

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЄРИК ВАСИЛЬ ВАСИЛЬОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
і просторової економіки, доцент
_____ О.С. Трегубов
«_____» _____ 2020 р.

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
(НА ПРИКЛАДІ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ)**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.С. Трегубов, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2020

АНОТАЦІЯ

Єрик В.В. Управління стратегічною результативністю підприємств (на прикладі металургійних підприємств України). Спеціальність 051 Економіка, Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020.

Роботу присвячено комплексному науковому та практичному вирішенню проблемних питань управління результативністю металургійних підприємств на стратегічному рівні, а також обґрунтуванні прикладних аспектів розробки та імплементації механізмів її вимірювання та забезпечення. Досліджено понятійно-категоріальний апарат теорій ефективності та результативності.

Висвітлено економічну сутність вимірювання результативності, запропоновано класифікацію систем вимірювання з виокремленням основних етапів їх появи. Визначено еталонні характеристики системи вимірювання стратегічної результативності. Досліджено системологію процесу управління стратегічною результативністю з виявленням системно-адаптаційних компонент та вимог до їх ефективної взаємодії; на основі чого обґрунтовано шість етапів такого процесу: ідентифікація факторів впливу на стратегічну результативність за різними сферами; розробка адаптаційного методичного підходу до вимірювання стратегічної результативності; оцінювання потенційного діапазону покращення стратегічної результативності; обґрунтування управлінських рішень щодо напрямів необхідних трансформаційно-адаптаційних змін; формування механізму забезпечення максимально можливої стратегічної результативності; імплементація такого механізму. Запропоновано алгоритм синхронізації процесу управління стратегічною результативністю з широким процесом стратегічного управління.

У результаті дослідження виявлено глобальний характер металургійної галузі, визначено тенденції та особливості функціонування металургійних підприємств України та світу. Ідентифіковано фактори впливу на результативність металургійних підприємств, на основі аналізу ключових показників діяльності за кожним з яких виявлено нездатність металургійних підприємств України адаптуватися до кризових політико-економічних умов та глобальних викликів галузі. Визначено, що стратегічна результативність досліджуваних суб'єктів не є достатньою, що обумовлено відсутністю впровадження системи вимірювання

результативності в її актуальному трактуванні як механізму адаптації до зовнішніх викликів. Запропоновано напрями досягнення кращих стратегічних результатів.

Визначено принципи модифікації управління стратегічною результативністю відповідно ідентифікованим галузевим факторам впливу на основі розробки адаптаційного методичного підходу до вимірювання рівня стратегічної результативності з використанням удосконаленого інструментарію бенчмаркінгових досліджень, завданнями яких визначено: виявити стратегічні орієнтири розвитку; виділити ключові фактори успіху, необхідні для досягнення виявлених стратегічних орієнтирів; сформувати емпіричні моделі цільових результатів на основі кореляційних залежностей між проксі-змінними та ключовими показниками стратегічної результативності; виявити показники пріоритетного впливу, які максимізують підсумковий показник стратегічної результативності та визначають механізм його забезпечення. Вимірювати рівень стратегічної результативності металургійних запропоновано за трьома перспективами: фінансова результативність, підприємницький потенціал і соціоорієнтоване управління. За перспективами вимірювання сформовано систему оцінювальних показників, прикладні засади визначення діапазону покращення стратегічної результативності. Обґрунтовано механізм забезпечення максимально можливого рівня стратегічної результативності підприємств металургійної галузі шляхом визначення кореляційних взаємозалежностей між факторами стратегічної результативності на основі регресійного аналізу із застосуванням фільтру досягнення виключно високих стратегічних результатів.

Ключові слова: результативність, ключові показники результативності, вимірювання результативності, стратегічна результативність, управління стратегічною результативністю підприємств, механізм забезпечення максимально можливої результативності.

Табл. 58. Рис. 78. Бібліограф.: 62 найм.

Eryk V.V. Management of strategic performance of enterprises (on the basis of metallurgical enterprises of Ukraine). Specialty 051 Economis, Programme «Economics of Enterprise». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

The thesis is focused in an implementation of scientific and practical solutions for the strategic performance management process for Ukrainian Steel companies, with the

applied justification of the development and implementation of mechanisms for its measurement and ensuring.

The economic essence of performance measurement based on the analysis of the evolution of the performance measurement systems are catalogued, which allows to identify the reference characteristics of a system for measuring strategic performance. The systemology of companies strategic performance management process made it possible to identify its systemic adaptation components and the requirements for their effective interaction; with justification for the six stages of such a process, namely: identification of factors influencing strategic performance in various areas; development of an adaptive methodological approach to measuring strategic performance; assessing the potential range of improving strategic performance; substantiation of managerial decisions regarding the areas of necessary transformational and adaptation changes; the formation of a mechanism to ensure the highest possible strategic performance; implementation of such a mechanism. It is proposed to consider the strategic performance management process as a synchronized part of strategic management.

The research revealed the global nature of the metallurgical industry and identified trends and features of the functioning of Ukrainian steel companies with factors, influencing the performance of metallurgical enterprises.

Using advanced benchmarking tools, the author proposed an adaptive methodological approach to measuring the level of strategic performance of the studied business entities according to three perspectives: financial performance, entrepreneurial potential and socially oriented management. In the course of the research it was established a system for evaluating indicators in the areas of measuring the level of strategic productive activity, applied principles for measuring and evaluating the range of improvement of strategic performance on the basis of empirical models of target strategic results, formed the mechanism of ensuring the highest possible level of strategic performance of steel companies.

Keywords: performance, key performance indicators, performance measurement, strategic performance, strategic performance management, high opportunities strategic performance ensuring mechanism.

Tabl. 58. Fig. 78. Bibliography: 62 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1 Теоретичне підґрунтя формування сучасної теорії результативності	11
1.2 Методичні підходи до вимірювання результативності підприємств.....	20
1.3 Системологія механізмів управління результативністю на стратегічному рівні.....	34
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	45
2.1 Специфіка функціонування та сучасний стан металургійної галузі на глобальному та національному рівнях.....	45
2.2 Аналіз фінансових аспектів забезпечення результативності діяльності українських підприємств металургійної галузі.....	59
2.3 Дослідження та ідентифікація факторів впливу на результативність металургійних підприємств	85
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	112
3.1 Модифікація процесу управління стратегічною результативністю на підприємствах металургійної галузі	112
3.2 Розробка та апробація методики вимірювання рівня стратегічної.....	120
3.3 Імплементация механізму забезпечення максимально можливого рівня стратегічної результативності підприємств металургійної галузі.....	152
ВИСНОВКИ	169
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	172
ДОДАТКИ	178

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

BPM	англ. – business process management, процес-орієнтоване управління або управління бізнес-процесами
BPMS	англ. – business performance management system(s), система(и) управління результативністю
BSC	англ. – Balanced Scorecard, збалансована система індикаторів бізнесу
KPI	англ. – Key performance indicator(s), ключовий(і) показник(и) результативності
KSPI	англ. – Key strategic performance indicator(s), ключовий(і) показник(и) стратегічної результативності
LSP	англ. – Level of strategic performance, рівень стратегічної результативності (авт.)
PM	англ. – performance measurement, вимірювання результативності
PMC	англ. – complex performance model, комплексна модель управління результативністю (концептуальна практична трансформація)
PMCo	англ. – performance measurement concept, концепція вимірювання досягнень
PMM	англ. – performance measurement and management, феномен інтеграції управління та вимірювання результативністю (теоретичний розгляд)
PMS	англ. – performance measurement system, система(и) вимірювання результативності
CRM	англ.-Customer Relationship Management- клієнтоорієнтоване управління
CSR	англ. – Corporate social responsibility - корпоративна соціальна відповідальність
п.	пункт (-ів)
п/н	порядковий номер
РД	результативність діяльності
СРТР	середньорічний темп росту (відсотків (%) або пунктів (п.))
т.	століття
ТР	темп росту (відсотків (%) або пунктів (п.))
УСР	Управління стратегічною результативністю
СУП	Стратегічне управління підприємством

ВСТУП

Актуальність теми. Першочерговим завданням суб'єктів підприємницької діяльності за сучасних умов господарювання є збереження стабільності та виживання у конкурентному і високотурбулентному глобальному середовищі. Відкритий і динамічний характер діяльності підприємств, суперечливість цілей їх окремих підсистем зумовлюють постійні потреби в змінах, від яких безпосередньо залежить здатність до такого виживання. Вимоги до змін генеруються як усередині підприємства у вигляді потреб і очікувань працівників, так і у зовнішньому середовищі у формі зростаючої конкуренції, технологічних інновацій, змін законодавства, тиску політичних та соціальних факторів тощо. Низка підприємств упроваджують такі зміни після того, як ці вимоги впливають на погіршення їх результатів діяльності, натомість, інші прагнуть передбачити ризики подібного тиску і провести необхідні зміни в превентивному порядку.

Це ставить три основні завдання для менеджменту підприємств: по-перше, задоволення споживчих та соціальних інтересів, по-друге, управління процесами формування та підтримки стійких конкурентних переваг і, по-третє, збереження довіри інвесторів. Для вирішення зазначених завдань, виникає необхідність в управлінні результативністю на різних рівнях менеджменту та створення відповідного інструментарію.

Протягом останніх трьох десятиліть питанням визначення сутності результативності підприємства, механізмів її вимірювання та управління присвячено чимало вітчизняних та зарубіжних публікацій. Особливої уваги заслуговують праці П. Друкера, Г. Коккінза, В. Парето, С. Сінка, Д. Нортон, Ю. Шрейдера, С. Ейлона, Б. Голда, Д. Мескона, Б. Райзберг, Г. Кандзі, Я. Вагнера, В. Геєця, А. Нілі, Ф. Хедоу, П. Алмстрома, С. Оквіра, Ю. Бітітчі, Г. Сміта, С. Покропивного, О. Олексюка, І. Рєпіної, В. Марченко, В. Лаврененко, Н. Пасічник та ін. Незважаючи на фундаментальність їх надбань, недостатньо дослідженими залишаються питання теорії та методології управління стратегічною результативністю підприємств. Така ситуація призвела до зсуву акцентів процесу

управління з механізмів його забезпечення до фактичного оцінювання, що суттєво ускладнює превентивний вплив на рівень досягнення результатів. Зі сказаного вище випливає необхідність критичного переосмислення прикладних аспектів формування і розвитку механізмів управління стратегічною результативністю. Фрагментарність напрацювань теоретичного і прикладного характеру в даній сфері зумовила вибір теми магістерської роботи, постановку мети, завдань, логіку її побудови.

Мета і завдання дослідження. *Метою магістерської роботи* є поглиблення теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо управління результативністю металургійних підприємств на стратегічному рівні. Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено наступні *завдання*:

- дослідити теоретичне підґрунтя формування сучасної теорії результативності;
- систематизувати методичні підходи до вимірювання результативності підприємств у контексті глобальних економічних трансформацій;
- дослідити системологію механізмів управління результативністю на стратегічному рівні;
- виявити специфіку функціонування й охарактеризувати сучасний стан металургійної галузі на глобальному та національному рівнях;
- здійснити діагностику фінансових аспектів забезпечення результативності діяльності підприємств у галузевому розрізі;
- ідентифікувати фактори впливу на результативність металургійних підприємств;
- адаптувати процес управління стратегічною результативністю відповідно умов функціонування металургійних підприємств;
- обґрунтувати методичний підхід до вимірювання рівня стратегічної результативності підприємств та його складові;
- розробити механізм імплементації процесу управління стратегічною результативністю на вітчизняних металургійних підприємствах.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення результативної діяльності підприємств на стратегічному рівні в умовах глобального конкурентного і динамічного ринкового середовища..

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів та прикладних аспектів управління стратегічною результативністю металургійних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення конкретних завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: діалектичний та історичний методи наукового пізнання, аналізу і синтезу (з метою дослідження генезису теорій ефективності та результативності, змістовності вимірювання та управління результативністю підприємств); метод системного аналізу (для систематизації підходів до визначення категорії результативності, дослідження системології управління результативністю підприємства); морфологічно-семантичний метод (для виокремлення критеріїв результативності); методи економіко-математичного моделювання, статистичного, структурного, динамічного, параметричного, кореляційного та регресійного аналізу (для формування емпіричних моделей вимірювання стратегічної результативності, визначення зв'язків між рівнем стратегічної результативності та його складовими, прогнозування розвитку металургійної галузі та показників окремих підприємств); методи і прийоми економічного аналізу (для оцінювання результативності досліджуваних підприємств), графічний метод (для візуалізації отриманої інформації, її групування, порівняння та узагальнення).

Інформаційною базою дослідження є публікації вітчизняних і зарубіжних науковців за тематикою роботи; нормативно-правові акти України; офіційні звіти та аналітичні матеріали міжнародних інституцій (Світової асоціації сталі, ЮНКТАД, Світового Банку, МВФ, ОЕСР), рейтингових, інформаційних і маркетингових агенцій; дані міжнародної та вітчизняної статистики; управлінська та фінансова звітність металургійних підприємств України та світу; матеріали мережі Інтернет; результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні комплексу методичних підходів та обґрунтуванні прикладних засад управління результативністю металургійних підприємств на стратегічному рівні в умовах динамічності зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові положення та результати дослідження доведені до рівня методичних розробок і прикладного інструментарію, практичне використання якого дозволяє забезпечити високий рівень стратегічної результативності підприємств. Прикладне значення розробок підтверджується їх впровадженням у практичну діяльність конкретних підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення магістерської роботи пройшли апробацію та отримали позитивну оцінку на XX Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (23-24 квітня 2020 р., м. Вінниця);

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 177 сторінок друкованого тексту. Робота містить 58 таблиць та 78 рисунків, список використаної літератури складається з 62 джерела, додатків – 1.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичне підґрунтя формування сучасної теорії результативності

Удосконалення концептуальної теоретичної основи результативності підприємства обумовлює збільшення цінності самого економічного суб'єкта, відкриває можливості для вирішення цілого ряду практичних проблем, що безпосередньо визначають сталий соціально-економічний розвиток як окремих суб'єктів господарювання, так і країни загалом. Не зважаючи на значний доробок у прикладних аспектах забезпечення результативності підприємства, сама сутність цієї категорії продовжує залишатися недостатньо розглянутою, для визначення якої необхідно співвіднести та зв'язати теорії економічної ефективності та результативності соціально-економічних систем різних рівнів.

Питання співвідношення категорій ефективності та результативності є традиційно актуальними незалежно від обсягів отриманих знань. Огляд економічної літератури з їх визначення показав, що незважаючи на накопичений до теперішнього часу науковий потенціал, дозволяючий систематизувати отримані знання, у літературі продовжує існувати практика їх підміни або ж синонімізації, що істотно відбивається на правильності розуміння сутності їх сприйняття [49]: одні автори ототожнюють ці поняття, нерідко синонімізуючи їх і з таким категоріями як «дієвість», «прибутковість», «продуктивність», «прогресивність», «інтенсивність», «оптимальність» тощо (Вартанов А. С., Василик С. К., Покропивний С. Ф., Колот В. М., Райзберг Б. А., Стародубцева Є. Б., Сінк Д. С., Лозовський Л. М., Хан Д.), інші представляють їх у вигляді взаємопов'язаних величин (явищ), які забезпечують успішне функціонування підприємства (Друкер П. Ф., Кизим М. О., Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф., Перевалов Ю. В., Гімаді І. Е., Добродій В. В., Хан Д., Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С., Пірс Я, Робінсон Р. Б., Олексюк О. І.).

Проблема встановлення зв'язків між теоріями результативності підприємства та економічної ефективності як загальноекономічним напрямом може бути вирішена шляхом генезису їх еволюції. Розвинута із суспільних наук економічна теорія, основним завданням якої є вирішення головної економічної проблеми - невідповідності між безмежними потребами та наявними ресурсами для їх задоволення, виокремлює наступні два об'єкти аналізу: економічні відносини та продуктивні сили, використання яких і веде до появи категорії «економічна ефективність», яка, у свою чергу, відображає спосіб та рівень вирішення базової економічної проблеми на певний момент часу та за певних умов.

На основі дослідження еволюції економічної сутності ефективності діяльності, на рис.1.1 виокремлено основні підходи до її визначення за такими ключовими ознаками як вибір, результат, оцінка та співвідношення, на основі диференціації яких у подальшому і розбудовуються сучасні теорії ефективності та результативності. Показовим у цьому плані виступає понятійне розмежування термінів «ефект» і «результат». Під першим з них розуміють цілеспрямовану чи спонтанну зміну, яка прямо або опосередковано пов'язана з реалізованою дією (операцією). Під результатом розуміють продукти, капітальні активи, послуги, які виступають наслідком дій (заходів) з розвитку, а також зміни, які витікають з дій, що супроводжують отримання кінцевих результатів.

Отже, зміна ключових факторів розв'язання економічної проблеми та адаптивна трансформація відносин і продуктивних сил суспільства веде до подальшого розвитку теорії «економічної ефективності» у теорію «результативності підприємства» [31, с.101-111]. Варто відмітити, що у зарубіжній літературі основою подальшого розвитку теорії результативності економічних процесів (у т.р. підприємства) виступають досягнення економічної кібернетики, тоді як у вітчизняних літературних джерелах увага продовжує акцентуватися на подальшому розвитку теорії ефективності з притаманною плутаниною тлумачення «результативності» з іншими спорідненими категоріями (ефективності, продуктивності, економічності, якості, прибутковості) [29].

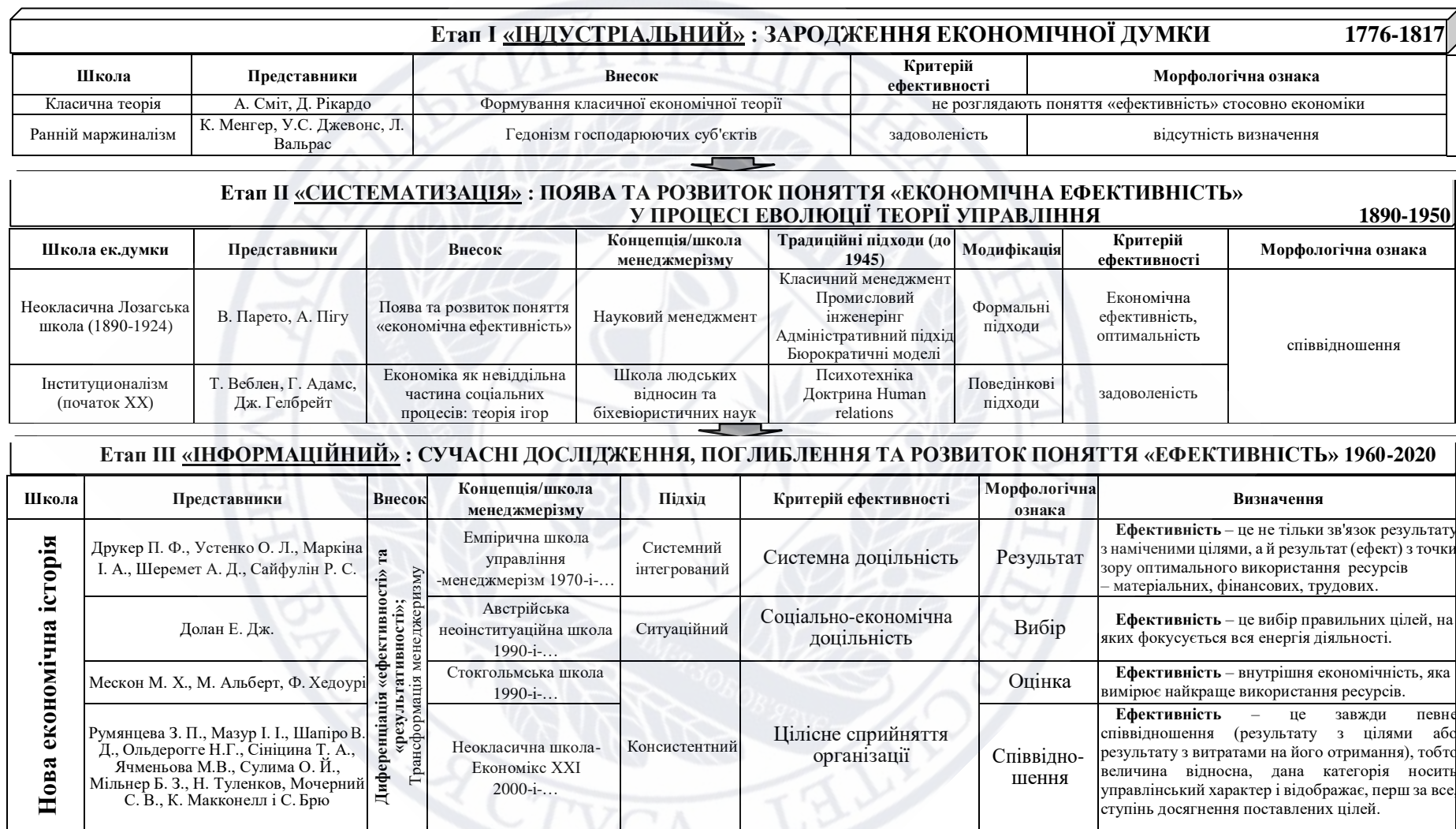


Рис. 1.1. Еволюція наукових підходів щодо розвитку теорії ефективності

Джерело: сформовано автором

Узагальнення різних точок зору з питання сутності понять «ефективність» і «результативність» на основі їх порівняння (рис.1.2), дозволяє зробити висновок про те, що зазначені категорії не є тотожними явищами, проте вони взаємозалежні і взаємодоповнюють.

Наступним етапом дослідження має бути питання детермінації категорії результативності, яку можна визначити через сім основних підходів (рис.1.3), сформованих у процесі трансформації фундаментально- утворюючих у синтетичні з формуванням комплексного системно-синергійного підходу:



Рис. 1.2. Ключові відмінності між «ефективністю» та «результативністю»

Джерело: сформовано автором

Морфологічно - семантичний аналіз зазначених підходів та трактувань результативності різними авторами, дає змогу виокремити критерії результативної діяльності підприємства. Відображення значущості таких критеріїв відповідно їх згадуваності в літературних джерелах наведено на рис.1.4. Виходячи з частоти згадуваності перелічених критеріїв, а також їх узгодженості з цілями діяльності підприємств та можливістю визначення, найважливішими критеріями результативності, на нашу думку, виступають прибутковість, економічність, якість, інноваційність, ринкова позиція, продуктивність, дієвість та соціальна відповідальність.



Рис. 1.3. Методичні підходи до розкриття змісту результативності діяльності підприємства

Джерело: сформовано та доповнено автором за використанням напрацювань [4; 11; 29;30]

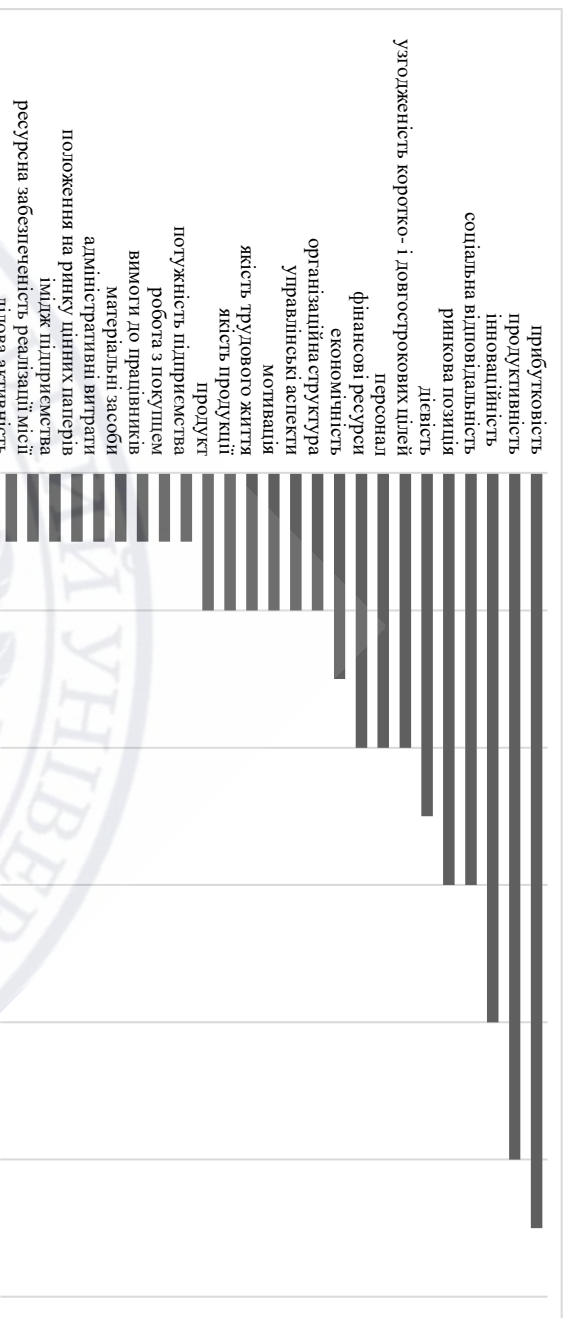


Рис.1.4. Критерії результативності та сфери діяльності у трактуваннях результативності підприємства

У табл. 1.1 наведено характеристику, економічний зміст (узгодженість з цілями підприємства) та загальноживаний метод оцінювання критеріїв.

