства Групи СКМ є добровільною.

Компанії Групи СКМ розробляють і впроваджують корпоративні волонтерські програми, спрямовані на вирішення екологічних і соціальних проблем, заохочуючи всіх співробітників до активної участі в цих програмах.

Група СКМ надає співробітникам рівні можливості для участі в волонтерських програмах компанії. Стати волонтером може будь-який співробітник компанії Групи СКМ, незалежно від віку, статі, стажу роботи та займаної посади.

Проекти корпоративного волонтерства мають бути обґрунтованими та сприяти вирішенню основних соціальних проблем суспільства.

Група СКМ визначає напрямки корпоративного волонтерства через конструктивний діалог з громадськими організаціями, експертними колами та ЗМІ.

Пріоритетні напрямки для програм корпоративного волонтерства можна визначити, виходячи з особливостей діяльності компанії групи, потреб регіонів, у яких вона працює, та очікувань її зацікавлених сторін. Вони

розроблені для досягнення мети компанії щодо покращення якості життя в містах, де працює Група.

*Якість продукції та послуг.* Одним із головних завдань усіх компаній Групи СКМ є виробництво якісних товарів і послуг, які відповідають очікуванням і потребам клієнтів. Ми також вважаємо важливим постійне вдосконалення: виробництво нових, кращих та інноваційних продуктів і надання сучасних, зручних послуг.

Продукти та послуги виготовляються відповідно до основних національних та міжнародних стандартів якості, що застосовуються до ринків використання еталонного сектору.

СКМ проводить контроль якості та впроваджує передовий досвід і технології, які забезпечують якісне, безпечне та ефективне виробництво.

Метінвест надає клієнтам правдиву та точну інформацію про властивості, інгредієнти та інші важливі характеристики продуктів і послуг.

Компанії Групи СКМ забезпечують технічний контроль на всіх етапах життєвого циклу продукції на відповідність стандартам якості.

Група СКМ інвестує в навчання співробітників, експертів і менеджерів, щоб гарантувати високу якість продуктів і послуг.

Група СКМ за необхідності проводить сертифікацію своєї продукції, в тому числі обов'язкову та добровільну відповідно до чинного законодавства України.

Компанії групи можуть інвестувати в дослідження та розробки, спрямовані на вдосконалення продуктів на основі потреб клієнтів.

Група компаній СКМ регулярно аналізує задоволеність клієнтів і споживачів.

Промислові компанії та компанії Групи СКМ можуть проводити аудит якості продукції замовників.

*Бізнес-етика і корпоративне управління.* СКМ прагне бути провідною українською компанією, яка відповідає найвищим міжнародним стандартам ділової практики та бізнес-етики та відповідати принципам: чесність і порядність у відносинах всередині компанії; чесність у відносинах з клієнтами та діловими партнерами; повага людей і права людини; прозорість і відкритість; боротьба з корупцією; сталий розвиток і соціальна відповідальність; законність і верховенство права [14].

Група СКМ має набір корпоративних цінностей і етичних принципів, якими керується як стратегічний інвестор і корпоративний громадянин.

Група СКМ впровадила прозору систему та чітку структуру корпоративного управління, яка відповідає найвищим міжнародним стандартам.

Група СКМ відкрито та прозоро інформує зацікавлених сторін про діяльність компаній Групи.

Група СКМ поважає права людини та бере участь у міжнародних ініціативах у сфері прав людини, трудових відносин, захисту навколишнього середовища та боротьби з корупцією.

Метінвест розвиває систему корпоративного управління на основі кращих світових практик.

## **Висновок до розділу 2**

1. Сьогодні Метінвест – вертикально інтегрована міжнародна гірничо-металургійна група. До складу групи входять гірничо-металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також торгова мережа в усіх основних регіонах світу. Група контролює весь виробничий ланцюжок від видобутку руди і вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Близькість бізнесу до основних залізничних ліній і портів дозволяє швидко постачати сировину та металеві вироби по всьому світу.

2. Виручка (дохід) Метінвесту формується шляхом продажу власної продукції (метало-, залізорудної, вугільної та коксохімічної продукції). Холдинг також перепродає продукцію, виготовлену спільними підприємствами. Дохід ТОВ «Метінвест Холдинг» за 2018-2022 рр. зменшився на 3592 млн. USD (30,24%), коригований показник EBITDA – зменшився на 640 млн. USD (24,57%). Найвищого значення показники доходу та коригований показник EBITDA досягли у 2021 році – 18005 млн. USD та 7044 млн. USD відповідно. Показник рентабельності EBITDA за даний період збільшився на 9,52%. Найбільшого значення даний показник досяг у 2021 році – 39%. Зниження показника EBITDA Метінвест обумовлено війною в країні, це негативно вплинуло на продаж власної продукції (напівфабрикатів, готової метало- та залізорудної продукції), перепродаж та діяльність спільних підприємств. Ці фактори частково компенсовано за рахунок: скорочення витрат на сировину, зменшення витрат на енергоресурси, підвищення цін реалізації продукції, зниження транспортних витрат. Капітальні інвестиції групи з 2018 по 2022 рік скоротилася на 544 млн. USD або на 60,58%.

3. Аналіз виробничих показників Метінвест за 2018- 2022 роки, свідчить що виробництво чавуна за даний період знизилося на 5462 тис. тонн, або на 66,57%, сталі – на 4405 тис. тонн, або на 60,15%, напівфабрикатів – на 2004 тис. тонн, або на 66,23%, готової продукції – на 2992 тис. тонн, або на 51,86%, залізорудного концентрату – на 16641 тис. тонн, або на 60,84%. Найвищими показники виробництва були у 2021 році.

4. Група СКМ прагне бути компанією, яка повністю усвідомлює свою відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами та українським суспільством. Системно підходить до питань сталого розвитку. Група СКМ встановила єдині принципи та методи своєї діяльності у сфері сталого розвитку: спеціалізація, вертикальна інтеграція, єдине стратегічне управління,

централізація, зростання та інвестиції, упровадження найкращих світових практик, синтез традицій та інновацій, установка на лідерство, особисте ставлення до справи.

5. Основою етичної ділової поведінки є Кодекс етики Метінвесту. Взаємовідносини Групи із зацікавленими сторонами базуються на таких принципах: життя, здоров'я та довкілля, клієнтоорієнтованість, професіоналізм, лідерство та командна робота.