Таблиця 1.1 - Характеристика та економічний зміст критеріїв результативності діяльності

Критерій	Прибутко вість	Економі чність	Якість	Інновацій ність	Ринкова позиція	Продуктив ність	Дієвість	Соціальна відповідн яльність
Розрахунок критерію	Співвідношення між кінцевими результатами і необхідними для їх отримання витратами, застосованими ресурсами	Співвідношення між фактично спожитими і передбачуваним витратою ресурсів для досягнення мети	Величина, яка відображає міру відповідності виконуваних робіт, вимогам договору на їх виконання	Величина, яка відображає міру використання підприємством роботи новітніх досягнень науки в різних сферах	Співвідношення економічності, продуктивності, прибутковості діяльності та аналогічних критеріїв пріоритетного конкурента	Співвідношення між обсягом виконаних робіт і величиною ресурсів, необхідних для його виконання	Співвідношення фактичних результатів діяльності із запланованими	Величина, яка відображає відповідність сформованих на підприємстві умов праці вимогам його працівників
Економічний зміст	Відображає правильність поставлених цілей першого рівня	Відображає правильність поставлених цілей другого рівня	Виступає як засіб досягнення цілей першого і другого рівнів	Виступає як засіб досягнення цілей першого і другого рівнів	Відображає правильність поставлених цілей першого рівня	Відображає правильність поставлених цілей другого рівня	Відображає рівень виконання поставлених цілей першого і другого рівня	Виступає як засіб досягнення цілей першого і другого рівнів
Здатність до забезпечення результатів діяльності	Характеристика здатності в часі отримувати доходи понад , необхідні для їх створення	Характеристика здатності раціонально використовувати свої обмежені ресурси в часі	Характеристика здатності задовольняти потреби замовників за допомогою здійснення основної діяльності відповідно до встановлених вимог	Характеристика схильності до нововведень	Характеристика здатності займати необхідне місце серед конкурентів	Характеристика здатності витратити менше ресурсів при виконанні певного обсягу робіт в динаміці	Характеристика здатності виконувати поставлені цілі	Характеристика здатності організації задовольняти потреби працівника щодо умов та оплати праці, розвитку та навчання

Джерело: складено автором на основі [11; 26; 31

Систематизація наукових поглядів на сутність та критеріальний аналіз терміну результативності обґрунтовують класифікаційні ознаки цієї категорії (рис.1.5) залежно від виду досягнення цілей (результативність економічна, соціальна, фінансова, науково-технічна, організаційна, інформаційна, виробнича, інноваційна, інвестиційна, екологічна [42], тлумачення яких відповідає аспектам їх визначення) та залежно від теоретичного змісту (статична результативність (відображає співвідношення, результат, показники) та динамічна (відображає процес, оцінку, вимір)). Розгляд результативності як певного рівня досягнення цілей провокую подальшу її класифікацію на високу, достатню, недостатню, нерезультативність (при від'ємному значенні) та гіперрезультативність (при значно перевищуючому рівні, що свідчить про нераціональність використання ресурсів підприємства та управління його потенціалом) відповідно. Залежно від способу прогнозування цільових значень, результативність вважаємо необхідним розділяти на бажану (при встановленні цільових орієнтирів виходячи з суб'єктивної оцінки-ідеальні результати діяльності на думку менеджменту підприємства), максимально можливу (при встановленні цільових орієнтирів виходячи з об'єктивного стану підприємства та середовища на основі принципів оптимальності- узгодження бажаної результативності із обмежуючими її факторами) та фактичну (фактично досягнутий рівень результативності).

З урахуванням сучасного рівня динамічності навколишнього середовища та диференціацією залучення економічних суб'єктів у зовнішньоекономічні відносини, а також різним ступенем їх уразливості від впливом розвитку середовища функціонування, результативність підприємства необхідно класифікувати і залежно від рівня економічної системи на глобальну (макрорезультативність підприємства як учасника глобального ринку), локальну (мезорезультативність підприємства у національному розрізі), та мікрорезультативність (результативність діяльності окремого підприємства незалежно від середовища функціонування).

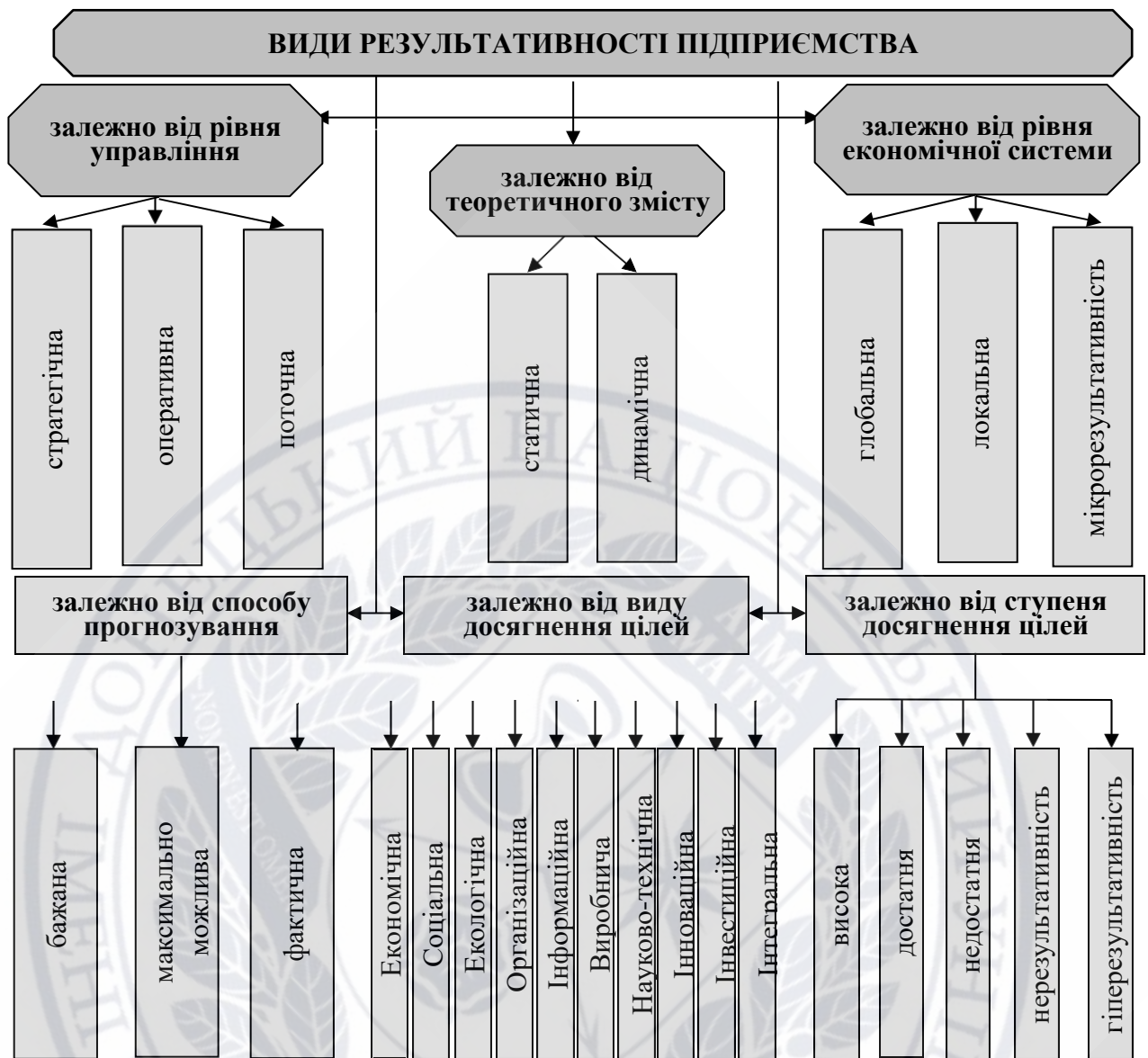


Рис. 1.5. Класифікаційні ознаки результативності діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Оскільки досягненню кожного з видів результативності апіорі передую певний процес, забезпечуючий той чи інший її рівень, виникає потреба у формуванні ефективного механізму управління нею, що зумовлює необхідність додатково диференціювати її залежно від рівня управління на стратегічну, оперативну та поточну результативність. Вважаємо, що за такої класифікації тлумачення змістовності результативності за розглянутими раніше сьома підходами (рис.1.3) систематизуються у рамках певної матриці, поля (рамки) якої розмежують наповненість кожного з них відповідно до рівня управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Матриця класифікації категорії «результативність діяльності» за рівнем управління, систематизована за літературними джерелами

Підхід	Первинна характеристика	Вторинна характеристика	Системно-синергійний → стратегічно-орієнтований				
			Ступінь досягнення мети	Здатність використовувати середовище для придбання рідкісних ресурсів	Здатність досягати максимальні результати при фіксованих витратах	Здатність до досягнення цілей на основі внутрішніх характеристик	міра задоволеності зацікавлених сторін
цільовий	Ступінь досягнення мети організації	Великий економічний словник. під ред. А.Н. Азріляна 1999; ЮНЕКСО 2007; Перевалов Ю. В. 1997; Л. Федулова 2004; О.Є. Кузьмін 2007, О.Г.; ISO 9000:2015; Л.Харві 2018;	М.М. Канне та ін. 2008;	Сінк Д.С. 1989; Еліфёров В.Г. 2006; П.В. Романова, Є.Р. Ярська-Смірнова 2007			Друкер П.Ф. 2003.; Асташова Ю.В. 2005; Р.З. Дарміць, Н.О. Вацис 2010
ціннісно-орієнтований	Здатність до досягнення цілей на основі хороших («здорових») внутрішніх характеристик	Удовікін А. В. 2011.	Хан Д., 1997;	І.В. Кальницька 2015	А.Н. Тищенко 2005		Вагнер К. 2009
витратний	Здатність організацій досягати максимальні результати при фіксованих витратах або здатність мінімізувати витрати при досягненні необхідних результатів	Ковалев В.В. 2007;	Лобай Р. Р. 2013; Рубан Л. О.. 2017	Х.Лібенштейн 1966; Мельник 2004; Кушвахя Р.А 2005; М. Ніколаєв 2005; А. С. Авдюшенко 2010; Лозовська Н. М. та Рожко З.П. 2013;	Економічна енциклопедія за редакцією С. Мочерного 2000;	Бітітчі 1997	Іон Е. 2016 Wikipedia 2018;
когерентний	Здатність організацій використовувати середовище для придбання рідкісних ресурсів	Бараненко С.П. 2006;		М. Мескон та ін. 1998;	Шеремет А. Д. 2000;	Чакраарті 1986;	
споживчо-орієнтований	Ступінь задоволеності зацікавлених сторін (акціонерів, клієнтів, замовників)			Тлумачний словник за ред. Н. Ю. Шведова 2008;	О.І. Олексюк 2008		Ніілі А. та ін.. 2000;
процесний	Процес, забезпечуючи й результат	Долан Е. Дж. 1994; Барріентос Баеза 2015		Сериков А. В. 2011		Річард П. та ін. 2009	Ландстром А. та ін. 2018
		Поле стратегічної результативності		Поле оперативної результативності		Поле поточної результативності (ефективність діяльності)	

Джерело: розроблено автором

Віднесення літературних джерел до того чи іншого поля результативності у запропонованій матриці зроблено за допомогою морфологічного аналізу авторських трактувань з виявленням первинної (основної) характеристики, якими автори наділяють змістовність результативності, та вторинної (при наявності пов'язаної і доповнюючої первинну). Синтетичне осмислення матриці відносить витратний та когерентний підхід до поля поточної результативності, споживчо- та ціннісно-орієнтований до оперативної, цільовий, процесний та системно-синергійний до поля стратегічної результативності. У такому контексті можна стверджувати, що прихильники цих підходів, говорячи про результативність підприємства, розглядають саме її стратегічний рівень.

Подальше теоретичне осмислення визначення стратегічної результативності має ґрунтуватися на дослідженні механізмів її забезпечення, визначальний вплив на які, згідно з традиціями сучасних зарубіжних наукових шкіл, справляють наявні моделі вимірювання та управління результативністю. На цій основі стверджується, що вимірювання результативності виступає аналітичним інструментарієм її оцінювання, яке репрезентує конкретні результати економічної діяльності [33, с.244-246]. Отже, вважаємо доцільним наступним кроком розглянути наявні методичні підходи до вимірювання результативності діяльності, елементи яких мають бути покладено в основу ефективного інструментарію забезпечення саме стратегічного її рівня.

1.2 Методичні підходи до вимірювання результативності підприємств

Результативність підприємства та методи, які використовуються для її вимірювання та управління, є центральним питанням як у профільній науковій літературі, так і серед експертів-практиків [49 та ін.]. Процес вимірювання результативності вивчається здебільшого в теорії менеджменту та теорії організації, а також на рівні інформаційних систем (зокрема, управління бізнес-процесами або BPM), передбачає наявність диференційованих підходів, а, отже, є багатопрофільною темою [50, с.225-231].

З розвитком BPM з'являється абсолютно й інший новий вид PMS у рамках PMSo - моделі вдосконалення бізнесу. Для підвищення ефективності та результативності діяльності у таких моделях рекомендується використовувати принципи Total Quality Management (TQM), які передбачають досягнення конкурентних переваг за рахунок зниження вартості, удосконалення продуктів і послуг, налагодження партнерських відносин, глобального визнання та іміджу. Застосування концепції управління та вимірювання на основі успішності бізнесу було особливо помітним під час жорсткої глобалізації, коли компанії використовували її для створення, підтримки та зміцнення конкурентних переваг.

Останнє десятиріччя характеризуються розповсюдженням ідеології сталого розвитку з одночасною цифровізацією економіки, проектуючи нові системи та моделі вимірювання і показники для компаній, визначаючи його як ключовий напрямок вдосконалення. PMS в рамках сталого розвитку дістали назву «Стійких та ресурсоефективних систем вимірювання результативності бізнесу» Sustainable and Resource Efficient Business Performance Measurement systems (SuRE BPMS). Основою розробок сучасних систем Sure BPMS є концепція глобальної результативності сталого розвитку "Трипільна лінія" («Triple Bottom Line», Секара (2006) [55]), яка використовується для оцінки реалізації стратегій сталого розвитку, охоплюючи сукупність економічних, соціальних та екологічних показників. Дана концепція підтримує рівновагу між трьома цілями:

По-перше, максимізацією економічних показників, перш за все, результативністю для акціонерів. Ця мета може бути досягнута на основі традиційних фінансових критеріїв обліку (доходу, прибутковості, руху грошових коштів) або критеріїв, виходячих із теорії створення вартості для акціонерів (економічна додана вартість, додана ринкова вартість). По-друге, максимізацією соціальної результативності, яка вимагає максимальної результативності для всіх учасників економічного життя (зацікавлених сторін): від працівників до спільноти, від постачальників до споживачів, від інвесторів та кредиторів до держави, від

керівників та корпоративного управління до підтримки уваги акціонера . Та, по-третє, збільшенням екологічної ефективності, що передбачає діяльність, яка не впливає на навколишнє середовище і, таким чином, розвиває найкращі екологічні показники (рис.1.7).



Рис. 1.7. Концепція глобальної результативності сталого розвитку
"Трипільна лінія"

Згідно концепції, стійка корпорація прагне до низького впливу на навколишнє середовище, дбає про персонал та суспільство в цілому, і при цьому залишається конкурентоспроможною. Основою для стійкої виробничої діяльності є створення високої вартості при використанні менших ресурсів. У цій перспективі ефективність використання ресурсів є наслідком кожної виробничої операції. Витрачені ресурси не додають цінності для клієнта і являють собою витрати для підприємства і суспільства в цілому. Ключове завдання діяльності полягає в тому, щоб пов'язати поліпшення стійкості на операційному рівні з фінансовими результатами і підвищенням стійкості на корпоративному стратегічному рівні.

Удосконалення поглядів «Triple Bottom Line» та «Моделі життєвого циклу» знаходить прояв у Системі вимірювання результативності підприємств на основі сталого розвитку Алмстрема та ін. (Almström SuRE BPMS, 2017). Автори наголошують, що використання і удосконалення систем вимірювання результативності тісно пов'язані з системами управління, наприклад, охороною навколишнього середовища, якістю та гігієною праці та безпеки, а також

програмами оперативного розвитку (ОР) (наприклад, ініціативи з безперервного вдосконалення). Інтеграція систем управління та програм ОР передбачає розробку та обслуговування відповідних PMS. На практиці системи управління і ОР - програми не повністю інтегровані і містять різні набори ключових показників результативності. Чинниками успіху для оперативного розвитку з точки зору авторів моделі можуть стати: участь менеджменту, навчання та освіта, розширення прав і можливостей робочих, узгодження довгострокової стратегії. Крім того, для досягнення успіху з узгодженням PMS в операційних системах необхідно: робити фокус на циклі вдосконалення (Plan-Do-Check-Act), впровадити системи управління згідно розвитку виробництва, стандартизувати вимірювання, забезпечити інтеграцію з методами та інструментами оперативного розвитку, використовувати внутрішній аудит. На рис. 1.8 зображена єдина система управління та вимірювання результативності за Алмстромом.

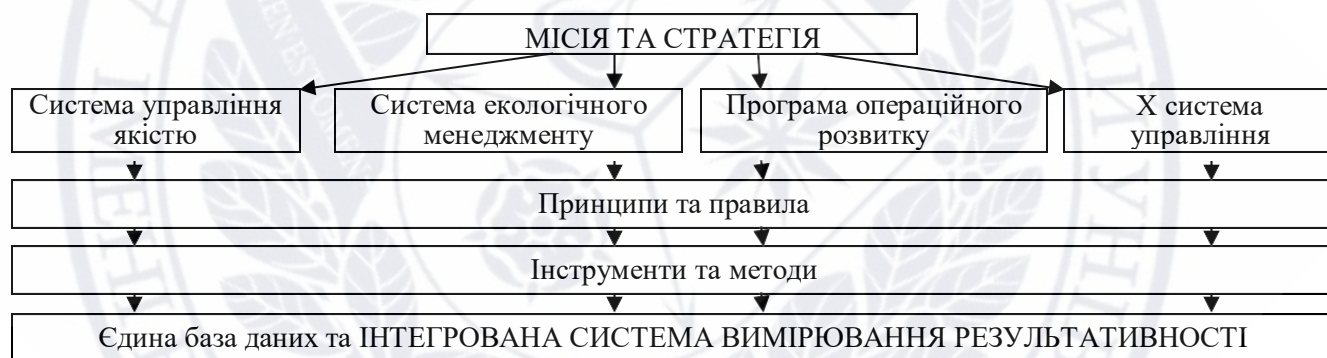


Рис. 1.8. Інтегрована система управління та вимірювання результативності Алмстрома (2017)

Аналіз широкого кола PMS дає змогу у табл. 1.3 представити порівняння традиційного (систем фінансових показників) та інноваційного (моделей у рамках PMCo's) вимірювання результативності, демонструє еволюційні зміни у вимірюванні та подальші напрями їх розвитку.

Порівняння PMS у аспекті їх генезису відображає, перш за все, еволюцію змістовності визначення самого процесу вимірювання результативності з позицій системно-синергійного підходу. Погляд на еволюцію вимірювання результативності на основі методичних підходів до розкриття змісту результативності діяльності підприємства забезпечує відповідну основу для теоретично-прикладного аналізу структури наявних PMS .

Таблиця 1.3 - Порівняння традиційних та інноваційних систем вимірювання результативності

Системи вимірювання (PMS)		Традиційні системи показників	Інноваційні системи у рамках концепції вимірювання досягнень
Критерій порівняння			
Роль	Місце використання PMSS	Елемент циклу планування і контролю	Незалежний процес забезпечення спрямування, сигналізації і навчання-
	Стратегічна орієнтація	Моніторинг реалізації стратегії	Сприяння розробці і реалізації стратегії
	Контроль	Діагностичний контроль	Діагностичний та інтерактивний контроль
	Навчання	Єдиний цикл навчання	Одиночний і подвійний цикл навчання
Конструкція методик (систем) вимірювання	Тип систем	Фінансові	Багатокритеріальні та збалансовані
	Перспективи вимірювання	Операційні та функціональні	Стратегічні та системні
	Амплітуда	Внутрішні аспекти	Зовнішні аспекти
	Природа розробки	Трансакційна	Причинно-наслідкова
	Тип показників	Фінансові показники	Фінансові та нефінансові показники
	База виміру фінансових показників	На основі витратоефективності	На основі показників вартості
	Узгодженість показників	Протиріччя між показниками	Відповідність показників
	Орієнтація	Орієнтовані на прибуток	Клієнтоорієнтовані
	Далекосяжність оцінки	Короткострокова орієнтація	Короткострокова і довгострокова орієнтація
	Широта показників	Перевага індивідуальних показників	Перевага комплексних показників
	Розріз виміру	Перевага функціональних показників	Перевага поперечних показників
	Оцінка відносно	Порівняння зі стандартом	Моніторинг поліпшення
	Тип показників	Агреговані,статичні	Зведені та детальні, динамічні
	Своєчасність вимірювання	Відсутність оперативності і своєчасних сигналів	Дієві і своєчасні
	Мета вимірювання	Націлені на оцінку вимірювання результативності	Націлені на оцінку та залучення управління результативністю
	Звітність	Керівництву/акціонерам	Усім стейкхолдерам
Вплив на управлінські рішення		Заохочують консерватизм	Заохочують ризик та проведення експериментів

Джерело : складено автором

Отже, з надбанням прикладних розробок у рамках формування PMS, розуміння змісту вимірювання результативності еволюціонує з традиційного кібернетичного уявлення¹ (відповідно до якого вимірювання ґрунтувалося головним чином на фінансових індикаторах і вважалося компонентом циклу планування і контролю, в яких вимірювання виступає в якості незалежного процесу, інтегрованого в більш широкий набір діяльності; ключове визначення – «результативність діяльності (РД)») до цілісного інноваційного вимірювання

¹ Кібернетика - наука про загальні закони управління в природі, суспільстві, живих організмах і машинах, що вивчає інформаційні процеси, пов'язані з управлінням динамічних систем. Кібернетичний підхід - дослідження системи на основі принципів кібернетики, зокрема за допомогою виявлення прямих і зворотних зв'язків, вивчення процесів управління, розгляду елементів системи як «чорних ящиків» (систем, в яких досліднику доступна лише їх вхідні і вихідна інформація, а внутрішній устрій не аналізується).

результативності в рамках РМСо, яке грає ключову роль в розробці стратегічних планів і є оцінкою досягнення організаційних цілей, а також в якості пристрою сигналізації та навчання (ключове визначення – «вимірювання результативності діяльності» (performance measurement, PM)) (рис. 1.9).

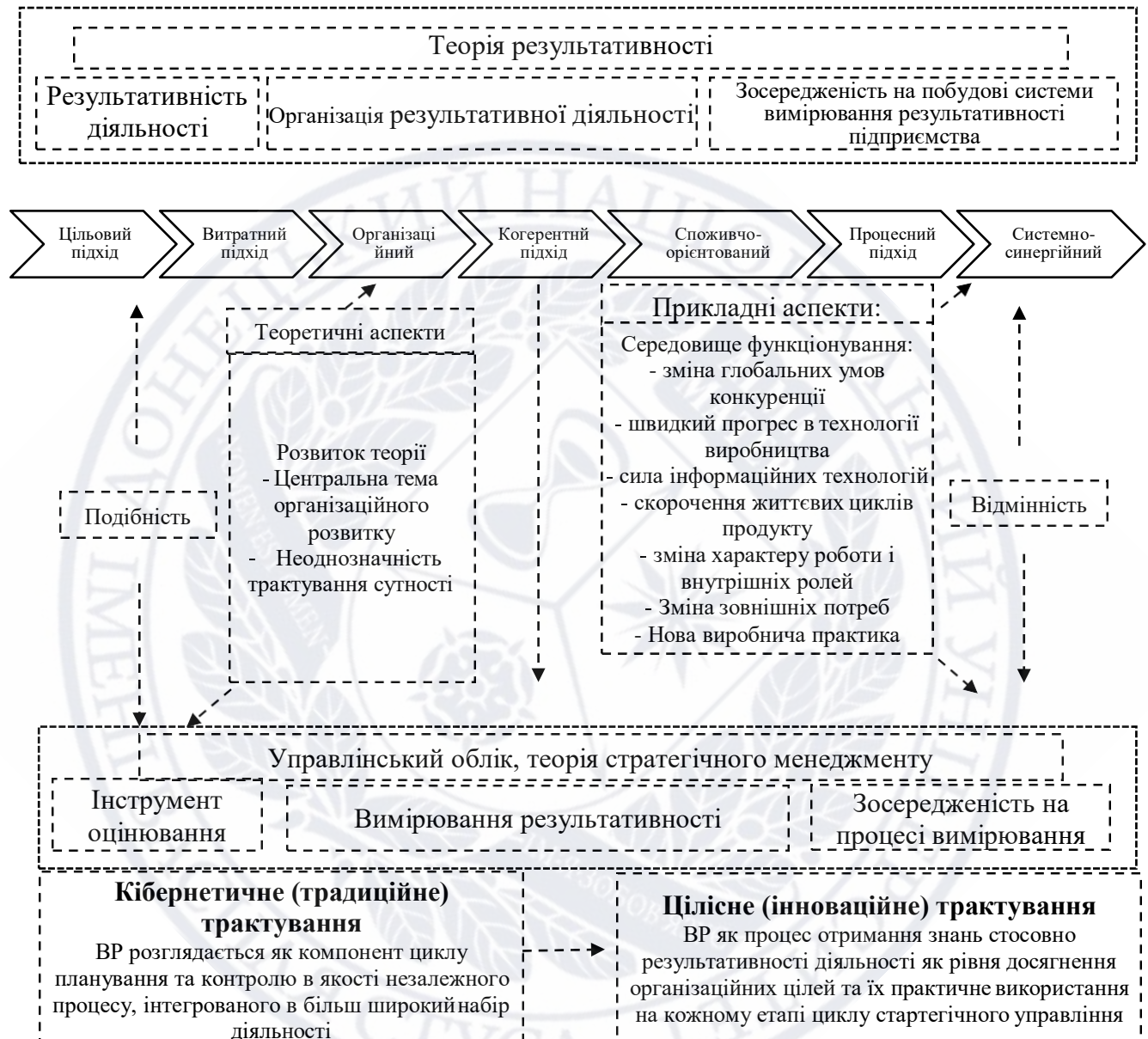


Рис. 1.9. Еволюція змістовності вимірювання результативності діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [57; 202]

На основі розглянутого розвитку, використовуючи методологію італійських вчених С. Тончева і А.Де Тоні (2001) [54], пропонуємо класифікувати усі інноваційні PMS за змістовно – еволюційною ознакою на такі групи (табл. 1.4):

1. Моделі з вертикальною / ієрархічною структурою - агрегують вартісні і невартісні показники нижнього рівня у кінцеві результати фінансово-економічної діяльності підприємства верхнього рівня. За способом побудови дані моделі схожі з логіко-дедуктивним системами показників;

2. Моделі зі «збалансованою» / «табличною» структурою (альтернативні вимірювання результативності на базі моделі BSC) - розглядають результати діяльності підприємства окремо один від одного, тобто, підтримують певні сфери управління, які відповідають різним горизонтально пов'язаних аспектам діяльності підприємства, результати яких не агрегуються.

3. Моделі з ціннісно / процесно-орієнтованою структурою - розглядають бізнес-процеси підприємства в цілому з послідовністю операцій по створенню продукту за допомогою ланцюжка цінності («value chain» - методика запропонована М. Портером в роботі «Конкурентна перевага»).

Для релевантності, вважаємо за необхідне доповнити дану класифікацію ще двома групами концепцій:

4. Моделі досконалості бізнесу та

5. Стійкі та ресурсоефективні системи вимірювання результативності бізнесу

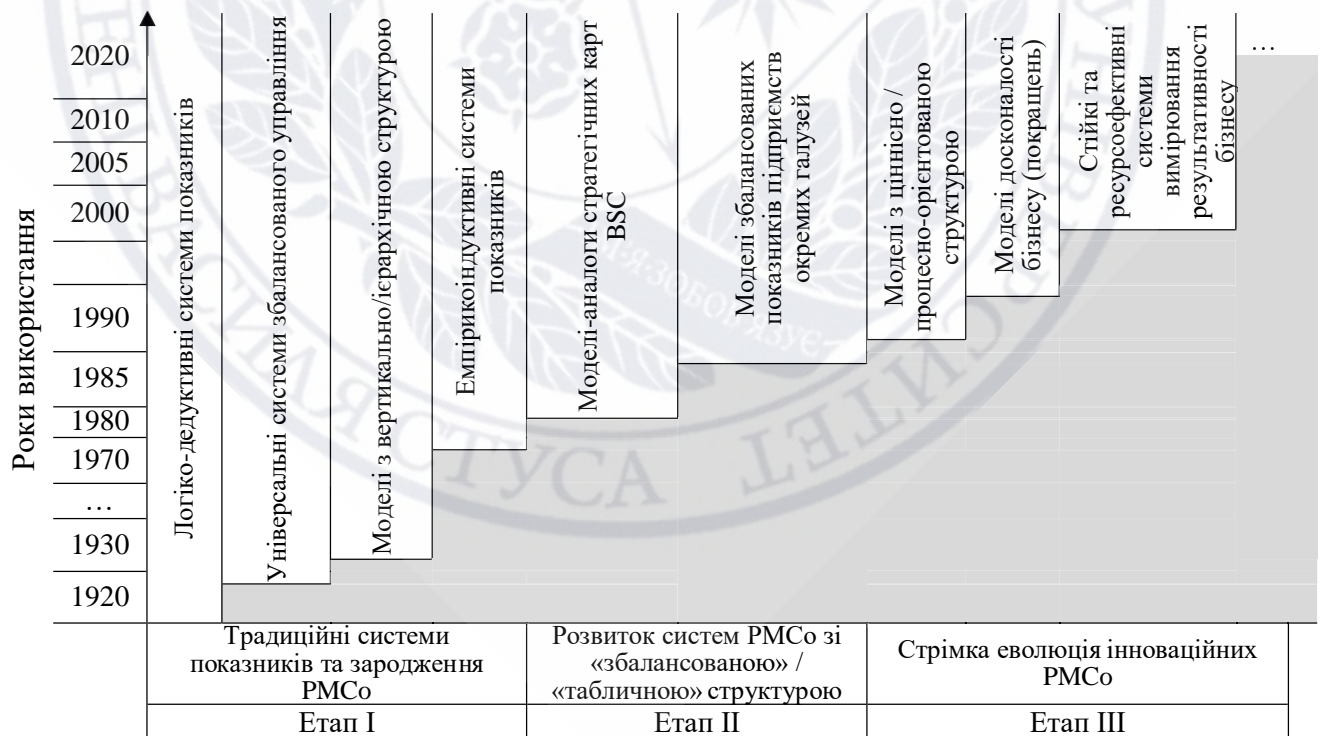
Таблиця 1.4. - Класифікація систем вимірювання результативності за змістовно – еволюційною ознакою

Класифікація		Моделі
1	2	3
Традиційні системи показників	Логіко-дедуктивні	DuPoint (ДюПонт, 1920), Pyramid Structure of Ratios (Інгем і Харрінгтон, 1956), ZVEI (Рейнек і Сандер, 2009)
	Емпірикоіндуктивні	VBM(Дж.Уелч,1980):EVA, MVA, SVA, CVA, CFROI
Моделі у рамках Концепція вимірювання досягнень	Моделі з вертикальною / ієрархічною структурою	DEA (А. Чарнес,1970-1980)
	Моделі з ціннісно / процесно-орієнтованою структурою	Концепція внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард» (1990); TOPP-система (SINTEF у співавт. з NTH, 1992); QPM (Артур Андерсен та Ко.1993); «Загальний цикл часу» (Ф. Томас,1990), EP2M (Адамс і Робертс, 1993); TOPP-system (1993); ENAPS (Європейська мережа навчання результативності) (1995); Cambridge PMDP (Нілі та ін.,1996), ECOGRAI (ДюкданВаллеспир 1990, Біттон 2005) та ECOGRAI/BSC (2012), Модель життєвого циклу Борна (2012)

Продовження таблиці 1.4

1	2		3
Моделі у рамках Концепції вимірювання досягнень	Моделі зі «збалансованою» / «табличною» структурою	універсальні системи збалансованого управління	Tableau de bord (1932); ASC(Чакрапарті, 1986), ProMES(Роберт Д. Прічард,1989), PMM (Кіган та ін., 1989); RDF (Фіцджеральд,1991); ENAPS (Європейська мережа навчання результативності) (1995)AMBITE (П. Бредлі, 1996), IDPMS(Галайні, 1997); IPMS (Бітітчі, 1997); Призма результативності (Нілі, 2002); TPS (Хуберт К. Рамперсад, 2003), V-модель (2004)
		моделі-аналоги стратегічних карт BSC	Піраміда результативності(Кріст і Лінч, 1989), BSC (1990), BSC-Модель Мейсела (1992), Ділове вікно управління (1993); Піраміда організаційного розвитку (Фламхольц, 1995); QMPMS (Бітітчі,1997); Вимірювання досягнень Ernst & Young (1993); BPM-системи (2000);Система бізнес-показників "Кандзі" (KBS) (2002); SAILS(Б. Б. Балачандран та ін., 2009); GRASP (Л. Річі-Данхем і Л. М. Пуенте, 2010), Система вимірювання результативності для інтегрованих бізнес-моделей Барріентос Баеза (2015), Поле економічної результативності Догадайло (2015), Система оціночних індикаторів результативності (OIP.) та ефективності діяльності (OIE) Кальницької І.В. (2015), Адаптована модель Е. С. Грузневич та З. І. Щелкунова (2017)
		моделі збалансованих показників підприємств окремих галузей	«Катерпілар» (1990), PM in Service Business (С. Бріньял та ін.,1991); Метод J.I.Case (1991);
		Моделі досконалості бізнесу (покращень)	PMQ (Діксон 1990); Six Sigma (Екес, 2000); KBEM (2001); EFQM (Європейський фонд управління якістю, 1991-2015),
		Стійкі та ресурсоефективні системи вимірювання результативності бізнесу	"Triple Bottom Line» (Секара,2006), Almström SuRE BPMS (Алмстром у співав.,2017); Модель життєвого циклу А. Ландстрорма (2018),

Узагальнюючи розвиток систем вимірювання, на рис.1.10 відображено еволюцію класифікованих PMS з виокремленням основних етапів їх появи.



Етапи еволюції систем вимірювання результативності
Рис. 1.10. Еволюція систем вимірювання результативності

Джерело: розроблено автором

Окрім змістовно – еволюційної ознаки, системи вимірювання результативності доцільно класифікувати за такими ознаками як підходи до формування систем показників, сутності результативності підприємства, характеристик показників, а також по типу оцінювальних даних (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Класифікація систем вимірювання результативності діяльності

Ознака	Класифікація		Моделі
1	2		3
підходи до формування системи показників	системи показників, що вимірюють результативність діяльності підприємства		система показників Дюпона, система показників ZVEI, система показників RL, збалансована система показників, TOPP-система, BSC-модель Лоренца Мейсела, модель EP2M, система ECOGRAI, поле економічної результативності, система ECOGRAI/BSC
	системи показників, що спрямовані на вимірювання результативності процесів, які здійснюються на підприємстві		Загальний цикл часу» (Ф. Томас, 1990), EP2M (Адамс і Робертс, 1993);; Cambridge PMDP (Нілі та ін., 1996), Модель життєвого циклу Борна (2012)
Виходячи із сутності результативності	підходи до формування системи показників, які вирішують питання вимірювання результативності підприємства на стратегічному рівні		BSC- (1992 рік), TOPP-система (1992 рік), BSC-модель Лоренца Мейсела (1993 рік), модель EP2M (1993 рік), система ECOGRAI (1990 рік, 2005 рік) та система ECOGRAI/BSC (2012 рік).
	підходи до формування системи показників, які вирішують питання вимірювання результативності підприємства на тактичному та оперативному рівнях		Модель Дюпона (1919 рік), система показників ZVEI (1969–2003 роки), система показників РЛ (1977–2001 роки) та поле економічної результативності (2005 рік).
У залежності від характеристик показників	кількісні: моделі і методи, які враховують	витрати	CCB, ФСА
		вигоди (ефект, економію, прибуток)	EVA, факторна модель
		витрати і вигоди	нормативні методи (Applied Information Economic, Total economic Impact)
		оцінку ефективності інвестицій в проекти розвитку	Economic value sourced, Payback Period, NPV, ROI, IRR, Val IT, Real options valuation
		витрати і оцінку ефективності інвестицій	
		вигоди та оцінку ефективності інвестицій	
		Витрати, вигоди та оцінку ефективності інвестицій	Rapid economic Justification
	якісні		Total Value of Opportunities, IT Portfolio management, IT Scorecard, BSC
	змішані		Модель життєвого циклу, Customer insight, Продукційні моделі (штучні нейронні мережі, когнітивні моделі)
по типу оцінюваних (реальних) даних	статичні		моделі досконалості бізнесу
	динамічні		Процесно-орієнтовані моделі
	статистичні		Регресійний аналіз
	детерміновані		DEA, SFA
	графічні		Table de Boeard
	враховуючі ризики		VBM

Джерело : складено автором за основі [2; 24]

На основі наведених ознак (ролей) та критеріальної детермінації систем вимірювання результативності П. Гаренго [59], А.А. Іванова, С.Ю.Шевченко та Попова Д. [13], було обрано конкретні елементи, які в загальному вигляді описують основні характеристики сучасних систем вимірювання результативності, а саме:

глибина деталізації і широта охоплення всіх сфер діяльності підприємства, ясність і простота впровадження і застосування, імплементація у процес стратегічного планування, збалансованість, орієнтація на стейкхолдерів, динамічна адаптивність, процесоорієнтованість, наявність причинно-наслідкових зв'язків, оцінка інноваційного потенціалу підприємства, цільова узгодженість, галузева специфічність (табл. 1.6). Крім того, у якості елементних складових PMS нами було обрано: опис системи показників, моделювання цільових значень, можливість проведення аналізу відхилень, мотивація персоналу, змістовна зрозумілість, пропозиція інструментів розробки, орієнтація на покращення, формування звітності - сутність яких лежить на поверхні.

Таблиця 1.6 - Основні характеристики сучасних систем вимірювання результативності – елементи оптимальної методики

Елементи/ характеристика	Сутність
1	2
Глибина деталізації і широта охоплення всіх сфер діяльності підприємства	Глибина деталізації відображає, які показники використовуються у відповідних моделях, та дають змогу вимірювати результативність, а також дозволяє визначити цілі і зосередити увагу на впровадженні та застосуванні систем з практичної точки зору. Широта охоплення забезпечує цілісний підхід при оцінюванні досягнення поставлених цілей підприємства. Антиподом характеристики є неповнота і невідповідність в перспективах вимірювання результативності і показниках.
Ясність і простота впровадження і застосування	Мають вирішальне значення для успішного впровадження і застосування на підприємстві, та включають: чітке визначення і передачу поставлених цілей всередині підприємства; ретельний відбір показників вимірювання результативності; чітке визначення цих показників; чітке розуміння того, як здійснюється підготовка і збір даних; використання відносних показників замість абсолютних; визначення того, в якому вигляді повинні бути представлені оброблені дані.
Імплементація у процес стратегічного планування	Оцінювання рівня результативності через: а) відповідність стратегії підприємства: модель вимірювання результативності повинна бути розроблена і впроваджена у відповідності зі загальнокорпоративною стратегією таким чином, щоб забезпечувався взаємозв'язок між загальною стратегічною метою і цілями різних сфер діяльності підприємства; б) забезпечення розвитку стратегії підприємства: підтримка при визначенні, коригування і адаптація загальнокорпоративної стратегії з метою забезпечення процесу її безперервного вдосконалення. Це означає, що система вимірювання дозволяє збирати дані про результативність усіх областей діяльності підприємства, а також допомагає судити про доцільність використання обраної стратегії і про те, яким чином досягаються цілі при реалізації відповідної стратегії.
Орієнтація на стейкхолдерів	Моделі повинні сприяти визначенню, оцінюванню якості та постійному моніторингу потреб і рівня задоволеності різних груп стейкхолдерів підприємства: а) орієнтація на ключових стейкхолдерів - оцінюється рівень задоволеності основних акціонерів та інвесторів підприємства; б) орієнтація на персонал - оцінюється задоволеність співробітників заходами, спрямованими на мотивацію, зростання і навчання персоналу, а також на комплексний розвиток інтелектуального капіталу; в) клієнтоорієнтованість - оцінюється, наскільки задовольняються бажання, вимоги і потреби клієнтів і замовників.
Цільова узгодженість	Акцент на цільові показники; оцінка ступеня наближення до цільових показників.
Процесна спрямованість	Приділення уваги управлінню бізнес-процесами на підприємстві, заснованому на підході, в якому підприємство постає як системний набір взаємопов'язаних між собою аспектів діяльності, націлених на обробку, вдосконалення та налагодження організаційних процесів. Антиподом є моделі вимірювання результативності, які не дають орієнтирів щодо того, як можна вибирати та застосовувати показники результативності бізнесу (процесів), обмежуючись переважно визначенням перспектив діяльності, можливо, з деякими прикладами або кроками для отримання показників результативності, але не пропонуючи конкретних показників процесу.

Продовження таблиці 1.6

1	2
Динамічна адаптивність	Наявність систем моніторингу, здатних як своєчасно аналізувати зміни, що відбуваються всередині підприємства і за його межами, так і систематично оцінювати стратегію підприємства для забезпечення процесу її безперервного вдосконалення.
Збалансованість	<p>Як правило, всі системи вимірювання результативності, розроблені після середини 80-х років XX століття, носять більш збалансований характер. Однак в різних моделях збалансованість розглядається по-різному:</p> <p>а) в одних моделях під збалансованістю розуміється взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх показників діяльності (матриця вимірювання результативності, SCOR-модель);</p> <p>б) інші вважають, що баланс всієї системи забезпечується зв'язками між показниками різних рівнів управління (піраміда досягнень, Tableau de Bord, MBO, модель компанії «Ernst & Young»);</p> <p>в) треті приділяють особливу увагу відношенню результатів і способів (факторів впливу) досягнення відповідних результатів (матриця «результати і детермінанти», практично всі моделі вдосконалення бізнесу);</p> <p>г) нарешті, останні вважають, що збалансованість моделі досягається в разі взаємодії ключових аспектів діяльності підприємств [58], які використовують для оцінювання як фінансові та нефінансові, так і внутрішні і зовнішні показники (збалансована система показників, універсальна система показників діяльності, модель стратегічних карт Мейселя, модель EVITA, модель "Skandia Navigator").</p> <p>Антиподом характеристики є неможливість уявити набір фінансових і нефінансових показників в збалансованих рамках, деякі з яких зосереджені на фінансових показниках, інші - на оперативних, наявність великої кількості показників, що ускладнює визначення критичних серед тривіальних, недотримання узгодженості стратегії і вимірювання, навмисне зосередження уваги на фінансових показниках, використання суто внутрішніх показників, неповно системність охоплення всіх якісних співвідношень між кількісними показниками, що відображають найважливіші результати, до яких прагне підприємство, і ресурсів та витрат, необхідних для їх досягнення; різна спрямованість змінних показників; не співмірність і несумісність показників, розрахованих у різних одиницях вимірювання.</p>
Галузева специфічність	Гнучкість застосовуваних систем показників з урахуванням специфіки діяльності конкретного бізнесу: врахування специфічних потреб підприємств окремої галузі, таких як екологічні вимоги, державне регулювання тощо, що проектує певні вимоги до вибору інструментарію вимірювання
Наявність причинно-наслідкових зв'язків	Оцінювання не тільки результатів діяльності, а й чинників, які їх визначають, а також визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними з метою забезпечення моніторингу діяльності підприємства минулих періодів та аналізу процесу безперервного вдосконалення [59].
Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства	Акцентує увагу на пошуку і відборі найбільш перспективних ідей, розробці і проектуванні нових продуктів і послуг, проведення НДДКР, вдосконалення технологій і т.п.

Джерело: сформовано на основі [13; 52; 56; 58; 59; 61; 62]

Відповідно до моделі, побудованої на основі методології, яка отримала назву «Правила аудиту рейтингів (IREG Ranking Audit Rules)», прийнятої на засіданні виконавчого комітету наглядової ради міжнародної експертної групи з визначення рейтингів університетів (International Ranking Expert Group - IREG) спільно з Організацією економічного співробітництва (Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD) і Світовим банком (The World Bank), розглянуті елементи оцінено за трибальною шкалою: повністю відповідає обраному критерію - 2 бали; частково відповідає - 1 бал; не відповідає обраному критерію / немає даних - 0 балів. Також відповідно до правил аудиту рейтингів IREG всі критерії оцінки розділено на дві групи: основні (зі значенням ваги 2) і допоміжні (зі значенням ваги 1). Матриця, що аналізує виконання названих вище критеріїв різними системами показників і концепціями вимірювань досягнень (Performance Measurement), наведена в табл. 1.7.

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
BPM-системи																				
Six Sigma																				
Вимірювання досягнень Ernst & Young																				
TOPP- система																				
Tableau de bord																				
PM in Service Business																				
DEA																				
Метод J.I.Case																				
KBEM																				
KBS																				
Призма результативності																				
TPS																				
V-модель																				
SAILS																				
GRASP																				
ECOGRAI																				
EFQM																				
Модель Барріентос Баеза																				
Triple Bottom Line																				
Almström SuRE BPMS																				
Модель життєвого циклу																				
Поле ЕР Догадайло																				
Система ОІР та ОІЕ Кальницької																				
Адаптована модель Е. С. Грузневич.																				
		4 бали																		
		3 бали																		
		2 бали																		
		1 бал																		
		0 балів																		

Джерело : складено автором

Розробка у контексті стратегічного вимірювання як елементу стратегічного менеджменту та формулювання стратегічної карти KPI (з вищим рівнем KSPI) мають утворити систему вимірювання стратегічної результативності, яка має відповідати наступним вимогам: універсальність, широта, лаконічність, доступність, інформативність та теоретична обґрунтованість. На нашу думку, оптимальна система вимірювання стратегічної результативності має: здійснювати функціональне стратегічне управління в системі управління стратегічними операціями, забезпечуючи систему спільного вдосконалення операційної ефективності та загальної результативності бізнесу; бути відповідальною за формулювання стратегії та моніторингу результатів бізнесу; обґрунтовувати позитивні зміни бізнес-процесів; розробляти можливості безперервного вдосконалення шляхом впровадження та управління системи стратегічного управління інтегрованими операціями; виробляти позитивні зрушення в організаційній культурі; надавати більш глибоке розуміння потреб ринку з метою створення прийнятної цінності для клієнтів; демонструвати, які ключові фактори успіху призводять до бажаних результатів; бути адаптивною до зовнішніх вимог, які безпосередньо не керуються організацією. Проте головною вимогою до такої системи має бути її здатність інтегруватися у процес стратегічного управління, націленого на забезпечення максимальних результатів.

1.3 Системологія механізмів управління результативністю на стратегічному рівні

На думку багатьох вчених (Харкенс та Борн, Роерік та ін.), перешкодами для впровадження ефективних систем управління результативністю підприємства, первісно створених як процеси, покликані сприяти встановленню організаційних цілей та відслідковуванню прогресу з плином часу, виступає відсутність загальноприйнятого механізму їх інтеграції у процес загально корпоративного стратегічного управління, що обумовлено зовнішніми та внутрішніми факторами. Необхідність наявності такого механізму була обґрунтована ще з моменту введення повного управління якістю (TQM) у 1980-х роках і революцією традиційних систем обліку в зворотному напрямку в 1990-х роках: коли групи людей, функціональним обов'язком яких раніше було лише вимірювання результативності (Performance

measurement, PM), стали відповідальними і за прийняття рішень. З цього моменту, по суті, підприємства почали адоптувати структури, які природно розподіляються на основі ієрархічного обміну інформацією в поперечному напрямку. Такий розподіл суперечив потоку сувороїєрархічних структур управління, які вже існували на підприємстві, що призвело до трансформації систем вимірювання у моделі управління результативністю (complex performance model, далі - PMC), націлених на формування комплексного механізму забезпечення результативної діяльності. Таким чином, за сучасних умов концептуальною ознакою здійснення стратегічного менеджменту на підприємстві має бути наявність відповідної PMC.

Використання аналізу теоретичних джерел у рамках РММ дало можливість визначити взаємодію між елементами управління результативністю на різних етапах його життєвого циклу та класифікувати труднощі, які можуть виникнути у процесі управління у різних формах та різної інтенсивності, відображати складні інтеграційні процеси, які виникають всередині підприємства, породжуються в рамках короткострокових та довгострокових процедур вимірювання результативності, і непомітно підтримують їх на різних етапах залежно від контексту; а також формуватися через взаємодію системи вимірювання з декількома внутрішніми елементами управління під час її еволюції. Згідно Сміта та Бітітчі (2017), носіями таких труднощів є: роль, завдання та процедури, пов'язані з соціальним контролем, та методологічні, аналітичні та технологічні аспекти, пов'язані з технічним контролем (Табл.1.8). На рис. 1.11 відображено взаємозв'язок між елементами та механізмами управління результативністю як системи, а також розмір та можливість виникнення труднощів, виникаючих при їх неефективному застосуванні у процесі впровадження процесу управління.

Отже, уточнюючи системне визначення теми дослідження, власне процес управління стратегічною результативністю (далі - УСР) пропонуємо визначити як складну адаптивну соціальну систему, користувачі якої допомагають створювати результат та реагувати на навколишнє середовище для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства.