6. Напрями корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні управління конкурентоспроможності потенціалу Метінвест: здоров'я та безпека працівників; розвиток місцевих громад; охорона навколишнього середовища та енергоефективність; взаємодія із зацікавленими сторонами; корпоративне волонтерство; якість продукції та послуг; бізнес-етика і корпоративне управління.



## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

### 3.1. Розробка політики сталого розвитку потенціалу ТОВ «Метінвест Холдинг»

Стратегічне бачення Метінвесту полягає в тому, щоб стати провідним інтегрованим виробником сталі в Європі, здатним демонструвати стійке зростання та прибутковість незалежно від стадії економічного циклу та забезпечувати інвесторам прибутковість інвестицій вище середньогалузевого рівня. Стратегічне бачення компанії перетворюється на ключові стратегічні цілі та серію основних етапів (табл. 3.1).

Основними стратегічними напрямками діяльності Групи СКМ є:

*Розвиток соціальної інфраструктури.* Компанії групи інвестують у соціально значущу інфраструктуру в регіонах, де працюють.

*Освіта.* Група прагне покращувати доступність та якість освіти шляхом удосконалення фізичної та технологічної основи навчальних закладів та впровадження сучасних освітніх програм.

*Охорона здоров'я.* Компанії Групи СКМ інвестують у проекти, спрямовані на популяризацію здорового способу життя жителів регіонів, у яких працює Група, а також жителів України.

*Культура.* Група підтримує різні сфери мистецтва та інвестує у збереження та розвиток української культурної спадщини.

*Спорт.* Група пропагандує здоровий спосіб життя та інвестує в ініціативи з розвитку масового спорту.

*Екокультура та енергоефективність.* Група розвиває та підвищує екологічну культуру людей у сфері раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища та екологічної безпеки.

Таблиця 3.1

## Стратегічні цілі Метінвест [34]

Ціль	Характеристика
Забезпечити стійку конкурентну перевагу у виробництві сталі	Досягти такого ж рівня ефективності, як і провідні світові виробники сталі Продовжувати зміцнювати самозабезпеченість сировиною Розширити потужності виробництва сталі та максимізувати додану вартість залізородної сировини Створити і підтримувати культуру постійного вдосконалення
Зміцнення стратегічної позиції на ринку	Збільшення продажів готової металопродукції на національному та регіональних ринках Стати найкращим постачальником сталі для ключових клієнтів
Досягнення найкращого рівня ділової практики	Впровадження передового досвіду та досягнення результатів у веденні бізнесу. Досягнення стратегічних цілей компанії та стратегії, заснованої на забезпеченні довгострокової корпоративної стійкості. Потреба структурних організаційних змін. Метінвест продовжить впровадження найкращих управлінських практик, заснованих на спільному баченні, цінностях, культурі та ефективному впровадженні змін у компанії

*Підвищення активності місцевих громад.* Група сприяє розвитку громадських організацій та інших об'єднань громадян, діяльність яких спрямована на вирішення актуальних соціальних проблем у регіонах її діяльності. Також група сприяє розвитку соціальної активності серед місцевих жителів та залучає їх до розробки та реалізації соціальних проєктів.

*Розвиток бізнес-середовища.* Група прагне покращувати рівень зайнятості та розвивати малий і середній бізнес у регіонах, де вона працює. Це досягається шляхом розвитку підприємництва в регіонах, де розташована Група, розширення можливостей для місцевих громад залучати інвестиції та співпраці з місцевою владою для розробки стратегій диверсифікації місцевої

економіки в головних містах Групи. Група СКМ також зобов'язується досягти розумної локалізації придбаних продуктів і послуг.

Група прагне досягти сталого розвитку відповідно до Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй (ЦСР) і визначити пріоритети в сферах, де вона може зробити найбільш значний внесок.

У 2022 році повномасштабна війна сильно вплинула на діяльність і проекти Метінвесту, які сприяють досягненню Цілей сталого розвитку. Незважаючи на це, Група не переглядала п'ять пріоритетних цілей сталого розвитку, найбільш відповідних її бізнесу [34]:

ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання);

ЦСР 9 (Інновації та інфраструктура);

ЦСР 11 (Сталий розвиток міст і громад);

Ціль 12 (Відповідальне споживання);

Ціль 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату).

Група також продовжує робити свій внесок у реалізацію інших цілей сталого розвитку. Після повномасштабного вторгнення в Україну Метінвест працював над тим, щоб допомогти країні та її народу пережити війну.

У 2022 році Метінвест переглянув практику управління ризиками з урахуванням суттєвих змін, які відбулися протягом звітного періоду. Гнучке застосування методології ризик-менеджменту ще раз підтвердило її ефективність.

Постійний моніторинг ризиків сталого розвитку є необхідною умовою для забезпечення ефективності підходу Групи в цьому напрямку.

У таблиці 3.2 наведено фактори, що сприяють ризику, та основні заходи щодо його мінімізації.

Щоб ефективно мінімізувати неділові ризики, керівництво використовує ймовірнісний бізнес-вимір виникнення та вплив таких ризиків.