Таблиця 1.8 - Аналіз джерел труднощів у феномені інтеграції систем вимірювання та управління результативністю діяльності (РММ) та шляхів їх подолання

Механізм (форма) управління	Властивість	Класифікація труднощів при імplementації процесу управління	Притаманні риси механізму управління / Джерела виникнення труднощів	Шляхи уникнення складності	Автори досліджень
1. Соціальний	онтологічна	1. Соціальна	лідерство, ієрархічні структури, делегування повноважень, мотивація та поведінка працівників, навчання, навички, довіра та культура	високорезультативна практична діяльність (HPWS), механізм забезпечення, який допомагає підприємству досягнути кращої результативності через:	Елзінг та ін. (2009); Шин та Конрад (2017)
		1.1. Складність ролей	організації не контролюють такі поведінкові фактори як розширення прав і можливостей, автономію, довіру, спілкування і навчання, що розвиває рольову складність; взаємозв'язок / конфлікт між окремими ролями і тим, як вони повинні бути належним чином розподілені	Індивідуальний соціальний контроль	Різзо та ін. (1970), Тоор та Огунала (2010); Бер та Мікелі (2017)
		1.2. Складність завдання	впровадження нових вимірників або нових способів вимірювання та управління часто призводить до двозначності і конфлікту з існуючими знаннями, навичками і ресурсами, що призводить до складності завдань, відсутності стандартизації	програми, спрямовані на розробку уповноважених, багатопрофільних груп самоврядних і добре скоординованих осіб, призводять до ефективності завдань	Вуд (1986), Адлер (2011)
		1.3. Складність процедур	відсутність консенсусу щодо методів досягання належного балансу між рівнем контролю над людьми і рівнем свободи або автономії, наданої їм; виникає при відсутності інформації про пріоритети або процес змін підпрограми, відсутність стандартизації	за допомогою зрілого соціального контролю, такого як автономія, розширення прав і можливостей, встановлення взаємозв'язку між користувачами системи, організації можуть самостійно адаптуватися до змін, одночасно створюючи нові правила і стратегію ефективного функціонування процесу управління результативністю	Бігітчі (2015), Сміт (2017); Деветінік і Врунен (2017)
2. Технологічний	функціональні, телеологічні, генетичні	2. Технологічна	Вибір моделі вимірювання, інформаційних підтримуючих систем, вибір методу збору даних, аналізу та візуалізації даних	системи управління результативності мають певні цілі, такі як підвищення результативності, навчання або контроль і тому для досягнення цих цілей використовуються конкретні методології, технології та аналіз для досягнення цих цілей; зрілі технічні засоби, такі як збалансований набір показників, високий ступінь визначених випадкових відносин, стратегічні вимірники, що застосовуються до нижчих рівнів, цілі та стимули, пов'язані з доступними способами, стратегічними цілями, заходами та їхніми тенденціями, а також регулярні та часті огляди результатів діяльності	Бігітчі (2015)
		2.1. Методологічна складність	конфлікт між підходом до вибору вимірників (кількісних або якісних) та труднощами, які виникають під час вибору типу основних показників результативності (KPI), їх розрахунків та кількості використовуваних KPI.	використання підходів «динамічної системи» та «багатокритеріального аналізу рішень»	Сантос (2002)
		2.2. Аналітична	труднощі розуміння кожної міри, її впливу на інші міри та її вплив на стратегію організації в цілому, часто пов'язана з відсутністю розуміння причинно-наслідкових зв'язків між мірами, представленням даних, складними діаграмами та графіками та візуальними екранами.	використання більш наукових та об'єктивних методів, таких як математичне та імітаційне моделювання, динаміка систем, причинно-наслідковий аналіз, кореляції та регресії для розробки та використання конкретних мір. Ці аналітичні підходи обмежують суб'єктивність, невизначеність і конфлікт між вимірами. Використання Інтернету речей (такі технічні засоби контролю як результати моделювання, планові та фактичні дані про виробництво, дані часових позначень тощо), чіткість цілей, використання нестримних показників результативності сталого розвитку	Суусвінджо (2010), Сантос (2002); Спекле та Вербеєнте (2014), Хванг у спів.(2017); Говіндан у спів. (2017)
		2.3 Технологічна складність	динамічні технологічні зміни цифрової економіки: зміна способів взаємодії клієнтів та підприємства, способу збору даних; відсутність ефективної координації та інтеграції між вибором та впровадженням технологій (насамперед інформаційних систем)	впровадження добре структурованого, забезпеченого ресурсами та зосередженого на підвищенні можливостей технічного контролю: проектування системи вимірювання, інформаційних систем та механізмів звітування з використанням балансових показників	Нудурутаті (2016); Тьонер у співав. (2005); Лохман у співав. (2004)

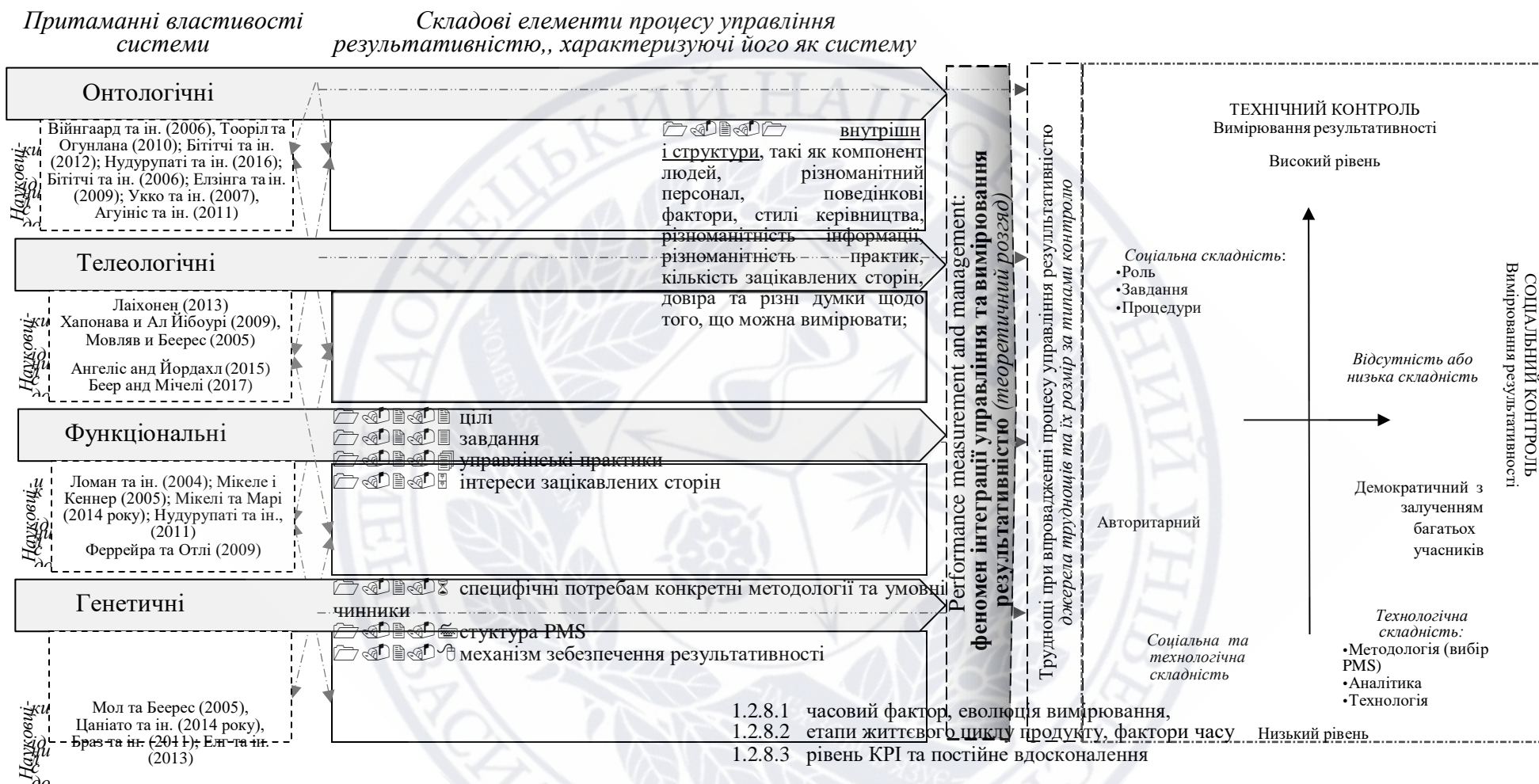


Рис. 1.11. Елементи та типи управління результативністю як системи

Механізм стратегічного управління, який пропонується синхронізувати з потребами забезпечення високорезультативної діяльності, та покладено в основу авторського дослідження, наочно демонструє рис. 1.12.



Рис. 1.12. Механізм стратегічного управління, синхронізований з потребами забезпечення високорезультативної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [17; 120]

Слід зазначити, що хоча підходи до стратегічного управління підприємством (СУП) ряду вчених (Кизим М., Пономаренко В., Стрікланд А., Градів А. та ін.) [42; 43] відрізняються, їх основу складають аналогічні стадії, які характеризують сутність стратегічного управління як надбудову процесу управління стратегічною результативністю (УСР). Не дивлячись на багатогранність точок зору, більшість вчених первинним у процесі стратегічного управління визначають виявлення глобальних принципів існування підприємства та її бачення майбутнього, після чого необхідно ідентифікувати ключові фактори успіху, на яких необхідно сконцентруватися і за допомогою яких диференціювати себе від конкурентів. На даній стадії компанія визначає головні принципи ведення бізнесу та цінності, на які слід звернути особливу увагу, щоб залишатися успішною (прибутковість,

зростання, регулювання діяльності тощо). Вважаємо, що у рамках управління стратегічною результативністю такі цінності мають бути визначені як ключові носії конкурентних переваг, забезпечуючи максимально можливу стратегічну результативність. Якщо ключовими факторами успіху у рамках стратегічного управління можуть бути сильні сторони, які належить розвивати, або слабкі, які необхідно підтягнути, то цінності у рамках УСР визначають напрями діяльності, які призводять до кращої результативності підприємства. Взаємозв'язок між цінностями, ключовими факторами успіху у рамках СУП та факторами - ключовими носіями конкурентних переваг демонструє рис. 1.13. Надалі, вважаємо доцільним спрощення та синонімізацію даних понять, наділяючи їх всі головною ознакою, притаманною трактуванню ключових факторів успіху Р.Деніела (McKinseyCo): це обмежена кількість сфер діяльності, досягнення максимальної результативності в яких гарантує успіх у конкурентній боротьбі.

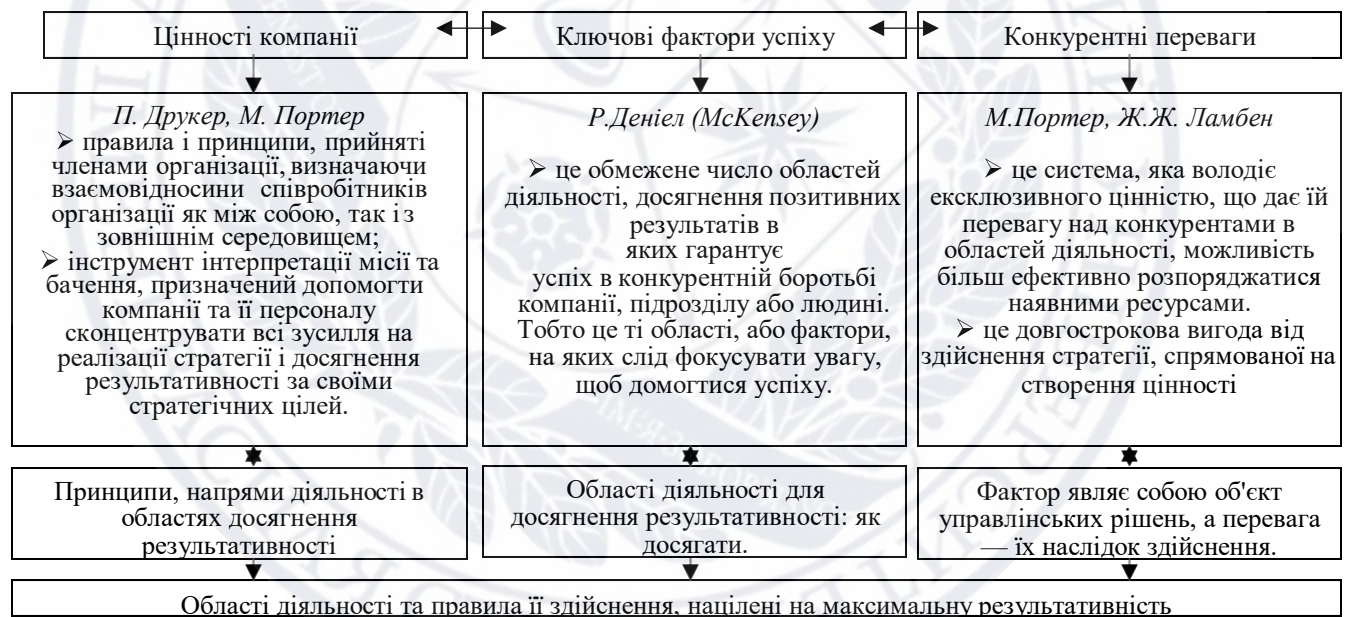


Рис. 1.13. Синонімізації понять цінностей, факторів успіху, ключових конкурентних переваг для потреб забезпечення результативної діяльності

Джерело: авторське спрощення для цілей дослідження

На основі ключових факторів успіху та цінностей у рамках СУП за принципом стратегічного вимірювання (п.1.2) формуються і показники. Як тільки компанія ідентифікувала найбільш важливі критерії своєї системи показників, для кожного з параметрів визначаються цільові значення. Ці значення ґрунтуються на дослідженні і покликані допомогти підприємству наблизитися до єдиного бачення.

Організації важливо ретельно відстежити взаємозв'язки та відповідність різних показників між собою, щоб підвищення результативності за одним показником не викликало зниження по іншому. Як тільки показники та їх значення визначено, необхідно розробити план дій для досягнення поставлених цілей, який призведе до отримання конкретних результатів.

За такого розуміння елементів /етапів загально стратегічного управління підприємством, УСП варто розглядати і як управлінську концепцію, котра дозволяє структурувати існуючі управлінські методики, процеси, показники, бізнес-правила, ролі учасників і інформаційні потоки, а при необхідності - переглядати їх відповідно до інтересів компанії та змінних умов бізнесу, а його співставлення та синхронізація у широкий процес стратегічного управління має приймати зображений у табл.1.9 вигляд.

Таблиця 1.9 - Співставлення та синхронізація процесу управління стратегічною результативністю у широкий процес стратегічного управління

Етап СУП *	Цикл управління	Стратегічне управління підприємством	Управління стратегічною результативністю	Об'єкти управління
1	2	3	4	5
Планування	Проектування (plan)	Визначення місії та бачення	→	середовище
		Формування системи цінностей		
		Аналіз середовища функціонування	<div> <div> <div>визначення універсальних та специфічних тенденцій макросередовища суб'єктів господарювання</div> <div>→</div> <div>ідентифікація факторів впливу на стратегічну результативність за різними рівнями впливу</div> <div>→</div> <div>узгодження</div> </div> <div>↓</div> <div>Визначення глобальних носіїв конкурентних переваг – критичних факторів успіху</div> </div>	
		Формування бізнес—моделі підприємства	→	
		Ключова ціль діяльності – формування стратегії підприємства	→	
		Формування системи цілей та завдань	→ Формування системи KSPI	ресурси
		План виконання критичних завдань	↔ Проектування механізму забезпечення стратегічної результативності	

Продовження таблиці 1.9

1	2	3	4	5
Управління	Реалізація (do)	Цілі →	Реалізація заходів із забезпечення стратегічної результативності	ресурси
		Задачі →		ОСУ
		Проекти →		системи
		KSPI ←		персонал
Відстеження	Стратегічне вимірювання та оцінювання (act)	Інструментарій відстеження стратегії ↔	Використання системи вимірювання стратегічної результативності	ОСУ
		Звіт ←		системи
	Стратегічний вибір (chack)		Перегляд	персонал
	Повтор циклу зі змінами	Повтор ←	Навчання	середовище

* Типові етапи процесу стратегічного управління підприємством (СУП)

Джерело: складено автором з використанням [17; 46]

Таким чином, процес управління стратегічною результативністю не вимагає створення окремої структури у рамках ОСУ чи впровадження радикальних змін у існуючому форматі стратегічного менеджменту на підприємстві. Скоріш, він уповноважує та розширює функціональні обов'язки стратегічного персоналу, передбачаючи оволодіння ним відповідних навиків використання стратегічного та аналітичного інструментарію у рамках процесу управління стратегічною результативністю та розгортання зворотнього інформаційного потоку до відповідних структур, вимірюючих KPI різних ієрархічних рівнів (до вищого рівня KSPI). Цифровізація процесу вимірювання значно полегшить імплементацію даного процесу та зосередить менеджерів на полі стратегічного вибору.

Таким чином, управління стратегічною результативністю має реалізуватися у рамках стратегічного менеджменту та фокусуватися на узагальнюючому оцінюванні рівня стратегічної результативності, яке передбачає всеосяжний комплекс моделювання, забезпечення та вимірювання комплексного показника такої результативності, починаючи з виявлення глобальних факторів галузевого впливу та їх узгодження з ключовими напрямками (перспективами) реалізації стратегії, які мають бути визначені як носії ключових переваг. Ефективність запропонованої технології процесу має бути підтверджено емпірично.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретико-методичних засад управління стратегічною результативністю підприємств зроблено такі висновки:

1. Теоретичним і методичним підґрунтям для визначення сутності результативності підприємства виступає генезис теорій результативності та

економічної ефективності. На основі проведеного аналізу теоретичного і прикладного доробку з питань результативності автором з'ясовано, що понятійно-категорійний апарат результативності підприємств наразі ще не є усталеним, зокрема, відбувається синонімізація відмінних за своїм змістом термінів ефективності та результативності. Систематизація наукових підходів до визначення цих ключових категорій та аналіз взаємозв'язку між ними надають змогу змістовно їх відокремити.

2. Систематизація наукових поглядів на сутність результативності уможливила подальший розвиток класифікаційних ознак цієї категорії залежно від: виду досягнення цілей (результативність економічна, соціальна, фінансова, науково-технічна, організаційна, інформаційна, виробнича, інноваційна, інвестиційна, екологічна); теоретичного змісту (статична, динамічна); рівня досягнення цілей (висока, достатня, недостатня результативність, нерезультативність і гіперрезультативність); способу прогнозування цільових значень (бажана, можлива та фактична); та економічної системи функціонування суб'єктів господарювання (глобальна, локальна та мікрорезультативність). Виходячи з необхідності забезпечення результатів діяльності встановленим організаційним цілям за рівнями управління, класифікацію доповнено розподілом результативності на стратегічну, оперативну та поточну.

3. У роботі обґрунтовано розуміння стратегічної результативності як здатності підприємства забезпечувати максимальний рівень узгодженості результатів його діяльності з їх цільовими орієнтирами за ключовими напрямками реалізації стратегії. Запропоновано вимірювати стратегічну результативність на теоретичному рівні на основі методичного підходу, який дозволяє встановлювати і порівнювати його цільові та фактичні значення, виявляти діапазон покращення та формувати механізм досягнення кращої результативності.

4. Встановлено, що інструментарій вимірювання результативності трансформувався від традиційного аналізу фінансової звітності до використання множинних критеріїв досягнення цінності для стейкхолдерів, які утворюють певну систему показників результативності. За результатами аналізу формування таких систем і моделей вимірювання здійснено класифікацію їх за змістовно - еволюційною ознакою на: традиційні системи показників із розподілом на логіко-

дедуктивні й емпірикоіндуктивні; інноваційні «моделі вимірювання досягнень» з розподілом на моделі з вертикально-ієрархічною структурою, моделі з ціннісно/процесно-орієнтованою структурою, моделі досконалості бізнесу, моделі зі збалансованою / табличною структурою, та стійкі й ресурсоефективні системи вимірювання результативності бізнесу.

5. Формування структури вимірювання рівня стратегічної результативності запропоновано здійснювати на основі ієрархічного каскадування показників діяльності. Аргументовано, що проєкцію перспектив вимірювання доцільно будувати за принципом синергійного використання методичного інструментарію систем постійного вдосконалення, інтегрованих моделей життєвого циклу вимірювання результативності та інтенсифікованої моделі корпоративної соціальної відповідальності, яка відбиває сучасну трипільну ідеологію сталого розвитку та ресурсоефективності.

6. За результатами системології механізмів управління стратегічною результативністю обґрунтовано важливість його розгляду як складної адаптивної соціальної системи, користувачі якої є учасниками процесу досягнення стратегічних цілей діяльності. Виявлено, що процесу управління стратегічною результативністю притаманні такі системно-адаптаційні компоненти, як: онтологічна – внутрішня культура, організаційна структура, модель прийняття рішень; телеологічна – об'єкти середовища, для яких встановлюються цілі; генетична – часовий фактор: адаптивність і постійне вдосконалення до трансформаційних умов функціонування підприємства; функціональна – специфічна методологія, яка в комплексі дозволяє враховувати особливості середовища.

7. Визначено, що ефективна взаємодія компонентів управління стратегічною результативністю можлива лише за умов відповідності наступним вимогам до впровадження та використанні такого процесу: зосередженості процесу на контролі за реалізацією стратегії на основі використання інформаційних систем; відображенні послідовності трансформаційно-адаптивних процедур та дій працівників із забезпечення перетворення стратегічних планів на результати; розширенні повноважень та функціональних обов'язків стратегічного персоналу, які передбачають оволодіння відповідними навичками використання аналітичного

інструментарію; розгортанні зворотного інформаційного потоку до відповідних структур, у межах яких здійснюється вимірювання показників результативності різних ієрархічних рівнів; верифікації інтегрованих та збалансованих в життєвому циклі підприємства конструктивних рішень стосовно забезпечення максимального рівня стратегічної результативності.

8. На основі отриманих результатів запропоновано шість етапів реалізації управління стратегічною результативністю підприємства, а саме: ідентифікацію факторів впливу на стратегічну результативність за різними сферами; розробку принципів та інструментарію вимірювання стратегічної результативності; оцінювання потенційного діапазону покращення стратегічної результативності; обґрунтування управлінських рішень щодо напрямів необхідних трансформаційно-адаптаційних змін; формування механізму забезпечення максимально можливої стратегічної результативності; імплементацію такого механізму. Реалізовувати процес управління стратегічною результативністю запропоновано на засадах системної інженерії у рамках стратегічного менеджменту, націлюючи його на структурно-системну адаптацію всіх сфер діяльності підприємства з метою досягнення та забезпечення максимально можливого рівня стратегічної результативності. У такому контексті, підприємство запропоновано розглядати як складну і нелінійну соціально-економічну систему, яка складається з великої кількості і різноманітності компонентів, систем і людей по всьому ланцюжку створення вартості, взаємодія яких з системою вимірювання результативності визначає їх поточну та майбутню поведінку за допомогою самоорганізованого набору правил прийняття управлінських рішень, у сукупності забезпечуючих досягнення цільових результатів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Специфіка функціонування та сучасний стан металургійної галузі на глобальному та національному рівнях

Розробка заходів забезпечення результативності підприємств певної галузі, включаючи ефективну інвестиційну політику і, відповідно, бажану динаміку структурних змін в економічній системі, повинні ґрунтуватися на результатах поглибленого аналізу впливу галузі на економічний розвиток країни загалом, а також інтенсивності, ефективності зовнішніх зв'язків, в тому числі і на розгорнутій оцінці різних аспектів їх впливу на сектор. Важливість підприємств металургійного комплексу слід розглядати в контексті прогресивної промислової політики. Виступаючи фактором успіху національних економік та основою світового сталого розвитку завдяки фінансовій результативності з підтримкою екологічної, соціальної та економічної відповідальності, металургія є драйвером прогресу суміжних галузей промисловості - суднобудування, авіації, транспортного та важкого машинобудування, оборонно-промислового комплексу, енергетики, будівництва.

Першим глобальним трендом металургійної галузі є зростання обсягів металовиробництва у світі та якісні технологічні перетворення. У період з 1950 по 2017 рік обсяг виплавки сталі – основного продукту галузі – збільшився майже у 9 разів (з 189 до 1690 млн т). Пік зростання світового виробництва металу припав на період економічного розвитку «нових індустріальних країн» 2000-2005 рр.. Максимальне падіння зафіксовано у 1990 -1995 рр., коли спостерігався процес розпаду СРСР і обсяги виробництва колишніх радянських республік катастрофічно скорочувалися. Негативні темпи зростання відзначалися і у 2008-2009 рр., коли металургійна галузь виявилася однією з найбільш постраждалих під час світової фінансово-економічної кризи [7, с.80-86]. На рис. 2.1 представлено динаміку світового виробництва продукції металургійної промисловості у 2007-2017рр.

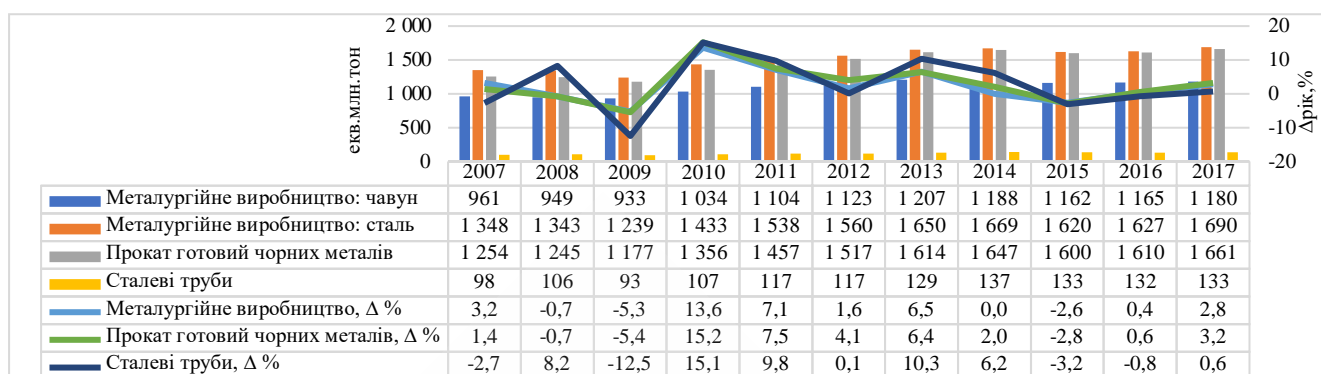


Рис. 2.1. Виробництво металургійної продукції у глобальному масштабі, 2007-2017 рр., млн.т., %

Джерело: складено автором за статистичними даними WSA

Важливою технічною характеристикою глобального металургійного виробництва є відмова від використання мартенівського методу виготовлення сталі (рис.2.2), який довгий час тримав виробничу монополію, поступившись у кінці 60-х рр. XX ст. місцем більш продуктивному киснево-конвертерному. Подальша боротьба йшла між конвертерним і електродуговим процесами: позиції останнього було зміцнено зростаючим попитом на спеціальні види сталей і розвиток міні-миллів (невеликих прокатних заводів, що мають в складі електропечі). За результатами 2017р., киснево-конвертерним методом у світі виготовлено 71,4% сталі, електродуговим - 27,9%, мартенівським - 0,4% (при чому цей метод використовується лише на теренах колишнього СНГ - до 6,7% від обсягу виробництва сталі (в Україні показник значно більший: 21,4%). Перехід від мартенівського способу до киснево-конвертерного дозволяє заощадити значну кількість енергоресурсів і різко знизити навантаження на навколишнє середовище.

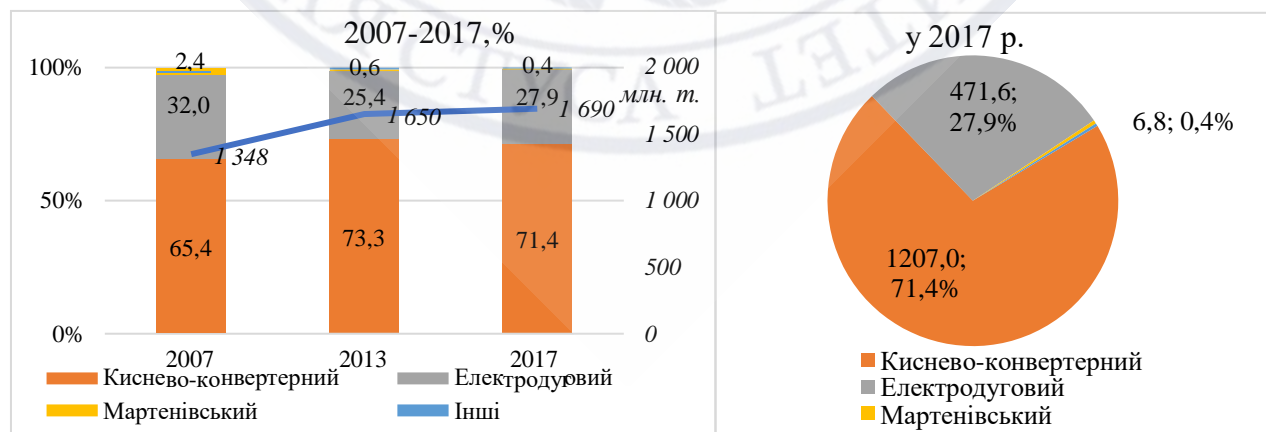


Рис. 2.2. Металургійне виробництво за процесами, світ, 2007-2017 рр.,%

Джерело: складено автором за статистичними даними WSA

Крім того, у світі інтенсивно розвивається і впроваджується виробничий процес безперервного лиття, охоплюючи у 2017 р. близько 96 % виготовленої сталі (при цьому за результатами 2017р. в Україні даним методом випускається лише 48,8% металевої продукції, в РФ- 81,9%, США та Туреччині -99,9%, Німеччині - 95%, Індії -85,8%, Італії- 94, 8%, Китаї -98, 3%).

Другим глобальним трендом є зміна географічної структури виробництва. За інформацією Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), металургійна промисловість, яка пережила безпрецедентне розширення виробничих потужностей, змістила у XXI ст. основні металургійні виробництва в країни Азії, Північної Африки і Південної Америки. Якщо у 1980 р. до числа країн-лідерів з виробництва сталі входили СРСР (21% від світового обсягу виплавки сталі), Японія (16%), США (14%), Німеччина (6%), Китай (5%), Італія (4 %), Франція і Польща (3%), Канада і Бразилія (2%) [16], то, у XXI ст., за даними Всесвітньої асоціації виробників сталі (англ. World Steel Association, далі- WSA), на перше місце з величезним відривом вийшов Китай (у 2017 р. з показником у 50% від світового обсягу виробництва сталі), а частка наступних 11 країн виробників склала 43,7 %: ЄС (10%, з яких 1/3 -Німеччина), Японія та Індія (6%), США (5%), Південна Корея і РФ(4%), Туреччина і Бразилія(2%), Італія (1,4%), Тайвань та Україна (1,3%) (рис. 2.3).

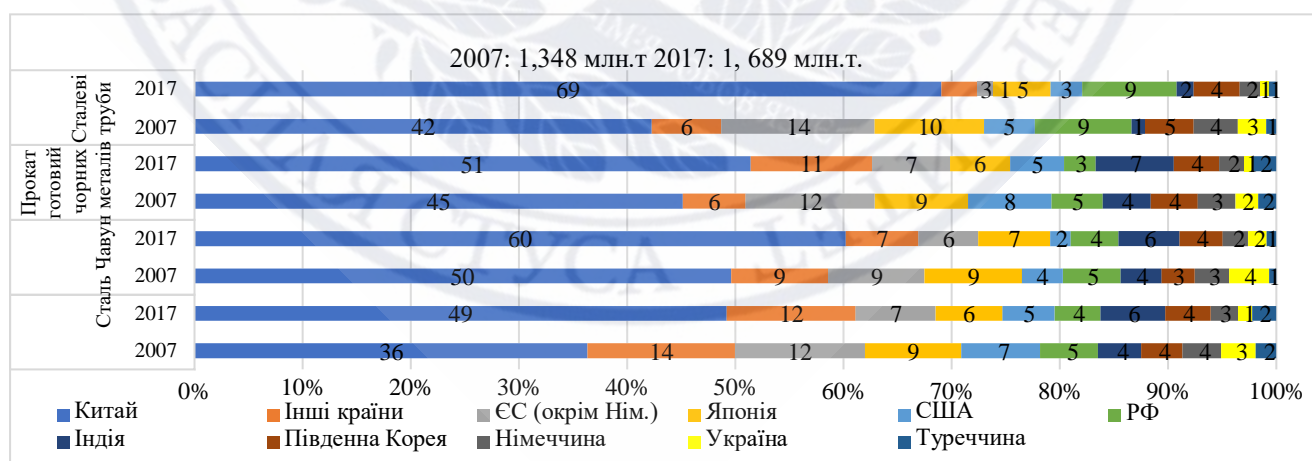


Рис. 2.3. Виробництво продукції металургійної промисловості за регіонами світу у 2013, 2017 рр. (по топ-країнам), %

Джерело: складено автором за статистичними даними WSA

У виробництві чавуну також питома частка належить Китаю (60 %), а до 10-ки лідерів входять: Японія (6,9%), Індія (5,42%), РФ (4,45%), Південна Корея (4%), Німеччина (2,35%), Бразилія (2,23%), на восьмому місці – Україна (2,04%), далі – США (1,92%) та Тайвань (1,28%). Слід зазначити, що Китай - світовий лідер по всіх ринках металургії: виробництва сталі і сталевих труб, експорту металопродукції, ринків кольорової металургії (нікель, алюміній), в той час як 2-5-е місця на різних ринках займають чотири країни: Японія, Індія, РФ і США.

У розрізі суб'єктів господарювання за даними WSA, за підсумками 2013-2017 рр., перша десятка місць в світовому рейтингу виробників сталі стабільно зайнята одними і тими ж компаніями. Перше місце займає транснаціональна корпорація «ArcelorMittal SA», виробничі потужності якої розташовані включно і у нашій країні, виробивши у 2017 р. 97 млн. т. сталі (5,86% світового виробництва), друге – китайська China Baowu Group (65,4 млн т або 3,9%), третє- японська «Nippon Steel & Sumitomo Metal Corp» з 47, 4 млн т сталі (2,8%). У двадцятку найбільших компаній-виробників сталі (їх частка в світовому виробництві сталі складає 38%) увійшли 10 китайських компаній, по дві металургійні компанії Японії, Індії та Південної Кореї, а також компанії США, РФ та Бразилії. Серед українських металургійних корпорацій серед топ-виробників фігурує холдинг Метінвест, займаючий у 2017 р. 42-ме місце з обсягом виробництва у 9,59 млн. т. (- 5 сх. відносно 2016 та -17 відносно 2013 р., скоротивши виробництво за період на 33%), та Індустріальний союз Донбасу, займаючий лише 87-ме місце з обсягом виробництва 3,4 млн т (- 13 сх. відносно 2016 та -43 відносно 2013 р.), скоротивши виробництво на 57%).

Таким чином, на розстановку сил на світовому ринку найістотніший вплив справляє розвиток китайської металургії. Якщо в період 1980-2017 рр. світове виробництво сталі збільшилося у 2,36 рази з 716 до 1690 млн. т., то в Китаї за аналогічний період обсяги виробництва зросли більш ніж у 22 рази: у 1980 р в Китаї було виплавлено 37 млн. т. сталі (5% світового обсягу), а у 2017 р - 831 млн. т. (50% світового обсягу). Таким чином, зростання світового виробництва сталі в обсязі 974 млн. т. за період на 85% обумовлено становленням Китаю як найбільшого гравця

на світовому сталеливарному ринку. Більш того, з 2010 р приріст світового виробництва металевої продукції відбувається практично виключно за рахунок Китаю, в іншому світі її випуск демонструє нестабільне коливання (рис.2.4).

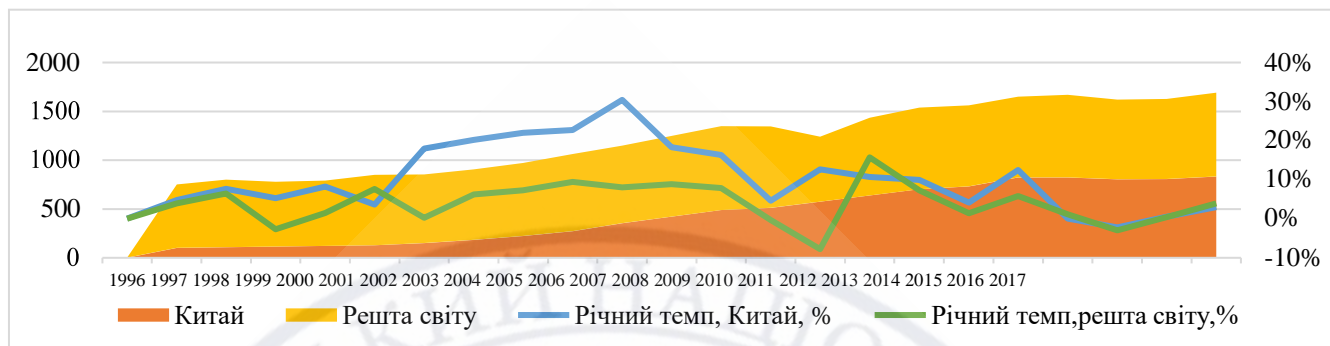


Рис. 2.4. Виробництво сталі у Китаї та решті світу,млн.т., %, 1996-2017рр.

Джерело: складено автором за статистичними даними WSA

Значне прискорення зростання виробництва сталі в останнє десятиліття призвело до третього глобального тренду – різкого збільшення попиту на супутню сировину, зокрема залізну руду, вугілля, кокс, лом чорних металів і різні легуючі елементи, що призводять до різкого підвищення цін на сировину, що, в свою чергу, стимулює інвестиційний бум в гірничодобувній діяльності.

Четвертим, найважливішим глобальним трендом, який стосується виробництва є посилення екологічних вимог. Це проявляється у використанні безперервних процесів виробництва металопродукції. За даними WSA і Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), на чорну металургію доводиться 6,7% загального обсягу викидів діоксиду вуглецю (CO_2) в світі, що в середньому становить 1,8 т CO_2 на тонну виплавленої сталі. Експерти WSA відзначають, що зниження викидів CO_2 та інших шкідливих речовин в майбутньому можливо тільки за рахунок розробки та впровадження радикально нових сталеплавильних технологій (електродугових печей recycling). Окремі країни в силу більш м'яких екологічних вимог до виробництва отримують конкурентну перевагу, що дозволяє знижувати витрати на випуск продукції [53]. Директор Міжнародного енергетичного агентства Танака Н. зазначає, що «введення обмежень на викид вуглекислого газу в одних країнах при відсутності аналогічних заходів в інших створює загрозу недобросовісної конкуренції, сприяючи перенесенню виробництв в регіони з менш жорсткими вимогами до екологічності» [41].

Зростання обсягів випуску призвело до перевиробництва сталі і недозавантаження потужностей, визначивши п'ятий глобальний тренд металургійного розвитку – схильність до структурних кризових явищ, що виявляється у хронічній формі проблеми надлишкових потужностей і пов'язаного з нею дисбалансу між попитом і пропозицією на світовому ринку металопродукції. Станом на 1.01.2018р., загальносвітова номінальна виробнича потужність сталі сягала 2251,2 млн.т., при чому більш ніж 68% номінальних виробничих потужностей зосереджено в Азії (46,5% – у Китаї); 12% – у ЄС, 7%–у Пн. Америці, 6% – у СНД, 7% – у решті світу. Світова доля наявних українських потужностей при цьому становить близько 1,9%. За підсумками 2017р., рівень середньосвітового використання потужностей не перевищує 75%, залишаючи більш ніж 600 млн.т. надлишкових сталеплавильних потужностей (рис. 2.5).

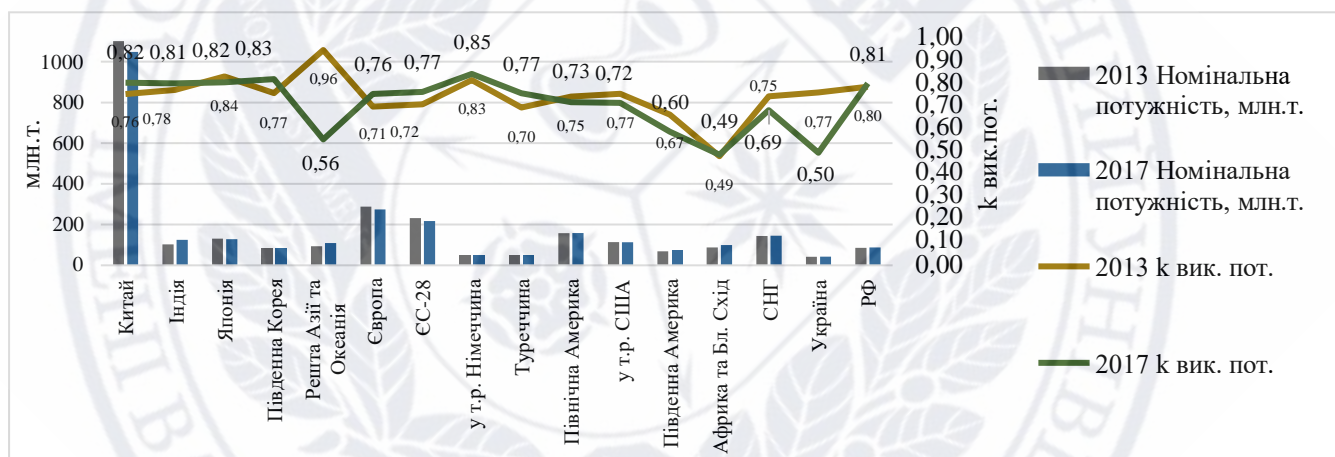


Рис. 2.5. Використання металургійних потужностей, 2013-2017 рр.

Джерело: складено автором за даними OECD

Як видно із рис. 2.5, максимальне використання виробничих потужностей у світі становить лише 80%, при цьому для України характерен значно вищий надлишок виробничих потужностей, внаслідок чого значна їх частина (50 %) не використовується. Такі дані свідчать про необхідність переосмислення та розробки цілеспрямованих дій на збільшення ефективності та результативності використання виробничого потенціалу галузі та його оптимізації. В цілому, у 2013-2017 рр. у більшості регіонах світу відмічається позитивне скорочення надлишкових виробничих потужностей, проте вони продовжують залишатися однією з основних актуальних проблем промисловості на глобальному рівні.

Обсяг та структура виробництва, наявність надлишкових потужностей, перш за все обумовлюються наступним, шостим трендом у світовій металургії - зміною об'єму глобального використання сталі (рис.2.6), його географічної структури і, як наслідок, експорту металопродукції.



Рис. 2.6. Світове виробництво та споживання сталі, млн т

Джерело: складено автором за статистичними даними WSA

Після стрімкого зростання у 2007 р., внаслідок фінансової кризи 2008-2009 рр. попит на сталь демонструє суттєве сповільнення, після чого постійно збільшується: на + 39% з 1,15 млрд. тон у 2009 р. до піку 1,69 млрд. тон у 2017 р.. Крім того, починаючи з 2009 р., річний темп зростання споживання металургійної продукції є тотожний темпам зростання її виробництва, при цьому більше 40% світового обсягу споживання сталі припадає на Китай. Варто зазначити, що всі ці роки (1996-2017 рр.), внутрішнє споживання металу в Китаї є основним драйвером зростання попиту на металургійне виробництво (рис. 2.7).

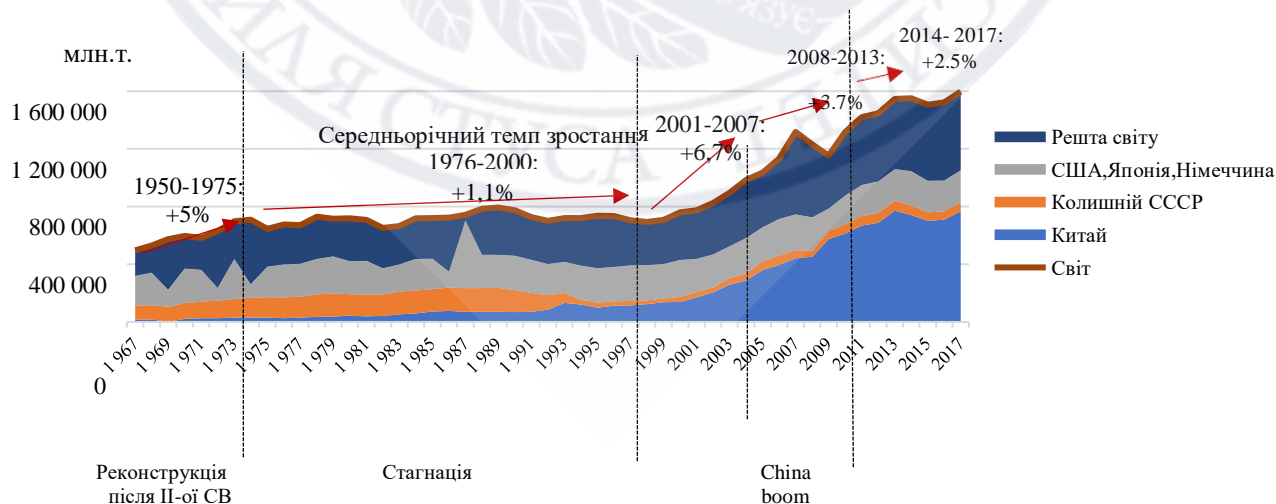


Рис. 2.7. Попит на сталь (за розміром споживання екв.сир.сталі), млн.т.

Джерело: складено автором за статистичними даними WSA

Розглядаючи експортну експансію, варто зазначити, що протягом XXI

ст. відмічається глобальна тенденція зростання експорту металургійної продукції зі зменшенням його частки у виробництві (рис. 2.8).

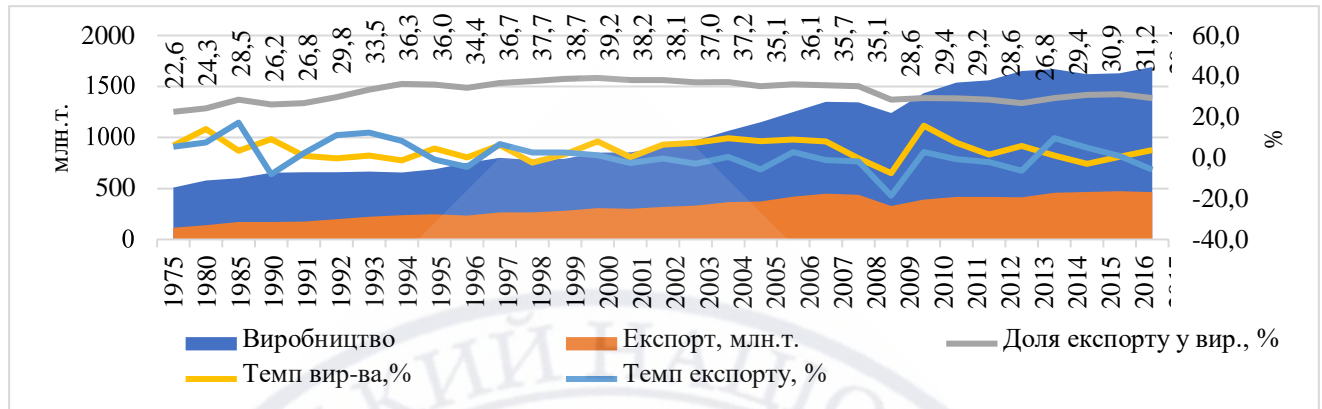


Рис.2.8. Експорт та виробництво сталі у 1975-2017 рр., світ, млн.т., %

Джерело: складено автором за статистичними даними WSA

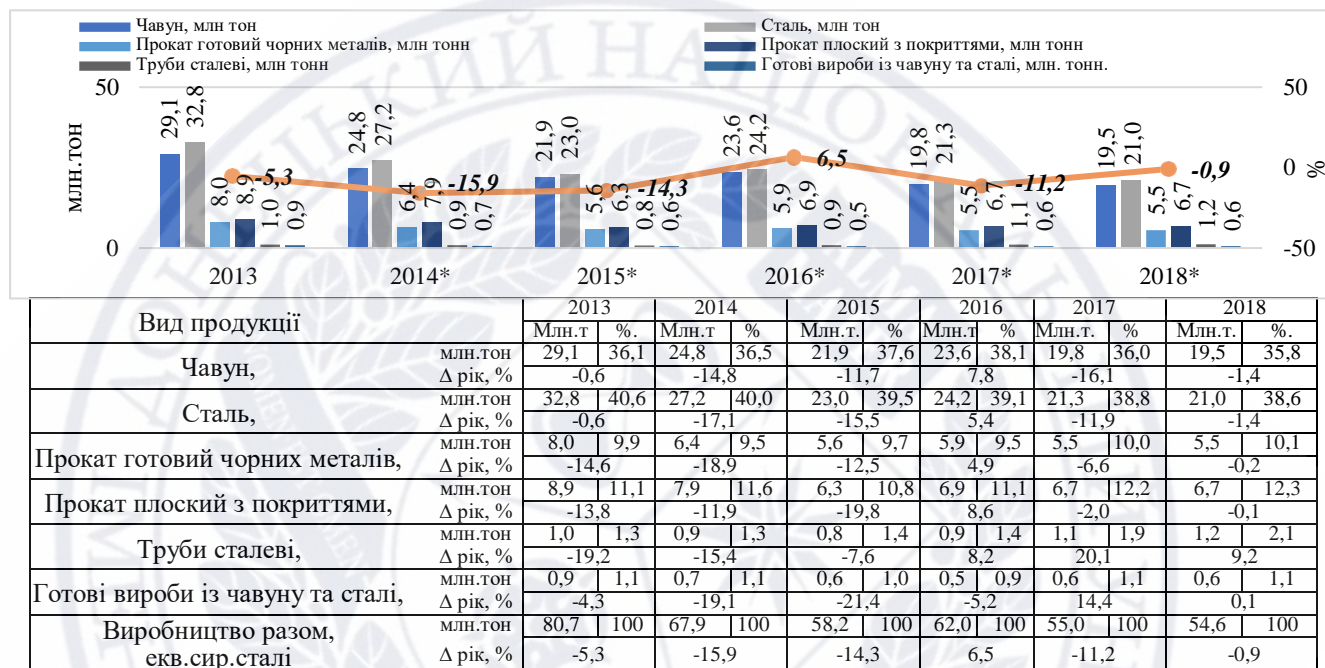
Сучасна структура міжнародної торгівлі металургійною продукцією зображена на рис. 2.9.



Рис.2.9. Міжнародна торгівля продукцією чорної металургії, %, 2017 р.

Джерело: складено автором за статистичними даними WSA

Відповідно глобальній структурі, основними видами діяльності у складі вітчизняного металургійного виробництва є виробництво чавуну та сталі, що, як зазначалося, належить до підгалузі чорної металургії. У сучасних умовах виробництво чавуну, сталі, прокату, феросплавів, труб займає 25 % всього промислового виробництва країни (18% з яких-виготовлення сталі; 5%-залізорудне виробництво; 2%- виробництво коксу). На рис.2.10 зображено динаміку виробництва основних видів продукції металургійної галузі.



* без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Рис. 2.10. Виробництво окремих видів продукції металургійної галузі в Україні у 2013-2018 рр., млн. т

Джерело: розраховано за даними Укрстату [39], WorldSteel Assotiation

Не дивлячись на втрату металургійних потужностей на окупованій території Донбасу, у 2018 р. український металургійний комплекс зумів не тільки втриматися на рівні минулого року, але і, за деякими напрямками, перевершити його. Загалом, у 2018 р. було вироблено близько 54,6 млн.т. продукції. Особливістю металургійної промисловості України є те, що при великому розмірі виробництва напівфабрикатів, відносна частка готової продукції критично мала: 36% складає виробництво чавуну (16,5 млн.т. у 2018 р.), 39%- сталі (21 млн.т.), 22% -прокат (12,2 млн.т.), 2%- сталеві труби (1,2 млн.т.), 1%- інші готові вироби (0,6 млн.т.). За період 2013-2018 рр. металургійне виробництво в Україні скоротилося більш ніж на 32%, при чому найбільше знизився обсяг виробництва сталі (-36%) та чавуну (-33%). На противагу цьому, у країні значно виріс обсяг виробництва трубної

продукції: +20% за період.

Структура української чорної металургії істотно відрізняється від структури, яка склалася в розвинених країнах. Виробничі процеси в Україні характеризуються технологічною відсталістю: використанням застарілих технологій та агрегатів, перш за все- мартенівського виробничого способу (21,5% сталі у 2017р. тоді, коли у загальносвітовому масштабі виробники вже повністю відмовились від нього (окрім РФ)). На рис. 2.11 представлено зміни виробничих потужностей та виробництва сталі за процесами упродовж 10 років в Україні.

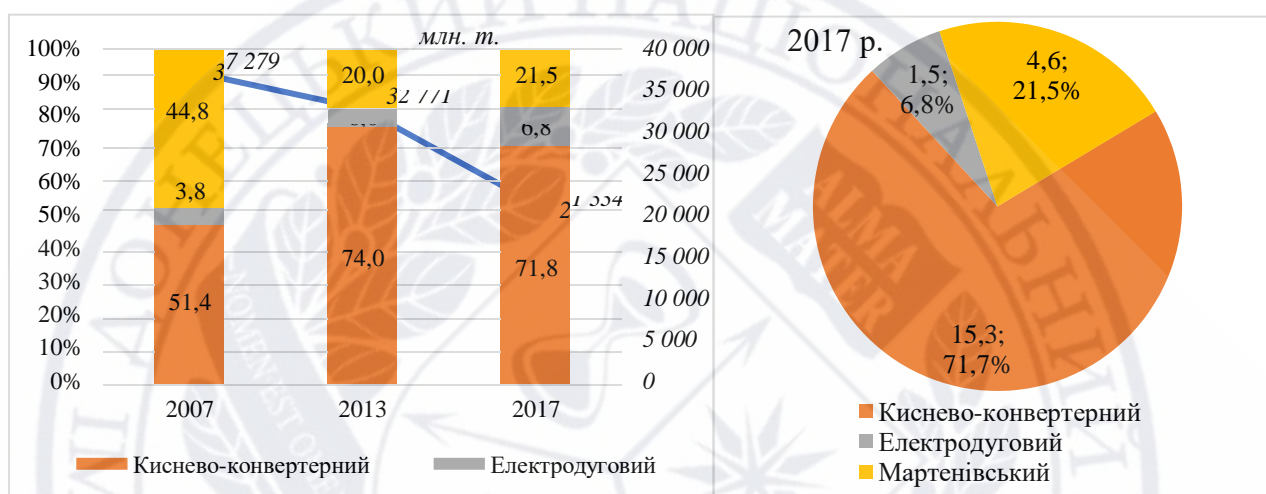


Рис. 2.11. Виробництво сталі за процесами в Україні, 2007-2017 рр.