Таблиця 3.2

**Основні ризики сталого розвитку та заходи щодо їх мінімізації [31]**

<b>РИЗИК ТА ЙОГО ОПИС</b>	<b>ЗАХОДИ З МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ</b>
<b>Безпека праці</b> Травматизм та смертельні випадки на робочому місці	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Програма «Безпечне робоче місце»</li> <li>– Проекти з певними критичними факторами ризику з охорони праці</li> <li>– Навчання та заохочення працівників у сфері охорони праці та промислової безпеки</li> <li>– Оцінка підрядників, залучених до виконання небезпечних робіт</li> </ul>
<b>Довкілля</b> Вплив діяльності Групи на довкілля, зокрема забруднення повітря, скидання стічних вод і утворення відходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Заходи щодо зменшення техногенного впливу внаслідок обстрілів об'єктів</li> <li>– Моніторинг дотримання нормативів</li> <li>– Ініціативи з підвищення енергоефективності</li> <li>– Лінія довіри для звернень з питань екології</li> <li>– Застосування принципу обережності під час планування інвестиційних проєктів</li> </ul>
<b>Зміна клімату</b> Вплив на сталість бізнесу Законодавчі вимоги для прискорення переходу до низьковуглецевої економіки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дотримання найкращих практик для розрахунку та розкриття даних про викиди парникових газів</li> <li>– Аналіз кліматичного корпоративного управління та системи управління ризиками</li> <li>– Аналіз та підготовка до тестового режиму СВМ</li> </ul>
<b>Ділова етика та комплаєнс</b> Шахрайство та корупція	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дотримання Кодексу етики та Кодексу ділового партнерства</li> <li>– Функціонування Лінії довіри та розслідування інцидентів</li> <li>– Обов'язкова антикорупційна перевірка постачальників та клієнтів</li> <li>– Проведення внутрішньої перевірки всіх кандидатів на керівні та високоризикові посади</li> </ul>
<b>Санкційні ризики</b> Регламентовані штрафи та збоїв операційній діяльності через	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Моніторинг законодавчих змін в основних юрисдикціях</li> <li>– Узгодження нових контрагентів із комплаєнс-функцією</li> </ul>

недотримання вимог законодавства Шкода репутації	– Виявлення та блокування операцій з контрагентами під санкціями/з високим ступенем ризику
<b>Інформаційна безпека</b> Збитки внаслідок витоку критичної інформації Зупинення роботи критичного обладнання або процесів через пошкодження інформаційних систем	– Впровадження організаційних і технічних заходів для виявлення, категоризації, захисту та моніторингу безпеки конфіденційної інформації та персональних даних – Аналіз захищеності ІТ-ресурсів – Заходи для безпечної віддаленої роботи – Навчання та перевірка навичок ІТ-користувачів щодо запобігання фішинговим атакам

У рамках глобальних заходів з мінімізації ризиків Група продовжує оцінювати бізнес-ризик, аналізуючи чутливість очікуваної або запланованої EBITDA до різних факторів ризику. Такий підхід дозволяє адаптуватися та ефективно реагувати на мінливі ризик, пов'язані з війною.

### **3.2 Сучасні підходи щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом Метінвест**

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом і забезпечення його раціонального використання багато в чому пов'язане з якісною зміною складу ресурсів і підвищенням ефективності управління. Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом полягає в основному в покращенні використання та управління ресурсами підприємства та покращенні цілісності ресурсів підприємства, що відображається в тісному взаємозв'язку.

З метою підвищення ефективності управління ресурсного потенціалу пропонуємо модель, що дозволяє ідентифікувати проблеми його використання, і комплекс управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ресурсної стійкості Метінвест (рис.3.1).

Ресурси підприємства повинні мати адекватні функціональні характеристики і на цій основі забезпечувати компенсацію своїх поганих якостей.