Джерело: WSA Steel Statistical Yearbook 2009,2014,2018

Технологічний стан вітчизняної металургії значною мірою пояснюється тим, що чорна металургія України є «спадкоємницею» цієї галузі СРСР: у 1990 р на її частку припадало до 40% загальносоюзного виробництва всіх продуктивних груп [40]. Старіння основних фондів галузі супроводжується підвищенням витрат на паливно-енергетичні та матеріальні ресурси, зниженням продуктивності праці, погіршенням якості готової продукції, великим зростанням витрат на ремонтні роботи, значним обсягом капітальних вкладень на реконструкцію і оновлення обладнання. Як наслідок технологічної відсталості, готова металопродукція України виявляється недостатньо конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Україна змушена продавати її за заниженими цінами, а це викликає антидемпінгові судові процеси, в результаті яких Україна щорічно втрачає мільярди доларів. У табл. 2.1 представлено загальні показники розвитку українського ринку металопродукції у 2013-2017рр. у вимірі еквіваленту сирової сталі.

Таблиця 2.1 - Показники розвитку українського ринку металопродукції (екв. сир. сталі, т)

Показники	2013	2014*	2015*	2016*	2017*
I	2	3	4	5	6
Виробничі показники					
· обсяг виробництва, млн тон	32 771	27 170	22 968	24 218	21 334
· зміна обсягу виробництва, % до попереднього року	-2,0	-18,7	-15,5	5,4	-11,9
Ємність внутрішнього ринку					
· обсяг споживання (очевидний), млн тон	6 331	4 801	3 800	4 882	5 233
· обсяг споживання (фактичний), (з урах. чистого непрямого експорту)	5 713	4 391	3 392	4 829	5 017
· зміна ємності ринку (продаж на внутрішньому ринку), % до попереднього року	0,4	-23,9	-20,8	28,5	7,2
Кон'юнктура ринку					
· індекси цін виробників на внутрішньому ринку, % (рік до року)	95,0	126,3	135,3	120,1	135,0
· індекси цін виробників при поставках на експорт, % (рік до року)	102,1	98,3	91,2	102,1	112,7
Рівень експортного потенціалу					
· обсяг експорту, млн тон	24 720	21 492	17 721	18 230	15 224
· зміна обсягу експорту, % до попереднього року	-1,91	-14,72	-17,55	2,87	-16,49
I	2	3	4	5	6
· частка експорту у виробництві, %	75,4	79,1	77,2	75,3	71,4
Забезпеченість потреби внутрішнього ринку продукцією вітчизняного виробництва					
· обсяг імпорту, млн тон	1 767	1 202	804	1 138	1 401
· зміна обсягів імпорту, % до попереднього року	-1,5	-33,0	-33,1	41,5	23,1
· частка вітчизняної продукції в обсязі видимого споживання, %	72,1	75,0	78,8	76,7	73,2

* без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: розраховано за даними Укрстату, WSA

Протягом останнього десятиліття Україна зберігала позитивне сальдо торгівлі виробами металургійної промисловості, яке у 2009–2013 рр. становило в середньому 23,1 млн. тон на рік. Стійке зниження торгівельного балансу спостерігалось між 2014 і 2018 рр., впавши в середньому на 2,3 млн. т. на рік. Профіцит торгівлі метпродукцією в Україні у 2018 р. склав 13,8 млн. т., що на 20% менше від 17,1 млн. т. у 2016 р.. На рис. 2.12 представлена динаміка сальдо зовнішньої торгівлі основними виробами металопродукції у вартісному вимірі.

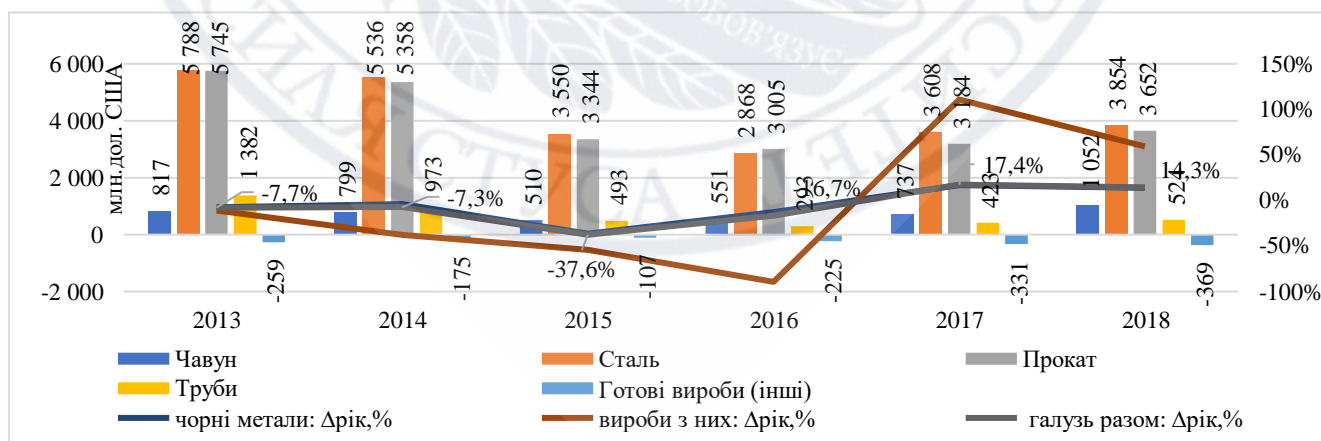


Рис.2.12. Сальдо зовнішньої торгівлі продукцією металургійної галузі в Україні, 2013-2018 рр., млн.дол. США, %

Джерело: розраховано за даними ДМС, WSA

Зазначимо, що за результатами 2017 р. Україна посідає 12-ме місце (у 2016р. -7-ме) серед головних експортерів металевих продукції за показником загального обсягу експорту (13,5 млн т) та 4-е після Китаю (60,9), Японії (31,2) та РФ (24,9) за показником чистого експорту (різницею між кількістю експортованої та імпортованої продукцією галузі). На рис. 2.13 представлена динаміка експорту української продукції металургійної галузі у вартісному та натуральному вимірі.

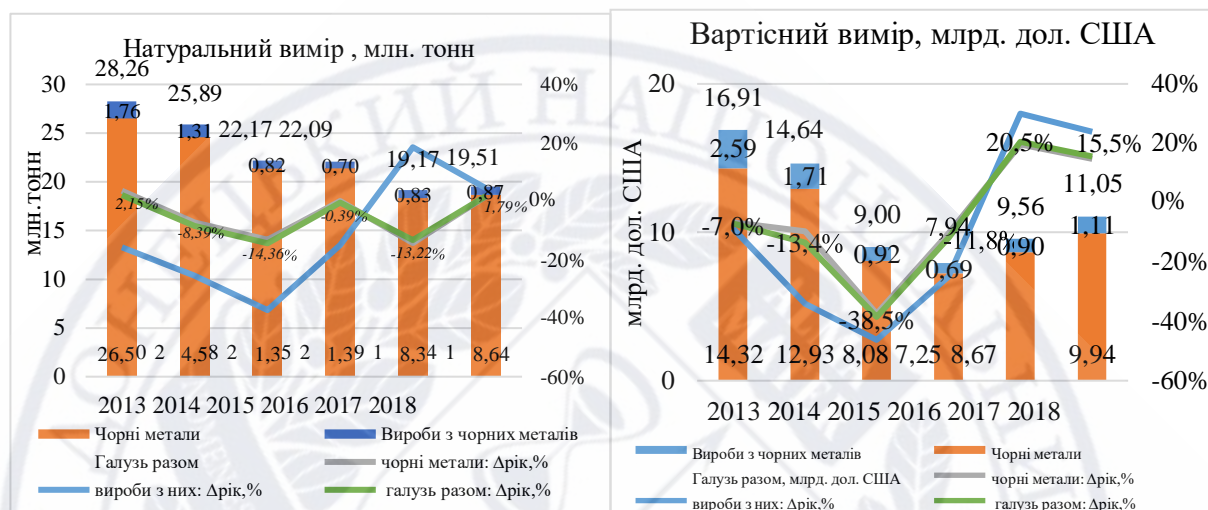


Рис.2.13. Експорт української металургійної галузі у 2013-2018 рр., %

Джерело: розраховано за даними ДМС, WSA

Починаючи з останнього піку на рівні 25,9 млн. т. у 2011 р., обсяг експорту сталі з України знижується: у 2018 р. експортовано 19,51 млн т. продукції чорної металургії, або 36% від обсягу виробництва галузі. Річний темп росту у натуральному вимірі у 2018 р. склав 1,8% та 15,5% у вартісному, демонструючи динаміку цінового та курсового факторів. Загалом, після значного скорочення виробництва внаслідок загострення конфронтації на Сході та Півдні країни у 2013 р., суттєво змінився не тільки обсяг, але й географічна структура експорту.

Україна експортує металургійну продукцію у більш ніж 120 країн і територій. У 2018 р. регіональна структура експорту металів мала такий склад за напрямком: Європа (37,81%), Азія (26,36%), Африка (14,76%), країни СНД (14, 58%), решта світу - 6,5%. Головними країнами – експортерами за даними Держкомстату стали Італія (12,6% експорту), Туреччина (9,6%), РФ та США (по 7%) (рис. 2.14). Для порівняння, у 2013р. найбільшим експортером української метпродукції була РФ з 17,6%, Туреччина (12,3%) та Італія (6,8%). Найбільший обсяг експорту у 2018 р. склали напівфабрикати: 42%, або

6,4 млн.т., довгого прокату :21% (3,2 млн. т.), трубної продукції: 4% (610 тис.т.) і нержавіючої сталі: 0,4% (55 тис.т.).

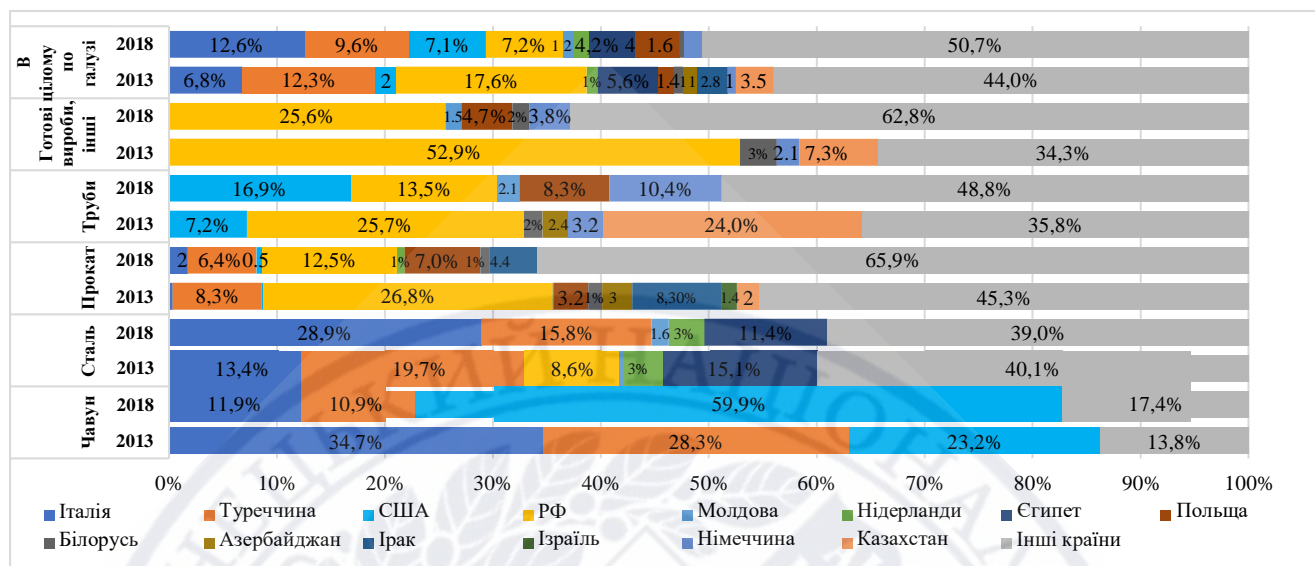


Рис. 2.14. Географія експорту українських виробів, % від вартості

Джерело: розраховано за даними Укрметалургпром, OECD

Україна також виступає і імпортером товарів металургійної промисловості: за даними Держкомстату, питома вага імпорту продукції металургійної галузі (без кольорових металів) у структурі імпорту в Україну всіх груп продукції станом на 1.01.2019 складає 4,1 %, з яких 2,4% складає саме металургійне виробництво, а 1,7% – виробництво готових виробів із металів (для порівняння, за результатами 2013 р. питома вага металургійної промисловості складала 4,5 %: відповідно 2,9% та 1,6%). На рис. 2.15 представлено динаміку імпорту української продукції металургійної галузі у вартісному та натуральному вимірі.

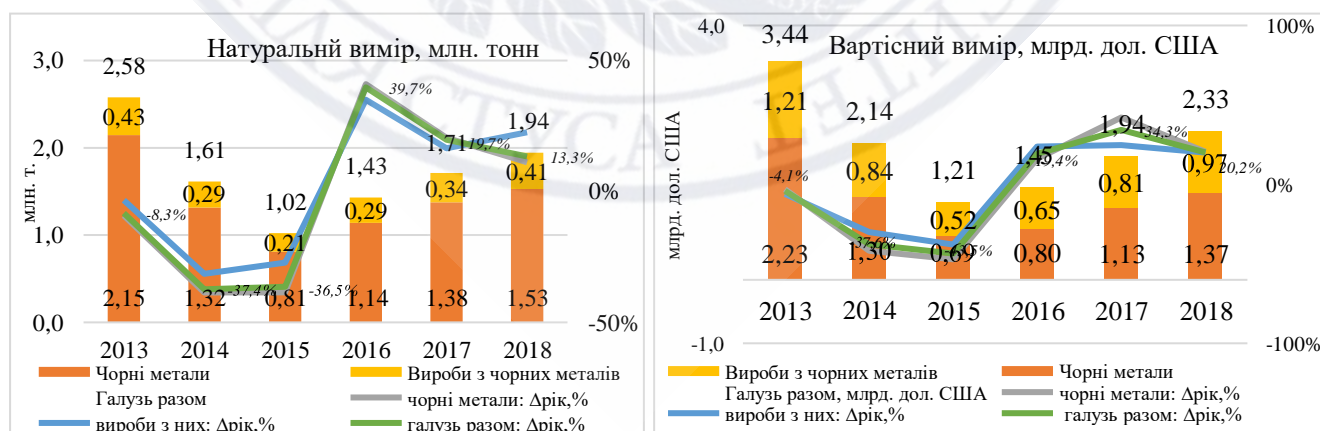


Рис.2.15. Імпорт української метпродукції у 2013-2018 рр., %

Джерело: розраховано за даними ДМС, WSA

У 2018 р. Україна імпортувала 1,94 млн. т. металургійної продукції на 2,33 млрд.дол. США, що на 2% та 20% більше відповідно у натуральному та вартісному вимірі (у період 2013-2018 рр. імпорт скоротився відповідно на 25 та 32%), що більш ніж у 10 разів уступає обсягу експорту у натуральному та у 7 разів у вартісному вимірі. Структура імпорту зберігає тенденцію до домінування плоского та довгого прокату, але його частка поступово знижується. Порівнюючи товарну структуру імпорту (рис. 2.16) та експорту металів варто відзначити незмінною тенденцію експорту товарів з низькою доданою вартістю та імпорту з більш високою (готових виробів).

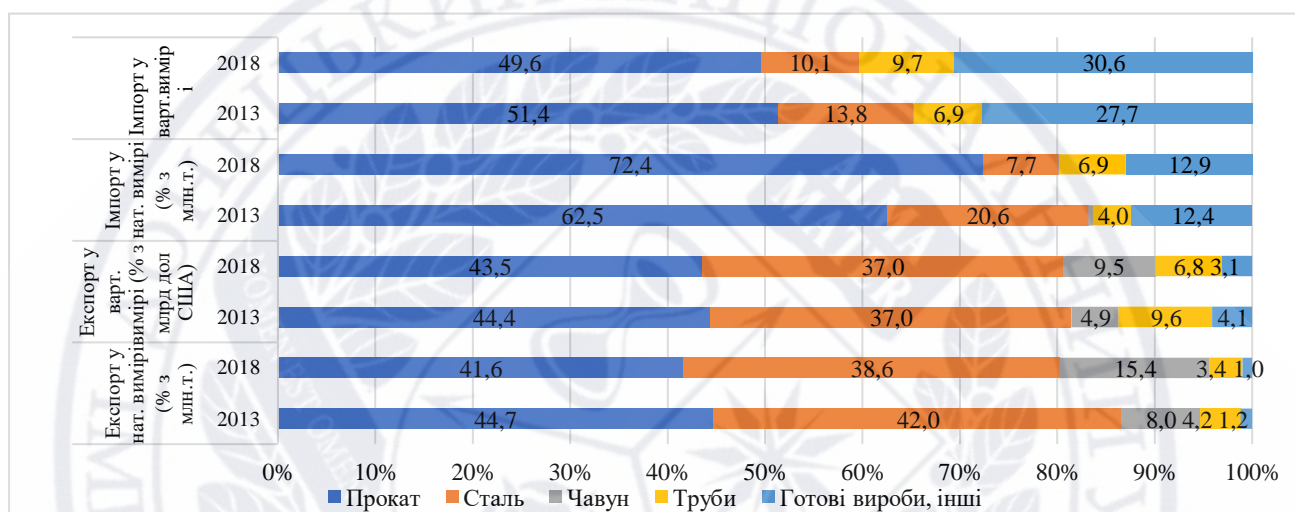


Рис.2.16. Експорт та імпорт продукції металургійної промисловості із/в Україну у натуральному та вартісному вимірі, 2013 та 2018 рр., %

Джерело: розраховано за даними ДМС, WSA

Серед металургійних імпортерів у 2018 р. перше місце зайняли країни СНД (52,7%), на другому - країни Азії (20,5%), на третьому - ЄС (17,7%). Основними країнами-імпортерами виступили Китай, Німеччина та РФ (рис.2.17), частка якого у імпорті зменшилась на 10% за 2013-2018 рр. Таким чином, зрушення у регіональній структурі торгівлі характеризуються скороченням частки РФ унаслідок перебування України з нею у стані гібридної війни через анексію Криму і війну на Донбасі, з одночасним збільшенням експорту у напрямку США та імпорту з ЄС.

Задля відображення значущості та взаємозалежності української металургії від інших галузі в економіці країн, доцільно провести аналіз ефективності зовнішніх зв'язків металургії за допомогою аналізу галузевого товарообміну з позиції його відкритості.

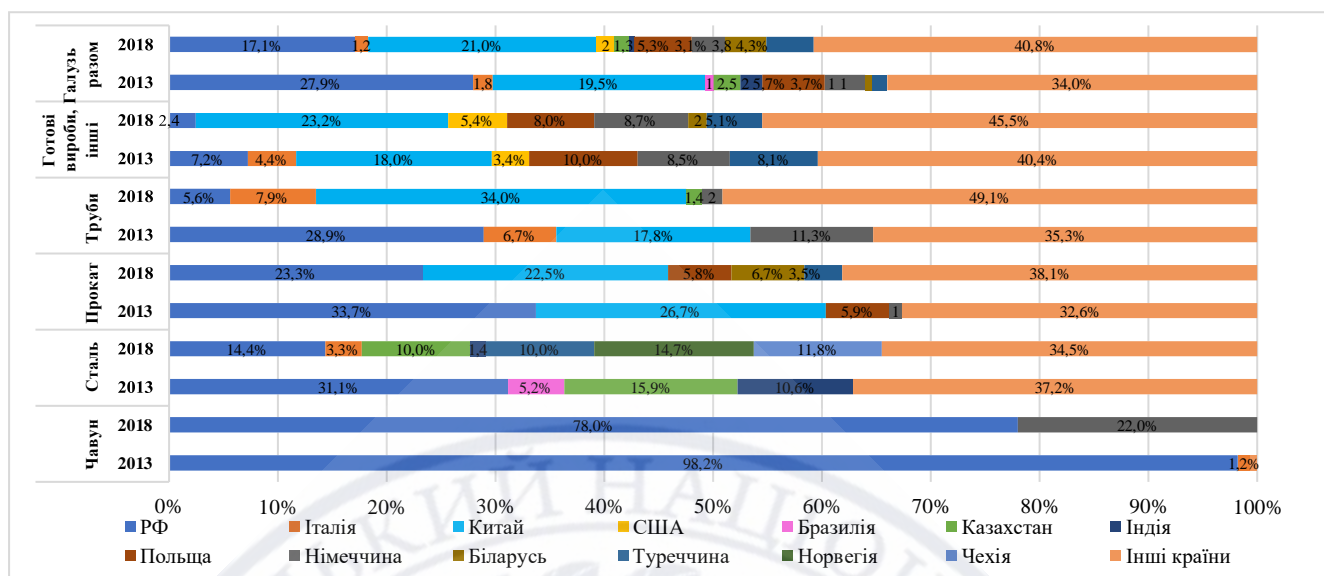


Рис. 2.17. Географія імпорту метпродукції в Україну, % у вартості

Джерело: розраховано за даними ДМС, WSA

2.2 Аналіз фінансових аспектів забезпечення результативності діяльності українських підприємств металургійної галузі

Металургія як господарська галузь, згідно з даними Держкомстату України за 2017р., об'єднує 3863 од. зареєстрованих підприємств, з яких 25 – великі підприємства (0,7%), 360 – середні (9%) та 3478 (90%) – малі. Останні роки спостерігається динаміка до зменшення кількості підприємств металургії: у 2017 р. по відношенню до 2013 р. їх кількість зменшилась на 8,6 %, при цьому кількість великих зменшилась на 32%, середніх – 235, малих – 7%. Загалом, велика кількість підприємств є результатом попередньої реструктуризації виробництв, заснуванням малих підприємств і не супроводжується реальною зміною виробничої структури галузі, будучи багато в чому наслідком "перерозподільних" процесів.

З метою характеристики результатів і ефективності поточної виробничої діяльності необхідно провести аналіз рівня їх ділової активності. За даними 2017р., підприємствами металургійного комплексу було реалізовано близько 15% усієї промислової продукції України у грошовому виразі. На рис. 2.18 представлено динаміку та структуру обсягу реалізації металургійної продукції.

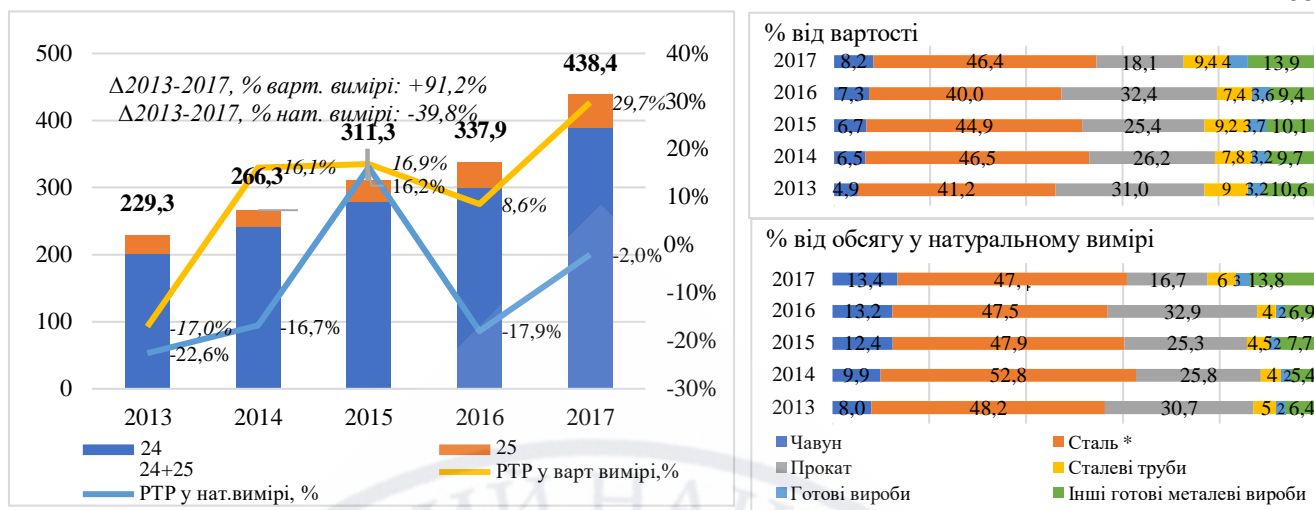


Рис. 2.18. Структура та динаміка обсягу реалізації продукції металургійної промисловості України, 2013-2017 рр., млрд. грн., %

Джерело: розраховано за даними Держкомстат

Відповідно до скорочення чисельності з одночасним збільшенням обсягу реалізації металургійної продукції у вартісному вимірі, змінюється і продуктивність праці, визначена за цим показником (рис. 2.19): за 2013-2017 рр. її рівень зріс на 42,8%. Підвищення показника протягом 2013-2017 рр. дозволяє стверджувати про підвищення використання персоналу галузі за всіма формами підприємств, підкреслюючи здатність галузі до інтенсивного розвитку.

Для уявлення про масштаби ділової активності металургійних підприємств, враховуючи відмінності у формах їх звітності, перш за все, слід оцінити абсолютне значення та зміни їх сукупних активів з розподілом за розміром (рис.2.20).

Наведена діаграма наглядно демонструє існування системноутворюючих відмінностей підприємств залежно від їх розміру, які виявляються у розмірі основних засобів, доступу до фінансових та матеріальних ресурсів тощо. Загалом, сукупні активи металургійних підприємств у 2017 р. склали 546,4 млрд.грн., демонструючи стрімкий середньорічний темп росту: у 2013-2017 він склав 29,6%, при чому оборотні активи зростали утричі швидше необоротних, зменшуючи частку у активах: з 47,6 до 62,7% та з 52,3% до 37,2% відповідно (рис.2.21). Факт зростання обсягів оборотних коштів дозволяє зробити висновок щодо зростання рівня ділової активності протягом 2013-2017 рр.

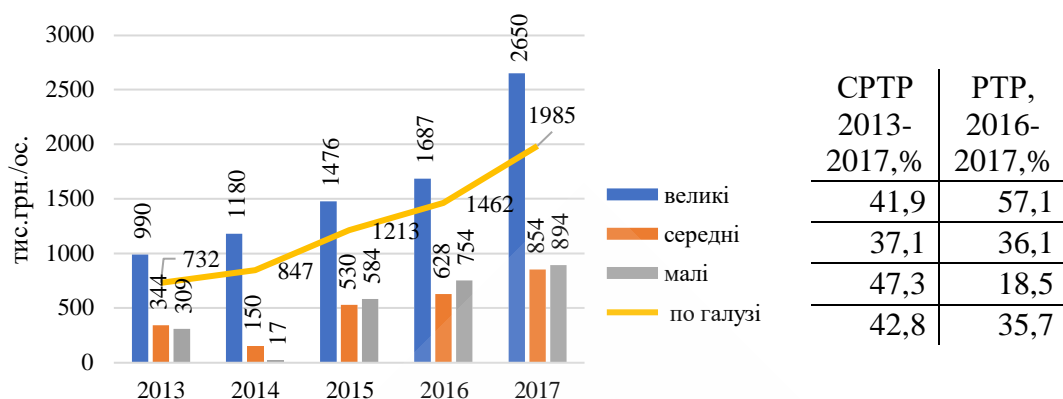


Рис. 2.19. Продуктивність праці металургійних підприємств, тис.грн.

Джерело: розраховано за даними Держкомстат

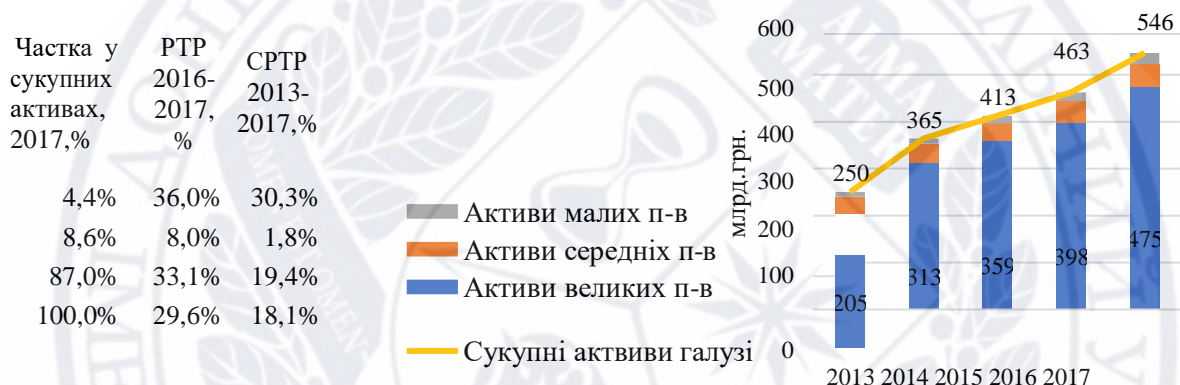


Рис. 2.20. Сукупні активи металургійних підприємств України: динаміка та структура, 2013-2017р., млрд. грн., %

Джерело: розраховано за даними Держкомстат

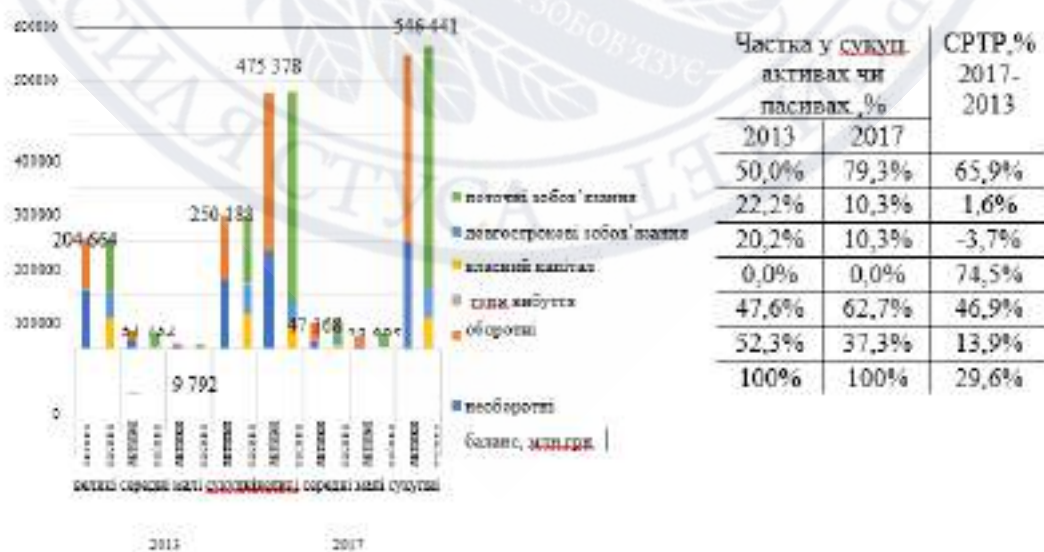


Рис. 2.21. Активи та пасиви підприємств металургійної галузі: структурне порівняння у 2013 та 2017 рр.

Джерело: розраховано за даними Держкомстат

Особливістю металургійної галузі є володіння значними основними засобам, утворюючими виробничо-технічну базу підприємств і визначаючими можливості підприємств по виробництву продукції, а також рівень фондоозброєності праці. За результатами 2017 р., частка основних засобів у сукупних активах сягає 25% (на підприємствах КВЕД:24 ця частка сягає більше 36%)(рис.2.22). Частка підприємств КВЕД:24 у загальній вартості основних засобів галузі у 2017 р. склала 91,4%.

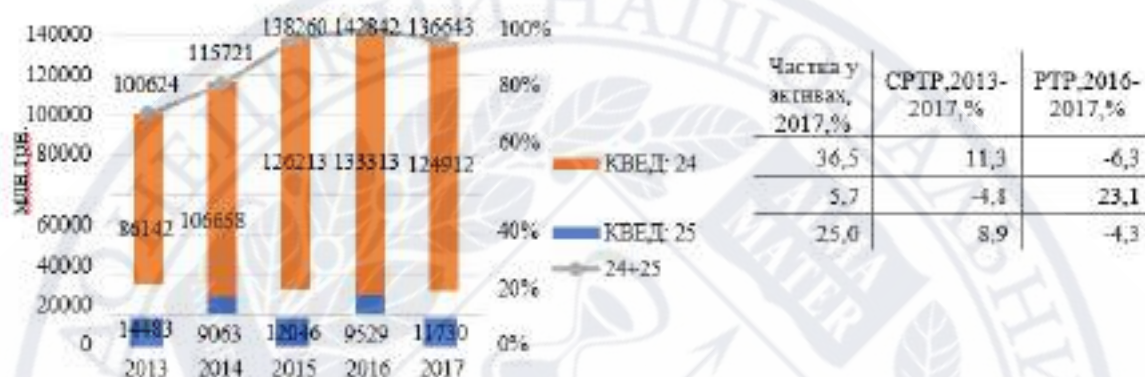


Рис 2.22. Залишкова вартість основних засобів металургійних підприємств (на кінець період): динаміка та структура у, млрд.грн.

На основі динаміки змін залишкової вартості може бути оцінена прогресивність використовуваних технологій виробництва з визначенням коефіцієнтів економічного спрацювання та оновлення (рис.2.23).

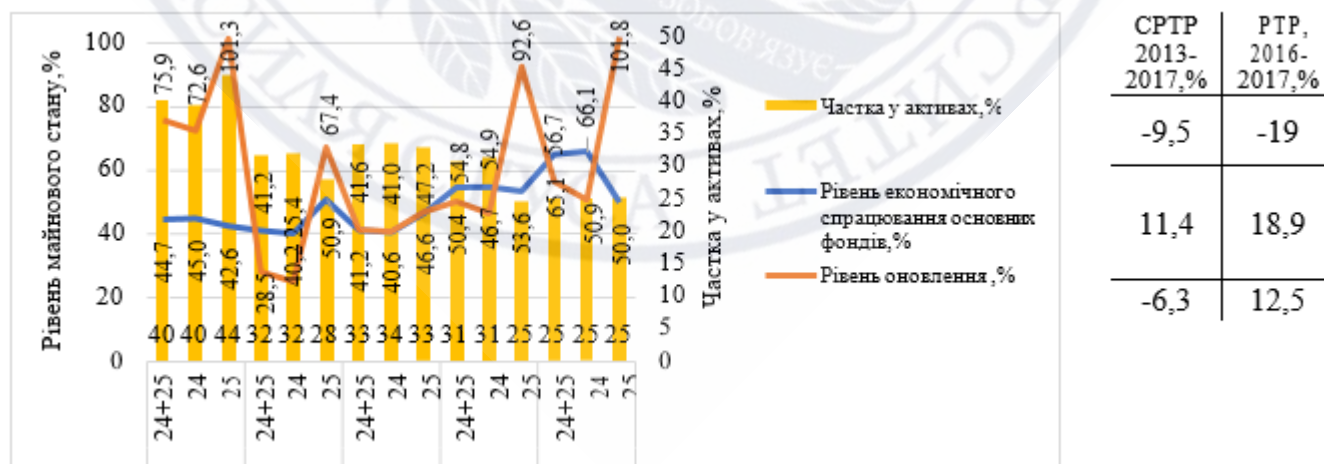


Рис.2.23. Майновий стан металургійної галузі України, 2013-2017

На рис. 2.23 підкреслено тенденцію технологічного старіння основних засобів, рівень якого по всіх підприємствах в середньому складає 50%. На відміну від стабільного спрацювання, рівень їх оновлення суттєво різнитця залежно від виду економічної діяльності, демонструючи активне оновлення основних фондів підприємств, які спеціалізуються на виробництві готових виробів із металів (до 102% від балансової вартості фондів у 2017 р.). Ефективність використання основних засобів металургійними підприємствами може бути описана за допомогою ряду показників, основними з яких в традиційному економічному аналізі є показники фондоозброєності і фондівіддачі (рис.2.24,2.25).

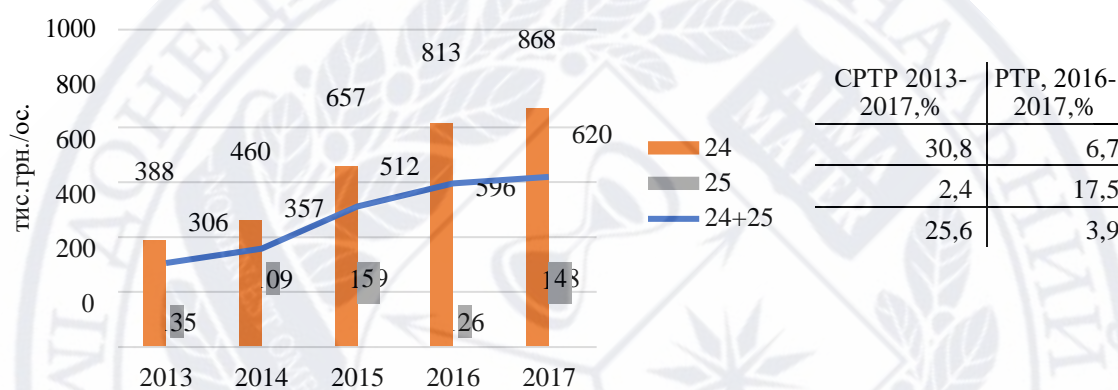


Рис. 2.24. Фондоозброєність праці метпідприємств, тис.грн./ос.

Джерело: розраховано за даними Держкомстат

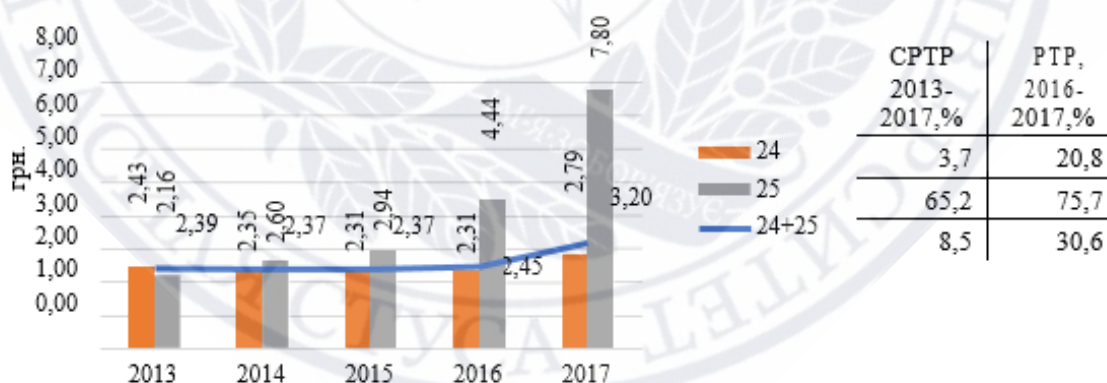


Рис. 2.25. Фондовіддача метпідприємств, тис.грн./ос., 2013-2017 рр.

Джерело: розраховано за даними Держкомстат

Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує, скільки оборотів здійснили оборотні активи підприємства за рік, демонструючи у скільки разів виручка підприємств за рік перевищила середньорічну вартість оборотних активів за цей же період, та оцінюючи таким чином якість фінансового менеджменту та ефективність використання фінансових ресурсів підприємств. Динаміка коефіцієнта наведена у рис.2.26.

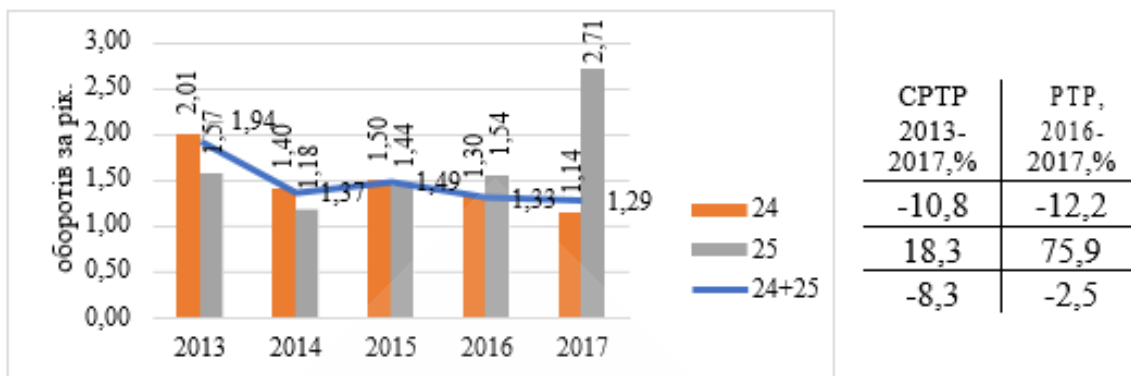


Рис. 2.26. Оборотність оборотних активів підприємств металургійної галузі України, оборотів за рік, 2013-2017 рр.

Джерело: розраховано за даними Держкомстат

З метою оцінки результативності металургійної промисловості аналіз ділової активності металургійних підприємств має бути доповнено аналізом ключових фінансових показників, вимірюваних у абсолютних (табл. 2.2) та відносних (табл. 2.3) показниках прибутковості та рентабельності, останні з яких доцільно порівнювати із загальнодержавним рівнем.

Таблиця 2.2. - Абсолютні показники фінансової ефективності металургійної галузі України у 2013-2017 рр., млн.грн.,%

КВЕД	2013	2014	2015	2016	2017	СРТП 2013-2017,%	ПТР 2016-2017,%
Виручка, млн.грн.							
24	200 978	214 253	278 503	300 344	354 201	19,1	17,9
25	29 917	23 140	35 361	41 043	88 541	49,0	115,7
24+25	230 896	237 393	313 864	341 387	442 742	22,9	29,7
Собівартість виробленої продукції, млн.грн.							
24	204 848	225 146	271 123	283 338	361 461	19,1	27,6
25	24 976	20 386	25 758	29 101	39 793	14,8	36,7
24+25	229 824	245 532	296 881	312 439	401 254	18,6	28,4
Валовий прибуток (збиток), млн.грн.							
24	-3 870	-10 893	7 380	17 006	-7 259	21,9	-142,7
25	4 941	2 754	9 603	11 942	48 748	221,6	308,2
24+25	1 071	-8 139	16 983	28 948	41 488	943,1	43,3
Фінансовий результат від операційної діяльності (ЕВІТ), млн.грн.							
24	-7 375	6 980	1 084	9 633	3 253	-36,0	-66,2
25	1 099	102	1 108	2 299	3 064	44,7	33,3
24+25	-6 205	6 875	2 078	12 185	6 420	-50,9	-47,3
Фінансові результати до оподаткування, млн.грн.							
24	-12 656	-36 995	-44 131	-8 636	-8 504	-8,2	-1,5
25	575	-1 645	-534	1 824	2 615	88,8	43,4
24+25	-12 082	-38 640	-44 665	-6 812	-5 889	-12,8	-13,6
Чистий прибуток (збиток), млн.грн.							
24	-13 273	-39 991	-43 290	-9 586	-11 741	-2,9	22,5
25	250	-1 958	-1 057	1 247	1 938	168,6	55,4
24+25	-13 022	-41 949	-44 347	-8 340	-9 803	-6,2	17,6
ЕВІТДА, млн.грн.							
24	2 442	18 693	17 130	26 291	21 093	190,9	-19,8
25	2 046	933	2 026	3 309	4 376	28,5	32,2
24+25	4 558	19 419	19 042	29 852	25 572	115,2	-14,3

Таблиця 2.3. - Показники рентабельності всієї сукупності підприємств металургійної галузі, промисловості та в середньому по Україні у 2013-2017 рр., млн.грн.,%

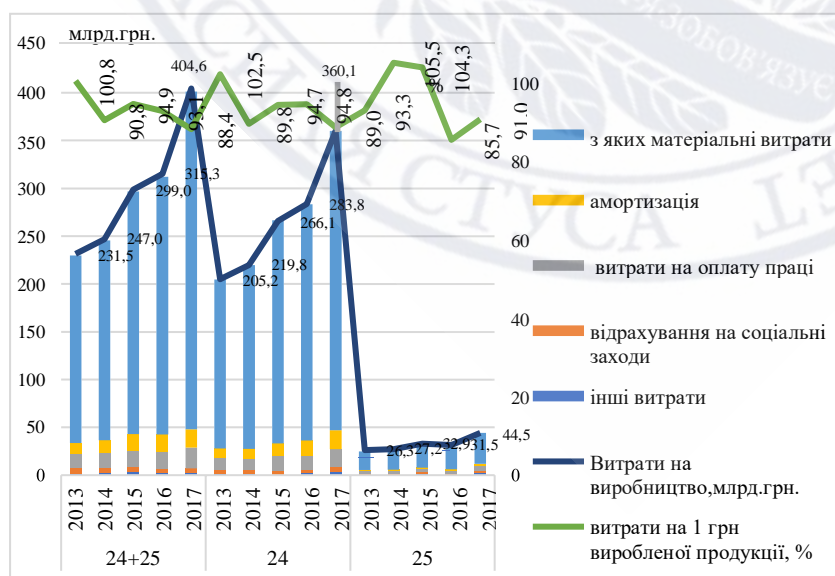
КВЕД	2013	2014	2015	2016	2017	СРТР 2013-2017,%	РТР 2016-2017,%	ТР 2013-2017,%
I	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, %								
24	-5,8	-12,8	-10,9	-2,8	-2,7	-13,4	-3,6	-53,4
25	0,8	-6,6	-2,7	3,1	3,8	93,8	22,6	375,0
24+25	-5,0	-12,3	-10,2	-2,2	-2,0	-15,0	-9,1	-60,0
по країні	-0,7	-14,2	-7,3	0,6	3,0	-132,1	400,0	-528,6
у пром.	-0,3	-9,4	-7,7	-1,0	1,9	-183,3	-290,0	-733,3
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності, %								
24	-3,6	3,1	0,4	3,4	0,9	-31,3	-73,5	-125,0
25	4,4	0,5	4,3	7,9	7,7	18,8	-2,5	75,0
24+25	-2,7	2,8	0,7	3,9	1,6	-39,8	-59,0	-159,3
по країні	3,9	-4,1	1,0	7,4	8,8	31,4	18,9	125,6
у пром.	3,0	1,6	0,9	4,2	6,8	31,7	61,9	126,7
Рентабельність власного капіталу, ROE, %								
24	-21,7	-50,1	-82,9	-15,3	-36,6	17,2	139,7	68,9
25	2,2	-29,7	-14,6	13,9	19,6	201,5	40,7	805,8
24+25	-17,9	-48,6	-74,5	-11,6	-23,4	7,7	100,9	30,6
по країні	-1,2	-39,9	-16,3	1,2	6,9	-171,5	465,2	-686,1
у пром.	-0,6	-30,9	-39,3	-4,7	10,2	-465,5	-317,7	-1861,9
Валова рентабельність, %								
24	-1,9	-5,1	2,6	5,7	-2,0	1,6	-136,2	6,4
25	16,5	11,9	27,2	29,1	55,1	58,3	89,2	233,3
24+25	0,5	-3,4	5,4	8,5	9,4	479,9	10,5	1919,5
по країні	55,3	57,6	57,4	59,9	58,4	1,4	-2,5	5,6
у пром.	26,0	30,8	29,5	36,0	34,3	8,0	-4,7	32,0
Рентабельність продажу (ROS), %								
24	-6,3	-17,3	-15,8	-2,9	-2,4	-15,5	-16,5	-61,9
25	1,9	-7,1	-1,5	4,4	3,0	13,4	-33,5	53,7
24+25	-5,2	-16,3	-14,2	-2,0	-1,3	-18,6	-33,3	-74,6
по країні	0,3	-12,2	-6,1	1,0	2,8	248,9	175,4	995,5
у пром.	0,9	-10,6	-9,5	-0,3	3,1	58,3	-1045,8	233,2
Рентабельність активів (ROA), %								
24	-8,2	-17,2	-18,2	-3,3	-3,4	-14,6	5,1	-58,3
25	0,3	-1,5	-0,6	0,7	0,9	59,1	28,7	236,5
24+25	-5,2	-11,5	-10,7	-1,8	-1,8	-16,4	-0,4	-65,5
по країні	-0,9	-21,7	-9,4	0,7	3,9	-138,3	456,2	-553,2
у пром.	-0,4	-16,7	-16,3	-1,9	4,1	-279,7	-312,3	-1118,8
Рентабельність основних засобів, %								
24	-15,4	-37,5	-34,3	-7,2	-9,4	-9,7	30,7	-39,0
25	1,7	-21,6	-8,8	13,1	16,5	214,0	26,3	855,9
24+25	-12,9	-36,3	-32,1	-5,8	-7,2	-11,1	22,9	-44,6
по країні	-0,2	-4,3	-4,9	0,4	2,2	-273,4	500,7	-1093,7
у пром.	-0,2	-9,2	-4,9	-0,8	2,3	-264,1	-384,2	-1056,6
Рентабельність персоналу (ROL)								
24	-80,3	-223,7	-233,3	-54,7	-60,6	-6,1	10,8	-24,5
25	5,5	-50,1	-23,7	25,5	27,7	101,1	8,6	404,5
24+25	-61,7	-192,6	-192,6	-37,2	-37,2	-9,9	-0,1	-39,8
по країні	-5,4	-147,0	-86,4	6,2	27,2	-151,6	337,1	-606,4
у пром.	-2,3	-111,3	-109,8	-13,4	24,0	-282,2	-279,4	-1128,8
Рентабельність чистих активів (RONA)								
24	-7,8	-15,9	-18,5	-2,9	-2,5	-17,1	-15,5	-68,3
25	0,6	-1,2	-0,3	1,1	1,3	24,4	18,8	97,8
24+25	-4,8	-10,6	-10,8	-1,5	-1,1	-19,4	-26,8	-77,7
по країні	0,4	-20,8	-8,8	1,7	5,5	295,6	231,9	1182,3
у пром.	1,3	-15,6	-15,7	-0,6	6,4	96,1	-1180,6	384,6

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельність виробництва,%								
24	-6,8	-14,2	-14,2	-2,4	-2,0	-17,8	-17,5	-71,2
25	1,7	-5,7	-1,5	5,0	5,9	61,1	16,8	244,4
24+25	-5,5	-13,4	-12,8	-1,7	-1,2	-19,4	-27,8	-77,6
по країні	0,1	-3,3	-3,0	0,5	1,8	500,9	253,4	2003,7
у пром.	0,5	-5,8	-3,6	-0,2	2,1	72,5	-1352,1	290,1
Коефіцієнт базової прибутковості активів (Basic earning power), %								
24	1,5	8,0	7,2	9,0	6,2	76,9	-31,2	307,4
25	2,3	0,7	1,2	2,0	2,1	-1,8	9,5	-7,0
24+25	1,8	5,3	4,6	6,4	4,7	39,2	-27,4	156,8
по країні	8,2	2,1	4,9	10,2	13,0	14,4	27,2	57,6
у пром.	9,8	8,4	8,0	12,3	16,8	17,7	36,0	70,9
Рентабельність задіяного капіталу (ROCE),%								
24	-6,7	4,0	0,7	7,9	3,9	-39,7	-50,3	-158,8
25	6,4	0,7	7,6	13,5	17,7	43,8	31,1	175,2
24+25	-4,9	3,6	1,2	8,8	6,4	-57,9	-26,9	-231,7
по країні	2,6	-2,8	0,6	4,9	7,4	47,3	50,2	189,1
у пром.	3,0	1,6	1,1	5,8	11,2	67,1	94,1	268,5
Рентабельність EBITDA (EBITDA Margin),%								
24	1,2	8,7	6,2	8,8	6,0	97,5	-32,0	390,1
25	6,8	4,0	5,7	8,1	4,9	-6,9	-38,7	-27,7
24+25	2,0	8,2	6,1	8,7	5,8	48,1	-33,9	192,6
по країні	4,9	1,3	3,4	6,2	6,6	8,7	5,6	34,6
у пром.	6,8	5,7	4,8	6,7	8,0	4,4	19,0	17,5
Рівень рентабельності капітальних вкладень								
24+25	-122	-337,9	-347,1	-65,4	-65,9	-11,5	0,7	-46,0
по країні	-1,3	-30,5	-9,7	1,0	6,9	-156,6	611,2	-626,5
у пром.	-4,3	-207,2	-214,8	-21,0	39,2	-253,5	-286,5	-1014,0

Джерело: розраховано за даними Держкомстат

Ще однією особливістю вітчизняної металургії є висока частка витрат у вартісному вимірі виробленої продукції, що перш за все, зумовлюється високою матеріалоємністю виробництва. На рис. 2.26 зображено динаміку та структуру витрат на виробництво продукції металургійної галузі.