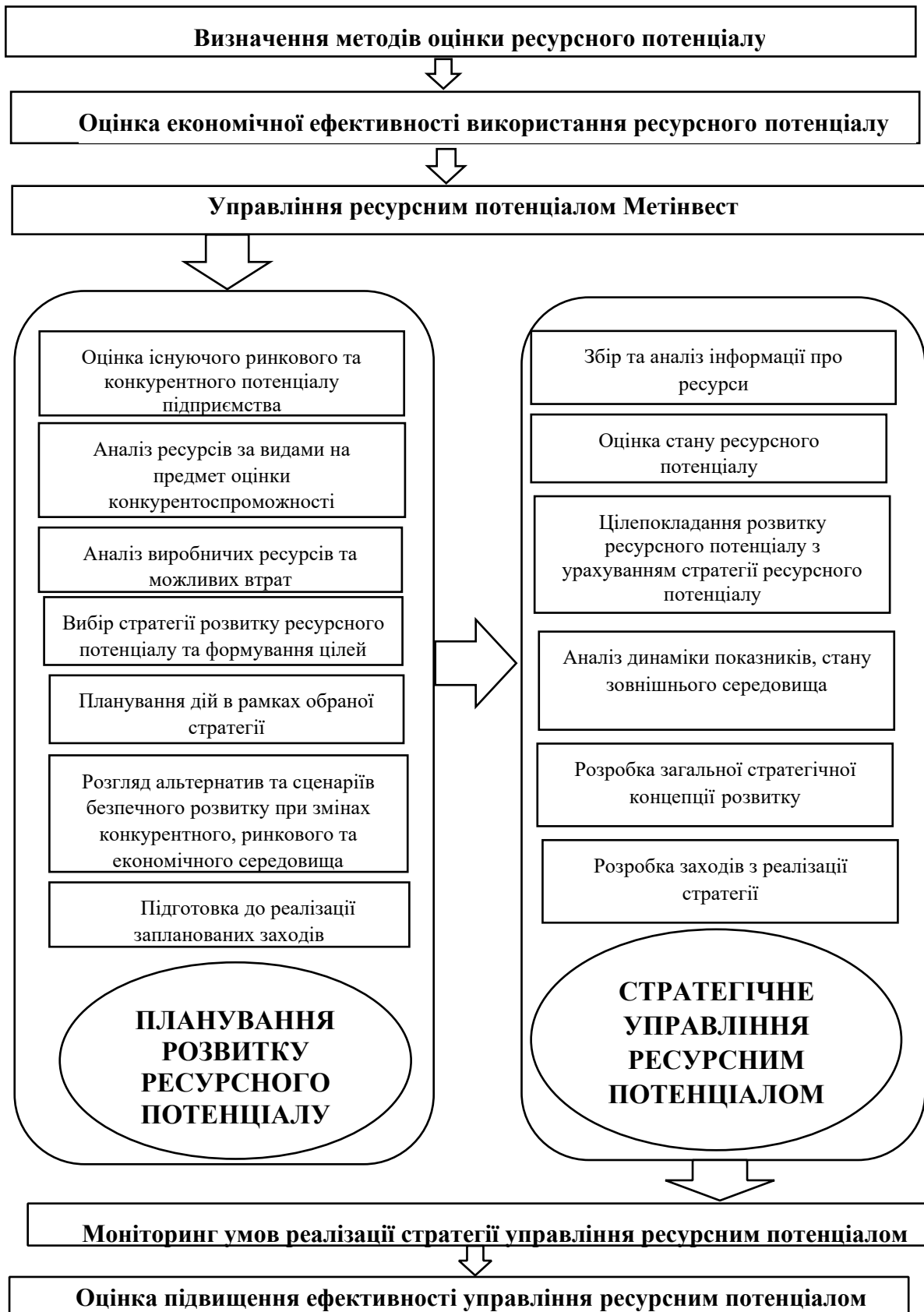


Рис. 3.1 Модель управління ресурсним потенціалом Metinvest

Важливе значення для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства має управління фізичними ресурсами (основними засобами та оборотними коштами). Політика підприємства щодо управління основними засобами передбачає постійний перегляд складу наявних основних засобів і порівняння його з отриманими фінансовими результатами. У цьому випадку порівняння з попередніми роками використовуються, щоб визначити, з якою політикою та структурою виробництва компанії було б найвигідніше працювати. У подальшому визначаються шляхи оптимізації складу виробничих фондів. Для визначення основного напрямку оптимізації складу основних фондів підприємства необхідно розглянути потребу в основних фондах з кожної групи основних фондів (промислові заводи та фабрики, машини та обладнання, що використовуються у процесі виробництва, а також машини та обладнання), та обладнання, що використовується у процесі управління виробництвом [13;16].

Важливою передумовою розробки програми заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства є визначення та розуміння поточного стану його виробничих можливостей та рекомендації щодо використання коефіцієнта поточної забезпеченості основними фондами. Це повний показник активної частини основних засобів, який безпосередньо впливає на виробничу потужність підприємства. Тобто чим вищий рівень оборотності основних засобів, тим вищий рівень виробничої потужності підприємства.

Одним із основних показників підвищення ефективності використання основних засобів підприємств є збільшення обсягів виробництва. У свою чергу, виробництво наявної і постійної кількості обладнання залежить: по-перше, від того, з якою ефективністю використовується фонд робочого часу протягом зміни, дня, місяця, тобто від ступеня його використання; По-друге,

щодо повного використання тимчасової потужності обладнання, треба переглянути виробничу потужність, щоденну виробничу потужність і місячну виробничу потужність.

Тому зазвичай виділяють два основних напрями підвищення ефективності використання основних фондів: інтенсивний і екстенсивний.

До основних напрямів підвищення ефективності використання основних фондів належать:

- 1) Механізація та автоматизація виробництва;
- 2) Переоснащення та технологічна модернізація;
- 3) Удосконалення виробничого процесу;
- 4) Зменшення тривалості виробничого операційного циклу;
- 5) Впровадження прогресивних організаційних форм та методів управління виробництвом;
- 6) Підвищення кваліфікації промислово-виробничого персоналу.

Екстенсивні напрямки підвищення ефективності використання основних фондів включають:

- 1) Зменшення простоїв обладнання за рахунок своєчасного постачання сировини, матеріалів і напівфабрикатів, а також якісного ремонту та обслуговування обладнання;
- 2) Збільшення кількості машинних модифікацій діючого обладнання та зменшення кількості непрацюючого обладнання;
- 3) Введення додаткового обладнання [34].

Отже, можна зробити висновок, що основними критеріями ефективного використання інфраструктури є: підтримка оптимального співвідношення між кількістю пристроїв, швидкістю завантаження та обсягами замовлень від споживачів продукту.



Щодо ефективності використання другої групи ресурсів, то в межах пріоритетних напрямів стратегічної роботи у сфері управління корпоративним оборотним капіталом конкретними шляхами підвищення ефективності його використання є: обґрунтоване формування регламентів і нормативів роботи; встановлення прямих та постійних відносин з постачальниками; зниження вартості використовуваної у виробництві сировини шляхом закупівлі її за оптовими цінами або заміни на більш дешеві аналоги; використання відходів у виробництві; уніфікація технологій виробництва; інтенсифікація виробничих процесів; перехід до безперервного виконання виробничих процесів; прискорення обробки поставок матеріальних ресурсів партій; використання передових маркетингових прийомів для прискорення процесу продажу продукції; зменшення кількості кредитів [31].

Тому основним критерієм оптимального використання оборотних коштів промисловим підприємством є мінімізація витрат, пов'язаних із заготівлею, транспортуванням і зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів та інших видів товарно-матеріальних цінностей. Лише за цих умов можливе зниження витрат і прискорення кругообігу оборотних коштів [16].

Використання та управління господарськими оборотними коштами має здійснюватися у взаємозв'язку з характеристиками формування та операційними витратами підприємства. Процес управління промисловими запасами компанії був би неможливий без урахування запасів готової продукції. У зв'язку з цим рекомендується тлумачити основну мету управління запасами виробничих підприємств як підтримку наявних промислових запасів і рівня готової продукції, таким чином мінімізуючи загальні витрати підприємства на управління запасами.

На підприємстві для обґрунтування резервів витрат необхідно створити систему моніторингу витрат для відстеження відхилень між фактичним і запланованим рівнями. Основною метою створення моніторингу є вдосконалення системи економічного аналізу. Нормативний моніторинг собівартості продукції здійснюється на основі участі в цій роботі фахівців різних сфер діяльності, які забезпечуватимуть аналіз і прогнозування економічних процесів. Це дозволить удосконалювати методи прийняття управлінських рішень і методи реалізації наукового прийняття рішень, прогнозувати найважливіші пропорції і структурні зміни собівартості продукції, виявляти і усувати проблемні місця в діяльності на основі більш комплексного і своєчасного аналізу [16].

Вирішальною передумовою підвищення ефективності управління потенціалом ресурсів підприємства є створення ефективною системи стимулювання трудових ресурсів. Ефективна система стимулювання високопродуктивної праці, заснована на ринковому механізмі стимулювання, повинна базуватися на основних засобах стимулювання потенціалу працівників, систематичного підвищення їх професійної кваліфікації, підвищення якості працівників та максимального використання потенціалу працівників.

Основними компонентами цього процесу повинні бути наступні п'ять факторів: удосконалення тарифних умов оплати продукції; удосконалення метод розподілу колективного доходу та врахування трудовий внесок членів команди в кінцевий результат; покращення стимулів потенціалу робочої сили для досягнення та перевищення виробничих цілей; єдині тарифні норми для всіх категорій працездатності; удосконалення тарифної системи шляхом встановлення оптимальних тарифних ставок з урахуванням рівня кваліфікації працівників [31].

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що однією з прогресивних форм організації оплати праці є впровадження так званих гнучких тарифів. Суть гнучкої тарифної системи полягає у визначенні діапазону тарифних ставок і посадових окладів у межах кваліфікаційної категорії або посади кожного працівника. Це дозволяє підвищити ефективність мотивації співробітників в межах однієї категорії або посади без необхідності переходу в іншу категорію або іншу більш висококваліфіковану посаду.

Управління ресурсним потенціалом підприємства та прийняття рішень у цьому напрямку неможливі без урахування великої кількості інформації, обсяг якої зростає зі збільшенням виробництва. Водночас підвищення ефективності управління залежить від раціональності процесу збору, обробки та передачі інформації. Наявність автоматизованих інформаційних систем значно спрощує процес управління бізнес-потенціалом, дозволяючи оперативно збирати, систематизувати та обробляти необхідну інформацію та приймати правильні управлінські рішення. Одним із напрямів підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами має бути використання сучасних інформаційних технологій для формування цілісної інформаційної системи. Підприємство, будуючи таку інформаційну систему, має виходити з конкретних умов управління та функціонування інформації, необхідних для забезпечення об'єктивності загальної цільової діяльності підприємства.

Отже, цілісна інформаційна система повинна відповідати таким вимогам: якість інформації; своєчасність постачання; інформаційна безпека та адаптованість до змін інформаційних потреб; обізнаність персоналу щодо сучасних інформаційних систем [12;41].

Таким чином, існує багато шляхів підвищення ефективності підприємницької діяльності, але доцільніше формулювати заходи щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності в контексті таких

економічних ресурсів, як основні фонди, оборотні кошти та трудові ресурси. Нормативом ефективного використання основних фондів підприємства має бути оптимальне співвідношення кількості наявного обладнання та його завантаженості. В іншому випадку компаніям доведеться мати справу з перевитратами через утримання непрацюючих потужностей або зменшенням прибутку через належне задоволення попиту споживачів. Підвищити ефективність використання трудових ресурсів, висунувши при цьому жорсткі вимоги до керівників усіх рівнів, можна лише завдяки створенню якісної системи управління. Найбільш перспективним напрямком у цьому відношенні можна вважати застосування індивідуального підходу до оцінки потенціалу окремих працівників і постійне підвищення кваліфікації персоналу.

### **3.3 Перспективні розробки «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» та розвиток ресурсного потенціалу**

Метінвест Діджитал, як ІТ-бізнес-партнер, відповідає за цифрову трансформацію найбільшої гірничо-металургійної компанії України. Масштаб і іноді нестандартність технологічних потреб, з якими стикається бізнес, не завжди можуть бути задоволені існуючими на ринку рішеннями. Тому слід частіше використовувати інноваційні технології, які вимагають окремих методів відбору та тестування. Саме цим займається внутрішній відділ досліджень і розробок Metinvest Digital.

Metinvest Digital вже більше трьох років керує власним центром передових розробок, який займається створенням інновацій, які покращують роботу компаній Групи Метінвест з технологічної точки зору. Класична сутність науково-дослідних розробок полягає в поєднанні дослідницького напрямку (Research) і напряму розробки (Development). За першим напрямком

команда працювала над дослідженням технології та попереднім тестуванням технології. Другий напрямок – безпосередньо створення прототипів рішень.

R&D-центр – є відокремленим підрозділом Metinvest Digital і містить низку пілотних інновацій [52].

Команда R&D-центру присвячена інноваційним рішенням, участі в проєктах, розробці та розширенню власних продуктів (технічних рішень), тестуванню гіпотез, розробці прототипів і наданню послуг, пов'язаних із клієнтами, таких як дослідження технологій, пісочниця, прототипування та розробка продуктів. R&D-центр також налагоджує зовнішні інноваційні взаємодії – зовнішні інноваційні механізми – зі сторонніми компаніями, науковими спільнотами, інноваційними центрами в Україні та в усьому світі. R&D-центр створює інноваційні рішення для клієнтів компанії, розширює їх і передає Metinvest Digital [31].

Розглянемо останні розробки команди R&D-центру:

1. Товар «SPAIS». Технологічні сектори: комп'ютерне бачення (CV), машинне навчання (ML), штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT).

Комерційне застосування: промислова безпека, охорона праці.

Короткий опис: Програмний продукт, який дозволяє аналізувати, контролювати та реагувати на події, які можуть бути пов'язані із загрозами промисловій безпеці та життю та здоров'ю працівників. Крім того, розробляються показання для контролю за перебуванням людей у захищених закритих спорудах.

Активи групи, що охоплюють впровадження продукту: Запоріжсталь, Камет-Сталь, Інгuleцький гірничо-збагачувальний комбінат.

2. Продуктова платформа «Application Warehouse» (MVP).

Технологічні напрями: автоматизація з низьким кодом, когнітивні технології (комп'ютерне бачення, машинне навчання, обробка природної мови,

розпізнавання мови та робототехніка).

Бізнес-додатки: управління бізнес-процесами та взаємодіями.

Короткий опис: Платформа, яка дозволяє автоматизувати бізнес-процеси на рівні Automation 4.0, результат роботи команди Smart Automation. Швидка автоматизація бізнес-процесів спрямована на підвищення продуктивності співробітників, глибоке проникнення технологій штучного інтелекту в повсякденну роботу співробітників, підвищення цифрової обізнаності та зменшення страху перед технологіями та процесами їх застосування. Платформа продовжує розвиватися та наповнена все більшою кількістю процесів і функцій, які дозволяють вам автоматизувати щоденні бізнес-процеси.

Активи Групи, включаючи впровадження продукту: всі компанії групи Метінвест.

3. Цифровий двійник служби підтримки (Prototype).

Технічні сфери: обробка природної мови (NLP), машинне навчання (ML), штучний інтелект (AI).

Корпоративні програми: служби підтримки користувачів.

Короткий опис: програмне рішення, яке керує роботою користувача, від імені оператора. Найкращі великі мовні моделі (LLM) розробляються та тестуються разом із службами Azure. Триває перевірка та підтвердження нових гіпотез.

Активи групи для покриття (потенційного) використання продукту: усі компанії Групи Метінвест.

4. Модель прогнозування споживання феросплавів при виробництві конверсійної сталі (Prototype).

Сфери технологій: Data Science (DS), Machine Learning (ML), Artificial Intelligence (AI), Industrial Internet of Things (IIoT) [31].

Комерційне застосування: виробництво сталі з конвертерами.

Короткий опис: програмне рішення, яке дозволяє прогнозувати та рекомендувати необхідну кількість феросплаву (дорогого витратного матеріалу) для досягнення запланованої вихідної якості продукції та оптимального використання наявних запасів.

Активи Групи, що охоплюють впровадження продукту (можливе):  
Kamet-Steel

5. Аналіз стану капітальної структури CV+БПЛА/UAV (Prototype).

Сфери технологій: комп'ютерне бачення (CV), машинне навчання (ML), штучний інтелект (AI), промисловий Інтернет речей (IIoT), дрони/БПЛА.

Бізнес застосування: будівництво та обслуговування, охорона праці.

Короткий опис: Програмне рішення, яке дозволяє аналізувати, контролювати та реагувати на події, пов'язані з виникненням та зміною недоліків у структурі капіталу. Оперативний моніторинг, аналіз дефектів і своєчасне реагування забезпечують оптимальне використання ресурсів ремонту, економію ресурсів для забезпечення відповідних умов праці та досягнення найвищого рівня промислової безпеки та уникнення нещасних випадків.

Активи групи, що покривають використання продукту (можливо): усі активи групи Метінвест.

Якщо говорити про спрямованість досліджень і розробок, то в основному фокус R&D зосереджений на тестуванні технологій розробки, про які всі чули, але не всі розуміють, як одночасно впровадити і окупити інвестиції.

Внутрішній центр передових досліджень і розробок дозволяє Метінвест Діджитал: швидко тестувати нові технології; помилятися при перевірці гіпотез, а не при реалізації проєкту; інвестувати на основі підтверджених даних; розвивати внутрішні навички; підвищити ефективність управління ресурсами.

Вся діяльність Метінвест від створення до сьогоднішнього дня невіддільна від модернізації існуючого обладнання, впровадження нових і сучасних виробничих потужностей і вдосконалення технологічних процесів для задоволення зростаючих технічних і товарних вимог [32].

Пріоритетними напрямками технологічної трансформації є: економія енергії та ресурсів; підвищення якості та розширення асортименту металопродукції; збільшення виробництва; охорона навколишнього середовища. По кожному напрямку розроблені конкретні плани, які успішно реалізуються.

### **Висновки до розділу 3**

1. Стратегічне бачення компанії перетворюється на ключові стратегічні цілі: забезпечити стійку конкурентну перевагу у виробництві сталі; зміцнення стратегічної позиції на ринку; досягнення найкращого рівня ділової практики.

2. Основними стратегічними напрямками діяльності Групи СКМ є: розвиток соціальної інфраструктури; освіта; охорона здоров'я; культура; спорт; екокультура та енергоефективність; підвищення активності місцевих громад; розвиток бізнес-середовища.

3. До основних напрямів підвищення ефективності використання основних фондів належать: механізація та автоматизація виробництва; переоснащення та технологічна модернізація; удосконалення виробничого процесу; зменшення тривалості виробничого операційного циклу; впровадження прогресивних організаційних форм та методів управління виробництвом; підвищення кваліфікації промислово-виробничого персоналу.

4. Екстенсивні напрямки підвищення ефективності використання основних фондів включають: зменшення простоїв обладнання за рахунок своєчасного постачання сировини, матеріалів і напівфабрикатів, а також якісного ремонту та обслуговування обладнання; збільшення кількості



машинних модифікацій діючого обладнання та зменшення кількості непрацюючого обладнання; введення додаткового обладнання.

5. Одним із напрямів підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами має бути використання сучасних інформаційних технологій для формування цілісної інформаційної системи. Цілісна інформаційна система повинна відповідати таким вимогам: якість інформації; своєчасність постачання; інформаційна безпека та адаптованість до змін інформаційних потреб; обізнаність персоналу щодо сучасних інформаційних систем.

6. Команда R&D-центру присвячена інноваційним рішенням, участі в проєктах, розробці та розширенню власних продуктів (технічних рішень), тестуванню гіпотез, розробці прототипів і наданню послуг, пов'язаних із клієнтами, таких як дослідження технологій, пісочниця, прототипування та розробка продуктів. R&D-центр також налагоджує зовнішні інноваційні взаємодії – зовнішні інноваційні механізми – зі сторонніми компаніями, науковими спільнотами, інноваційними центрами в Україні та в усьому світі. R&D-центр створює інноваційні рішення для клієнтів компанії, розширює їх і передає Metinvest Digital.

7. Внутрішній центр передових досліджень і розробок дозволяє Metinvest Діджитал: швидко тестувати нові технології; помилятися при перевірці гіпотез, а не при реалізації проєкту; інвестувати на основі підтверджених даних; розвивати внутрішні навички та здібності; підвищити ефективність управління ресурсами.

8. Пріоритетними напрямками технологічної трансформації є: економія ресурсів; підвищення якості та розширення асортименту металопродукції; збільшення виробництва; охорона навколишнього середовища. По кожному напрямку розроблені конкретні плани, які успішно реалізуються.

## ВИСНОВКИ

Отже, проведені дослідження приводять нас до наступних висновків:

1. Підприємницький потенціал – це складна, динамічна, багатоструктурна система, зі специфічною моделлю розвитку, від якої залежить економічна ефективність, швидкість та якість розвитку.

2. В структурі потенціалу підприємства виокремлюють позиційну побудову суб'єктивної складової та об'єктивної складової. Об'єктні компоненти пов'язані з матеріально-особистісними формами підприємницького потенціалу. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі під час функціонування, до них належать: інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал і відтворювальний потенціал. До суб'єктивних складових бізнес-потенціалу належать: технологічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал.

4. Процес формування підприємницького потенціалу є одним із напрямів економічної стратегії і передбачає створення та організацію систем ресурсів і можливостей. Результатом їх взаємодії є фактор успіху в досягненні стратегічних і тактичних завдань і бізнес-цілі компанії. При цьому використовуються такі основні наукові підходи: системний, маркетинговий, функціональний, інноваційний, нормативний, комплексний, інтеграційний, динамічний, оптимізаційний; адміністративний, поведінковий, ситуаційний, структурний.

5. Методи управління потенціалом ресурсів компанії включають наступні етапи: вибір стратегії і тактики підвищення конкурентоспроможності потенційних ресурсів; вивчення структури, динаміки та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та його частки ринку; оцінка конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємства;

дослідження резервів і потенційних витрат ресурсів; обрання стратегії і тактики.

6. У зарубіжній практиці активно використовуються різні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. У напрямку формування інформаційної бази: експертний метод, критеріальний метод. Відповідно до остаточного методу опису ефективності компанії: математичний метод, логічний метод, графічний метод. За можливістю приймати управлінські рішення: моментний підхід, стратегічний підхід. Залежно від методу оцінки розрізняють: матричний підхід, індикаторний метод. Отже, прикладна оцінка потенціалу підприємства здійснюється на основі всіх доступних підприємству шляхів і методів.

7. Сьогодні Метінвест – вертикально інтегрована міжнародна гірничо-металургійна група. До складу групи входять гірничо-металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також торгова мережа в усіх основних регіонах світу. Група контролює весь виробничий ланцюжок від видобутку руди і вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Близькість бізнесу до основних залізничних ліній і портів дозволяє швидко постачати сировину та металеві вироби по всьому світу.

8. Виручка (дохід) Метінвесту формується шляхом продажу власної продукції (метало-, залізорудної, вугільної та коксохімічної продукції). Холдинг також перепродає продукцію, виготовлену спільними підприємствами. Дохід ТОВ «Метінвест Холдинг» за 2018-2022 рр. зменшився на 3592 млн. USD (30,24%), коригований показник EBITDA – зменшився на 640 млн. USD (24,57%). Найвищого значення показники доходу та коригований показник EBITDA досягли у 2021 році – 18005 млн. USD та 7044 млн. USD відповідно. Показник рентабельності EBITDA за даний період збільшився на 9,52%. Найбільшого значення даний показник досяг у 2021 році

– 39%. Зниження показника EBITDA Metinvest обумовлено війною в країні, це негативно вплинуло на продаж власної продукції (напівфабрикатів, готової метало- та залізорудної продукції), перепродаж та діяльність спільних підприємств. Ці фактори частково компенсовано за рахунок: скорочення витрат на сировину, зменшення витрат на енергоресурси, підвищення цін реалізації продукції, зниження транспортних витрат. Капітальні інвестиції групи з 2018 по 2022 рік скоротилася на 544 млн. USD або на 60,58%.

9. Аналіз виробничих показників Metinvest за 2018- 2022 роки, свідчить що виробництво чавуна за даний період знизилося на 5462 тис. тонн, або на 66,57%, сталі – на 4405 тис. тонн, або на 60,15%, напівфабрикатів – на 2004 тис. тонн, або на 66,23%, готової продукції – на 2992 тис. тонн, або на 51,86%, залізорудного концентрату – на 16641 тис. тонн, або на 60,84%. Найвищими показники виробництва були у 2021 році.

10. Група СКМ прагне бути компанією, яка повністю усвідомлює свою відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами та українським суспільством. Системно підходить до питань сталого розвитку. Група СКМ встановила єдині принципи та методи своєї діяльності у сфері сталого розвитку: спеціалізація, вертикальна інтеграція, єдине стратегічне управління, централізація, зростання та інвестиції, упровадження найкращих світових практик, синтез традицій та інновацій, установка на лідерство, особисте ставлення до справи.

11. Напрями корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні управління конкурентоспроможності потенціалу Metinvest: здоров'я та безпека працівників; розвиток місцевих громад; охорона навколишнього середовища та енергоефективність; взаємодія із зацікавленими сторонами; корпоративне волонтерство; якість продукції та послуг; бізнес-етика і корпоративне управління.

12. Стратегічне бачення компанії перетворюється на ключові стратегічні цілі: забезпечити стійку конкурентну перевагу у виробництві сталі; зміцнення стратегічної позиції на ринку; досягнення найкращого рівня ділової практики.

13. До основних напрямів підвищення ефективності використання основних фондів належать: механізація та автоматизація виробництва; переоснащення та технологічна модернізація; удосконалення виробничого процесу; зменшення тривалості виробничого операційного циклу; впровадження прогресивних організаційних форм та методів управління виробництвом; підвищення кваліфікації промислово-виробничого персоналу.

14. Одним із напрямів підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами має бути використання сучасних інформаційних технологій для формування цілісної інформаційної системи. Цілісна інформаційна система повинна відповідати таким вимогам: якість інформації; своєчасність постачання; інформаційна безпека та адаптованість до змін інформаційних потреб; обізнаність персоналу щодо сучасних інформаційних систем.

15. Внутрішній центр передових досліджень і розробок дозволяє Метінвест Діджитал: швидко тестувати нові технології; помилятися при перевірці гіпотез, а не при реалізації проекту; інвестувати на основі підтверджених даних; розвивати внутрішні навички та здібності; підвищити ефективність управління ресурсами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 7 (85). С. 71-76.
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Заболотна Д.В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2020. С. 398-404. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404> (дата звернення: 11.12.2023).
3. Гітіс Т.П., Борніков А.С., Дуплякіна С.В., Мороз С.О. Дослідження сучасного стану економічного потенціалу промислових підприємств України. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3(65). С. 92-98.
4. Головкова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя: Класич. приват. ун-т. 2009. 340 с.
5. ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ ВІД 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 11.12.2023).
6. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне: НУВГП. 2014. 216 с.
7. Довбенко В.І. Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Нац. ун-т «Львів. політехніка». 2011. 229 с.
8. Жалдак Г.П., Чупріна М.О., Управління репуаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175-184. URL:<http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/13782> (дата звернення: 11.12.2023).
9. ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ІНВЕСТИЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ» від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1560-12> (дата звернення:

- 11.12.2023).
- 10.ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ» від 04.07.2002 № № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/40-15> (дата звернення: 11.12.2023).
- 11.Іванов В.Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства: наук.-метод. Посібник. К.: Кондор, 2009. 300 с.
- 12.Ілляшенко С. М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.
- 13.Казачков І.О. Підвищення ефективності використання ресурсів промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1. Т. 2. С. 86-91.
- 14.Кодекс етики METINVEST. URL: [https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/codes\\_CE\\_1203.pdf](https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/codes_CE_1203.pdf) (дата звернення: 11.12.2023).
- 15.Корпоративне управління: Навчальний посібник (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання))/ укл. М.О. Горбашевська, А.В. Балабаниць, Л.А. Кислова, В.М. Мацука. Маріуполь: МДУ, 2020. 235 с. URL: [https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP\\_Korp\\_upravlinnia.pdf](https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP_Korp_upravlinnia.pdf) (дата звернення: 11.12.2023).
- 16.Кошова В.Ю. Богацька Н.М. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічні студії. 2017. № 5 (18). С. 56-60.
- 17.Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. 2012. 332 с.
- 18.Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління. Вісник СумДУ. Серія: Економіка.

2009. № 1. С. 169-177.
- 19.Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.
- 20.Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2017. 456 с.
- 21.Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка. 2015. 214 с.
- 22.Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: дис. д-ра наук: 08.07.01. 2006.
- 23.Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3 (53). С. 126-130.
- 24.Лесик Л. І. Типологія видів і чинників формування економічного потенціалу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. № 23. С. 271-278.
- 25.Лизунова Е.Н., Ганцура А.В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 97-100.
- 26.Невроцький Н.О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Інтер-наука. 2017. № 1 (23). Т. 2. С. 97-101.
- 27.ОБ'ЄДНАНІ НА ВСІХ ФРОНТАХ. Річний звіт METINVEST 2022. URL: <https://metinvestholding.com/ua/ar2022/> (дата звернення: 11.12.2023).
- 28.Осиченко Н.В. SCRUM як метод управління проєктами. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-



- орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. м. Полтава. 30-31 травня 2023 р. Полтава. 2023. С.453-455. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykberezen2023ch2sekciya5101.pdf> (дата звернення: 11.12.2023).
29. Осиченко Н.В. Моделі публічного управління: європейський досвід. Дебют: Збірник тез доповідей студентів Навчально-наукового інституту управління МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2023 / За заг. ред. к.політ.н., проф. Трофименка М.В., д.е.н., проф. О.В. Булатової. Київ, 2023. С.90-93.
30. Отенко І.П., Даневич О.С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. Бізнес-Інформ. 2014. № 9. С. 302-307.
31. ОФІЦІЙНИЙ САЙТ METINVEST DIGITAL. URL: [HTTPS://METINVEST.DIGITAL/](https://metinvest.digital/) (дата звернення: 11.12.2023).
32. ОФІЦІЙНИЙ САЙТ METINVEST URL: [HTTPS://METINVESTHOLDING.COM/UA](https://metinvestholding.com/ua) (дата звернення: 11.12.2023).
33. Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 41. С. 209-215.
34. ПОЛІТИКА ГРУПИ СКМ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. URL: [HTTPS://METINVESTHOLDING.COM/CONTENT/ENTITIES/REPORT/6/UA/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D1%83%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D1%96%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%93%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B8%20%D0%A1%D0%9A%D0%9C\\_%D0%A3%D0%9A%D0%A0.PDF](https://metinvestholding.com/content/entities/report/6/UA/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D1%83%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D1%96%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%93%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B8%20%D0%A1%D0%9A%D0%9C_%D0%A3%D0%9A%D0%A0.PDF) (дата звернення: 11.12.2023).

- 35.Річний звіт METINVEST 2021. URL: [https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/32/ua/Metinvest\\_AR2021.pdf](https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/32/ua/Metinvest_AR2021.pdf) (дата звернення: 11.12.2023).
- 36.Сабадирьова А.Л. Теоретичні основи організації виробничого потенціалу промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 5. Т. 1. С. 134-138.
- 37.Сагер Л. Ю. Управління внутрішніми комунікаціями підприємства: теорія, методика, практика: монографія. Київ: Центр навч. літ., 2017. 196 с.
- 38.Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепада. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
- 39.Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. М.П. Бутка. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 376 с.
- 40.Сумець О. М., Бондаренко М. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2010. 240 с.
- 41.Федулова І. В., Кундєєва Г. О. Інноваційний потенціал підприємств: монографія. Київ: Медінформ, 2010. 346 с.
- 42.Хаустова К.М., Архангельська М.І. Потенціал адаптивності промислового сектору регіону. Економіка і суспільство . 2018. №14. С. 638-643.
- 43.Хаустова К.М. Теоретичні підходи до оцінки регіонального потенціалу галузі . Бізнес Інформ. 2017. №1. С. 127-131.
- 44.Хомяков Л.І. Управління потенціалом підприємства: Навч. пос. К.: Кондор, 2009. 400 с.
- 45.Чернишова Л. І., Бескубська А. С., Прокоф'єва В. К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 23. С. 432-438.

46. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2012. № 6(132). С. 166-172.
47. Amosha O., Bryukhovetska N., Buleev I. Industry as a Dominant in the Formation of an Ukraine's Self-Sufficient Economy. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 4(62). С. 30-37. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-4\(62\)-30-37](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-4(62)-30-37) (дата звернення: 11.12.2023).
48. CREATING STRONGER TIES. Annual Report METINVEST 2019. URL: [https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/25/ua/Metinvesr\\_AR\\_2019.pdf](https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/25/ua/Metinvesr_AR_2019.pdf) (дата звернення: 11.12.2023).
49. Korytko Tetyana Yu., Piletska S.T. Bogutska O. Formation of an organizational and economic mechanism for encouraging investment activity of enterprises. Baltic Journal of Economic Studies, 2018. Vol. 4. No. 5. P. 10–17. URL: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-10-17> (дата звернення: 11.12.2023).
50. ON THE RIGHT TRACK. ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS METINVEST 2018. URL: [https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/23/ua/Metininvest\\_AR\\_2018.pdf](https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/23/ua/Metininvest_AR_2018.pdf) (дата звернення: 11.12.2023).
51. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.
52. SMART-HOLDING URL: <https://www.smart-holding.com/uk/our-investments/metals-and-mining/metinvest/> (дата звернення: 11.12.2023).
53. Standing together. Annual Report METINVEST 2020. URL: <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/28/ua/%20metinvest-annual-report-2020.pdf> (дата звернення: 11.12.2023).

54.WORLD STEEL ASSOCIATION. URL: <https://worldsteel.org/> (дата звернення: 11.12.2023).