Частка у витратах,%					
2013			2017		
24+25	24	25	24+25	24	25
84,8	86,3	73,4	87,3	86,9	72,8
4,7	4,8	3,6	4,7	5,5	3,2
6,6	5,8	12,8	5,4	5,0	12,9
2,5	2,3	4,6	1,1	1,7	2,7
0,7	0,7	0,7	0,6	0,9	0,8
СРТП 2013-2017,%			РТП 2016-2017,%		
24+25	24	25	24+25	24	25
18,7	18,9	17,3	28,3	26,9	41,3
-3,1	-3,3	-0,6	-5,0	-6,2	6,1

Рис.2.26. Виробничі витрати металургійної промисловості: динаміка та структура, 2013-2017, млрд.грн.,%

Джерело: розраховано за даними Держкомстат

Отже, за результатами макроекономічного дослідження нами визначено галузеві пропорції та загальні тенденції розвитку підприємств металургійної промисловості світу, України та окремих її сегментів. На цій підставі можна перейти до фінансово-економічного та загально результативного аналізу окремих суб'єктів господарювання, що дозволить обґрунтувати методичні засади та практичні рекомендації саме для підприємств металургійної промисловості.

Для формування вибірки підприємств, на основі якої подалі будуть зроблені конкретні практичні рекомендації, необхідно розуміти специфіку української металургії у розрізі окремих суб'єктів господарювання. Наразі на Україні діє досить обмежена кількість домінуючих вертикальноінтегрованих об'єднань, котрі склалися в наслідок приватизації цілісних майнових комплексів великих державних підприємств. Найпотужнішими з таких об'єднань на території України є група «Систем Кепітал Менеджмент (СКМ)» (головний акціонер – Рінат Ахметов), Група Приват (Ігор Коломойський), «Eastone» (Віктор Пінчук) та «ІСД» (Сергій Тарута). Група СКМ, наприклад, розбудована на холдингових засадах, включає в себе цілу низку підпорядкованих галузевих холдингів – управляючих компаній, таких як «Метінвест», «ДТЕК», «UMG», «CORUM Group»[38]. Дана група консолідує активи в багатьох сферах, серед яких є металургійні комбінати, гірничозбагачувальні комбінати та ін. Для віднесення СКМ до транснаціональних компаній, важливо акцентувати увагу на зарубіжних її дочірніх підприємствах, в металургійній сфері представлених «Ferriera valsider spa.», та «Metinvest Tramelal» в Італії, «Промет Стіл» в Болгарії, «Spartan UK» у Великобританії. Для розуміння рівня впливу таких холдингових об'єднань на розвиток галузі, на рис.2.27 представлено рівень концентрації метпромисловості за обсягом реалізації.

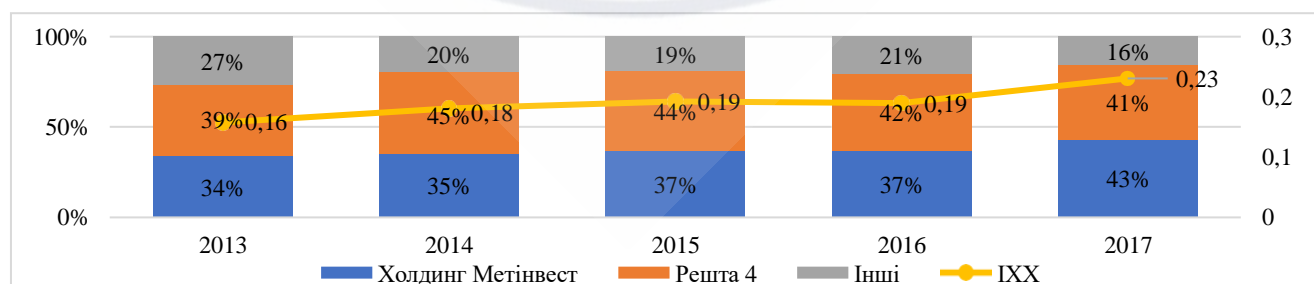


Рис. 2.27. Концентрація ринку металургійної промисловості України за обсягом реалізації, 2013-2017рр.

Джерело: розраховано за даними Держкомстат, фінансової звітності компаній

Загалом, станом на 1.01.2019 на українському ринку металургійної промисловості представлено 30 великих металургійних підприємств, за критеріями вибірки нами виокремлено 16 з них, представляючих дві задані сфери діяльності. У табл. 2.4 наведено ключові показники підприємств за критеріями вибірки у 2017 р.

Таблиця 2.4. - Показники масштабу діяльності вітчизняних підприємств вибірки, 2017 р.

	Назва підприємства	Виручка 2017		Активи 2017		Чисельність персоналу 2017	
		млн.грн.	Частка у галузі	млн.грн.	Частка у галузі	ос.	Частка у галузі
1.	Холдинг Метінвест	176 989	43,0%	199 020	36,4%	39735	17,8%
1.1.	ПАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь"	68 974	16,8%	68 010	12,4%	10108	4,5%
1.2.	ПАТ "Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча"	56 635	13,8%	57 802	10,6%	17904	8,0%
1.3.	ПАТ "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"	46 747	11,4%	51 235	9,4%	11298	5,1%
1.4.	ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод"	1 346	0,3%	471	0,1%	425	0,2%
1.5.	ТОВ "Снаківський металургійний завод"	3 287	0,8%	21 502	3,9%	6699	3,0%
	ПАТ "Харцизький трубний завод"*	0	0,0%	0	0,0%	1582	0,7%
2.	АрселорМіттал Україна	66 584	16,2%	85 255	15,6%	25067	11,2%
2.1.	ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"	66 186	16,1%	85 015	15,6%	25012	11,2%
2.2.	ТОВ "АрселорМіттал пекеджінг Україна"	398	0,1%	240	0,0%	51	0,0%
3.	Група Приват	37 920	9,2%	27 717	5,1%	16061	7,2%
3.1.	ПАТ "Нікопольський завод феросплавів"	18 879	4,6%	15 790	2,9%	6053	2,7%
3.3.	ПАТ "Електрометалургійний завод "Дніпроспецсталь" ім. А.М. Кузьміна" (ДСС)	8 151	2,0%	6 943	1,3%	5326	2,4%
3.4.	ПАТ "Запорізький завод феросплавів"	7 493	1,8%	2 968	0,5%	3083	1,4%
3.5.	ТОВ "ДМЗ Комінмет"	2 803	0,7%	1 100	0,2%	1221	0,5%
3.6.	ПАТ "Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерну"	0	0,0%	650	0,1%	42	0,0%
3.7.	ПАТ "Гарант Метиз Інвест"	593	0,1%	265	0,0%	336	0,2%
4.	ДСН (до 2017 - EVRAZ plc Р. Абрамовича)	15 775	3,8%	4 726	0,9%	4696	2,1%
4.1	Євраз-ДМЗП**(**з 2018- оф. Належить Олександрю Ярославському, досл. Група Приват)	15 775	3,8%	4 726	0,9%	4696	2,1%
5.	Індустріальний союз Донбасу (ІСД)	19 899	4,8%	63 458	11,6%	22978	10,3%
5.1.	ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Ф.Е.Дзержинського» ("ДМКД")	15 437	3,8%	20 272	3,7%	9711	4,4%
5.2.	ТОВ "Краматорський феросплавний завод"	2 596	0,6%	4 780	0,9%	1500	0,7%
5.3.	ПАТ "Алчевський металургійний комбінат"	1 865	0,5%	38 407	7,0%	11767	5,3%
6.	EastOne Group (Інтерпайп)	28 914	7,0%	42 201	7,7%	8822	4,0%
6.1.	ТОВ «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ» (ТОВ "МЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД "ДНІПРОСТАЛЬ")	11 137	2,7%	16 191	3,0%	549	0,2%
6.2.	ПАТ "ІНТЕРПАЙП НИЖНЬОДНІПРОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД (НТЗ)"	10 340	2,5%	14 144	2,6%	4525	2,0%
6.3.	ТОВ "ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬОБ"	5 873	1,4%	9 491	1,7%	2742	1,2%
6.4.	ПАТ "ІНТЕРПАЙП НОВОМОСКОВСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД (НМТЗ)"	1 564	0,4%	2 375	0,4%	1006	0,5%
7.	ТОВ "Електросталь"	4 261	1,0%	2 008	0,4%	849	0,4%
8.	Міжнародний холдинг Centavis Ltd	3 599	0,9%	4 001	0,7%	1868	0,8%
8.1	ПрАТ «Сентравіс Продакшн Юкрейнт»	3 599	0,9%	4 001	0,7%	1868	0,8%
9	ПАТ "Виробниче об'єднання "Стальканат-Сілур"	1 888	0,5%	1 711	0,3%	1690	0,8%
10	ТОВ "Гуала Кложерс Україна"	1 658	0,4%	1 143	0,2%	743	0,3%
11	ПАТ "Енергомашспецсталь"	1 500	0,4%	4 048	0,7%	1490	0,7%
12	ТОВ "Кен-Пак Україна"	1 482	0,4%	788	0,1%	182	0,1%
13	ПАТ "Дніпрометиз"	1 453	0,4%	627	0,1%	688	0,3%
14	ПАТ "Дніпропетровський стрілочний завод"	1 250	0,3%	1 245	0,2%	757	0,3%
15	ТОВ "Модуль-Україна"	1 193	0,3%	542	0,1%	480	0,2%
16	ТОВ фірма "Каскад"	1 167	0,3%	377	0,1%	110	0,0%
	Всього за галуззю, млн.грн.	411 372	100,0%	546400	100,0%	223,1	0,1%
	Решта підприємств галузі	50 100	12,2%	109 541	20,0%	96 884	43,4%

Джерело: розраховано автором за даними компаній

Згідно аналізу даних, підприємства вибірки забезпечили 87,8 % загального обсягу збуту металургійних підприємств України за результатами 2017 р. (при цьому перші шість (Холдинг Метінвест (43%), АрселорМіттал Україна (16,2%), Група Приват (9,2%), EastOne Group (Інтерпайп) (7%), Індустріальний союз Донбасу (ІСД) (4,8%) та ДСН-Євраз (3,8%)) з обраних підприємств за напрямком виробництва чорної металургії забезпечили 84 % збуту всієї галузі); акумулюють 80% активів галузі (доля Метінвест складає більше 36% у галузі, а наступних

п'ятьох груп – більше 40%) та 56,6% зайнятих у галузі (при цьому п'ята частина зайнятих у галузі відноситься до Метінвест, 34,8%-до наступних п'ятьох).

Перш за все, розглянемо структуру та динаміку активів підприємств, які визначають загальногалузеві особливості та національні тенденції (табл.2.5). Як зазначалося вище, найкрупнішим холдингом галузі є Метінвест (величина активів складає 200 млрд. грн, при чому кожне з підприємств холдингу володіє активами більш ніж у 50 млрд., що значно більше величин як окремих, так і згрупованих підприємств), на другому місті – АрселорМіттал (85 млрд.грн.), далі- ІСД (63 млрд.грн), Інтерпайп (42) та Приват (28). Решта вибірки разом володіють активами на 16,5 млрд. грн. Загалом, по всіх підприємствах вибірки у 2013—2017 рр. спостерігається динаміка збільшення величини активів в середньому на 26% за рік (максимально збільшили активи за період Інтерпайп (у 2,6 рази), Гуала Кложерс (у 2,2 р.), ВО «Стальканат-сілур» (1,8) та Метінвест (у 1,6 р., перш за все, завдяки збільшенню утричі активів Запоріжсталі), окрім тих, які змушено призупинили свою діяльність у результаті військового конфлікту (у т.р. підприємств Метінвест: ТОВ "Снакіївський металургійний завод" та ПАТ "Харцизький трубний завод", втрата остаточного контролю над якими відбулася у 2017).

На рис. 2.28 представлено динаміку виробництва підприємств вибірки.

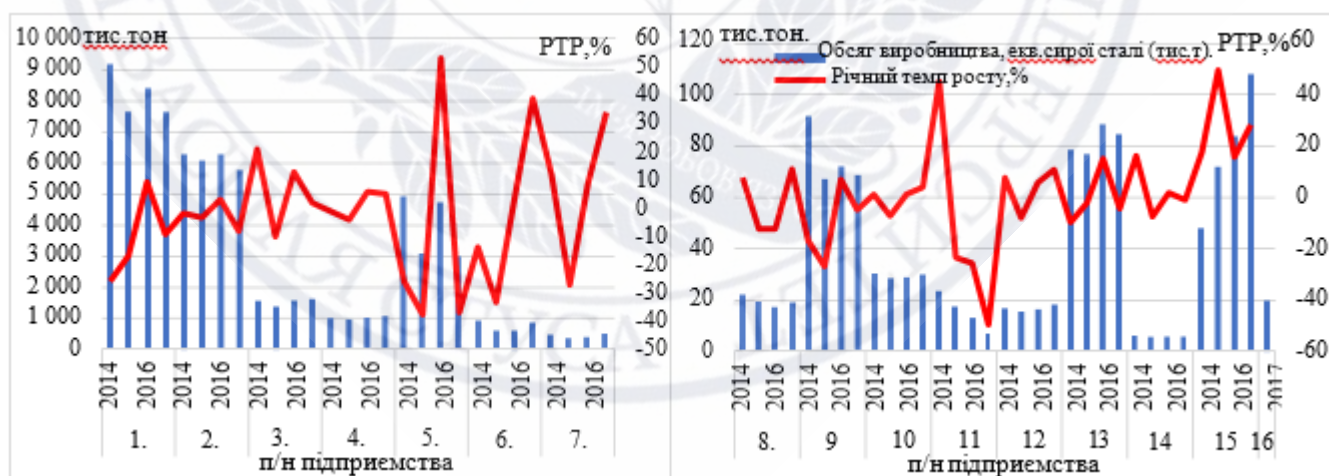


Рис.2.28. Обсяг виробництва продукції вибіркою, 2013- 2017рр., тис.т., %

Таблиця 2.5. - Активи підприємств вибірки: обсяг, структура, динаміка, 2013-2017 рр., млн.грн.

п/п	2013					2014					2015					2016					2017					ПТР, %				СТР, %	ТР, %
	всего	з них осн. (%)	у т.р. знос осн. (%)	з них. немат. акт.	з них оборотн. акт. (%)	всего	ПРЕ/А (%)	у т.р. знос осн. (%)	з них. немат. акт.	з них оборотн. акт. (%)	всего	ПРЕ/А (%)	у т.р. знос осн. (%)	з них. немат. акт.	з них оборотн. акт. (%)	всего	ПРЕ/А (%)	у т.р. знос осн. (%)	з них. немат. акт.	з них оборотн. акт. (%)	млн. грн.	ПРЕ/А (%)	у т.р. знос осн. (%)	з них. немат. акт.	з них оборотн. акт. (%)	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016		
1.	75 897	41,40	8,10	0,06	53,92	95 483	48,10	4,09	0,04	48,17	129 844	51,86	4,73	0,03	44,61	161 572	47,33	5,07	0,03	48,52	199 020	37,8	8,7	0,0	57,2	25,81	35,99	24,44	23,18	27,35	162,23
1.1	24 839	43,90	4,94	0,05	51,27	30 806	49,81	3,58	0,03	45,08	42 675	54,12	2,79	0,02	42,05	52 558	51,97	2,38	0,02	44,93	68 010	40,7	5,2	0,0	56,0	24,02	38,53	23,16	29,40	28,78	173,80
1.2	17 519	51,27	14,31	0,08	40,15	25 794	61,17	4,40	0,04	35,91	38 937	62,80	7,99	0,03	34,32	48 478	57,56	5,32	0,03	38,62	57 802	46,9	6,0	0,0	46,8	47,23	50,95	24,50	19,23	35,48	229,94
1.3	13 994	54,28	5,47	0,04	25,13	18 581	54,26	4,18	0,04	30,57	26 425	54,92	0,00	0,02	35,34	35 288	45,72	5,00	0,02	45,97	51 235	36,1	4,4	0,0	58,2	32,78	42,22	33,54	45,19	38,43	266,12
1.4																					471	5,9	14,1	0,0	91,2						
1.5	19 544	14,27	7,11	0,05	81,97	20 303	17,20	4,00	0,05	76,20	21 808	18,22	9,90	0,06	73,73	25 248	15,57	16,35	0,05	77,42	21 502	9,2	60,3	0,0	85,8	3,88	7,41	15,77	-14,84	3,06	10,02
2	7 779	41,31	3,98	0,12	58,32	9 924	41,91	6,03	0,09	57,74	2 606	49,69	8,69	0,12	45,59	1 693	70,44	16,30	0,20	17,18					5,24	-10,90	-35,02	-100	-35,17	-100	
2.1	41 821	73,81	32,66	0,14	21,62	59 904	69,98	38,68	0,13	23,04	76 198	64,76	42,46	0,12	26,49	79 445	59,91	46,36	0,09	31,00	85 255	54,9	49,3	0,1	35,9	43,24	27,20	4,26	7,31	20,50	103,86
2.14	821	73,81	32,66	0,14	21,62	59 767	70,09	38,67	0,13	22,91	76 035	64,87	42,45	0,12	26,37	79 254	60,02	46,36	0,09	30,86	85 015	55,1	49,3	0,1	35,8	42,91	27,22	4,23	7,27	20,41	103,29
2.2						136	20,93	43,44	0,05	78,47	163	16,89	47,43	0,04	83,04	191	13,21	52,20	0,01	86,70	240	9,8	56,0	0,0	90,1		19,30	17,52	25,56	20,79	76,04
3	17 079	61,85	69,68	0,11	35,99	18 871	57,15	69,50	0,09	40,85	21 671	52,78	68,27	0,08	45,13	23 518	50,79	68,18	0,06	47,45	27 717	47,3	67,3	0,0	51,5	10,49	14,84	8,52	17,85	12,93	62,28
3.1	11 563	68,70	62,85	0,01	29,76	12 212	62,43	64,41	0,01	36,18	12 780	57,26	65,85	0,01	40,84	13 862	54,38	66,78	0,01	43,84	15 790	48,5	68,1	0,0	49,9	5,61	4,65	8,47	13,91	8,16	36,55
3.2	349	50,66	16,31	0,71	47,06	3 186	55,28	7,21	0,51	43,16	4 877	58,58	0,78	0,31	39,78	5 810	56,83	4,56	0,23	41,48	6 943	57,7	4,4	0,2	41,4	35,63	53,05	19,14	19,50	31,83	195,54
3.42	249	47,99	90,27	0,00	46,15	2 448	43,44	90,42	0,01	51,46	2 773	37,42	90,70	0,00	59,08	2 704	36,77	91,13	0,00	61,14	2 968	31,7	91,6	0,0	67,5	8,85	13,27	-2,50	9,76	7,34	31,94
3.5																					1 100	34,6	15,4	0,0	64,1				20,47	8,43	34,70
3.6	817	37,21	64,87	0,02	62,46	875	33,28	66,58	0,02	66,41	1 021	15,11	68,78	0,01	84,71	913	1,58	76,60	0,01	98,41	650	0,3	79,7	0,0	99,7	7,14	16,63	-10,52	-28,8	-3,90	-20,45
3.7	100	44,99	29,86	0,00	51,53	149	30,25	29,86	0,00	49,51	221	32,14	21,27	0,00	53,49	228	42,57	16,43	0,00	52,78	265	38,9	15,8	0,0	58,2	48,56	47,88	3,47	16,23	29,03	164,19
4	3 814	46,48	55,56	0,10	46,78	3 362	53,00	55,79	0,09	41,54	3 400	49,82	58,29	0,13	45,98	4 253	37,58	61,04	0,13	58,49	4 726	31,8	63,7	0,1	61,3	-11,87	1,13	25,10	11,13	6,37	23,91
5	28 823	22,12	50,79	0,01	60,49	33 125	22,67	48,04	0,01	61,28	41 400	20,93	46,25	0,01	65,86	50 290	18,86	45,78	0,01	71,73	63 458	16,0	45,7	0,0	78,1	14,93	24,98	21,47	26,19	21,89	120,17
5.1	7 950	23,97	51,96	0,00	55,77	7 250	26,48	52,95	0,00	40,23	9 334	21,60	53,21	0,00	45,76	12 359	23,93	45,22	0,00	56,57	20 272	18,5	41,6	0,0	74,1	-8,80	28,75	32,40	64,03	29,09	155,01
5.2											1 885	17,83	12,05	0,00	76,77	2 960	11,35	18,07	0,00	85,36	4 780	7,7	21,8	0,0	91,1				56,98	61,48	153,50
5.3	20 873	21,42	50,28	0,02	62,28	25 875	21,60	46,10	0,01	67,18	30 180	20,91	44,77	0,01	71,39	34 971	17,70	47,02	0,01	75,93	38 407	15,7	48,9	0,0	78,6	23,96	16,64	15,87	9,82	16,57	84,00
6	11 511	37,84	26,76	0,05	55,60	21 553	40,80	16,21	0,04	56,06	28 267	29,53	23,21	0,03	67,31	34 808	22,78	29,82	0,04	73,60	42 201	18,1	35,7	0,1	78,3	87,24	31,15	23,14	21,24	40,69	266,62
6.1						7 785	53,83	6,74	0,01	45,34	10 098	38,68	13,30	0,01	59,52	13 357	27,05	19,88	0,01	70,91	16 191	20,5	26,4	0,0	77,4		29,72	32,28	21,21	27,73	107,98
6.2	6 836	38,14	30,34	0,05	60,19	8 011	34,47	22,94	0,04	63,79	9 858	27,42	27,51	0,04	69,62	11 413	24,16	31,94	0,03	71,37	14 144	20,3	36,4	0,0	75,5	17,20	23,06	15,76	23,93	19,99	106,92
6.3	379	36,83	11,54	0,05	46,62	4 089	33,65	22,49	0,06	57,39	5 860	22,45	32,97	0,04	72,48	7 349	16,16	42,04	0,10	79,55	9 491	11,6	48,1	0,1	84,4	21,01	43,32	25,41	29,15	29,72	180,89
6.4	1 296	38,88	36,82	0,05	54,81	1 669	27,92	27,56	0,08	65,73	2 451	17,20	37,27	0,05	77,80	2 689	13,82	46,03	0,05	80,14	2 375	13,8	53,0	0,1	76,5	28,72	46,87	9,71	-11,6	18,41	83,24
7	817	33,75	46,88	0,00	60,82	986	24,13	54,29	0,00	72,18	1 629	12,22	61,80	0,00	85,98	1 727	9,94	67,21	0,00	88,40	2 008	7,4	68,4	0,0	91,3	20,67	65,18	6,02	16,32	27,05	145,81
8	1 891	55,45	60,43	0,95	40,67	2 123	46,57	62,59	0,82	50,02	2 753	41,97	66,10	0,54	54,99	3 471	41,95	68,07	0,45	52,53	4 001	38,1	68,5	0,4	56,0	12,24	29,66	26,09	15,27	20,82	111,53
9	603	68,53	47,71	0,19	27,28	626	60,82	52,19	0,20	32,29	940	60,93	51,47	2,91	31,17	1 491	69,23	59,58	3,37	21,93	1 711	72,2	65,6	2,5	19,9	3,82	50,16	58,63	14,75	31,84	183,78
10	362	37,72	39,20	0,16	59,61	473	37,30	41,58	0,17	60,16	721	30,88	44,07	0,09	67,04	979	27,57	46,94	0,05	71,33	1 143	27,8	50,0	0,0	70,9	30,76	52,30	35,87	16,74	33,92	215,88
11	3 811	64,95	8,91	0,07	21,52	4 384	76,44	3,33	0,09	17,65	4 280	75,90	8,81	0,08	20,66	23 459	13,08	14,42	0,01	4,18	4 048	70,8	20,0	0,1	25,9	15,05	-2,38	448,10	-82,7	94,51	6,23
12	390	51,03	36,64	0,01	48,62	440	42,17	41,12	0,06	57,47	564	30,60	45,45	0,12	68,80	618	25,79	49,87	0,16	73,41	788	18,5	54,6	0,1	76,2	12,63	28,26	9,70	27,49	19,52	102,05
13	438	47,45	44,34	0,11	45,39	453	46,49	45,11	0,14	51,07	495	40,93	47,23	0,14	57,79	526	37,02	49,52	0,10	60,48	627	30,6	51,0	0,1	65,8	3,45	9,32	6,27	19,11	9,54	43,16
14						680	44,91	59,65	0,24	54,30	821	36,00	61,30	0,25	63,25	984	29,34	62,81	0,27	69,90	1 245	23,3	63,6	0,3	70,6		20,77	19,89	26,44	22,36	83,07
15	281	2,71	3,60	0,04	81,67	329	3,82	10,87	0,02	82,06	378	5,08	16,87	0,01	82,67	463	5,27	23,76	0,01	84,07	542	4,8	33,9	0,0	85,7						

У табл. 2.6 та 2.7 наведено обсяги, структуру та коефіцієнти ефективності використання виробничого потенціалу (дієвості та глибини переробки) підприємств у 2013-2017 рр. Планові обсяги реалізації продукції мають визначатися на середньогалузевому рівні пропорційно зростанню місткості ринку, та бути націлені на утримання чи збільшення ринкових позицій. Згідно табл. 2.7, покращення ринкових позицій і перевищення оптимального рівня (1) індексу дієвості протягом 2013-2017 рр. зафіксовано у Метінвесті, деяких підприємств групи Приват (ПАТ «Нікопольський завод феросплавів», ТОВ «ДМЗ Комінмет», ПАТ «Гарант Метиз Інвест»), на ТОВ «Дніпросталь» (Інтерпайп), ВО "Стальканат-Сілур", "Гуала Кложерс Україна", "Енергомашспецсталь", ТОВ "Кен-Пак Україна" та на "Дніпровському стрілочному заводі". Решті підприємств присутнє певне відставання від динаміки розвитку металургійної галузі, та наявність проблем з ефективністю збутової та/чи діяльності по плануванню обсягів виробництва. Загалом, за 2013-2017 рр. підприємства вибірки збільшили обсяг виробництва лише на 1% (на 0,25% в рік), при цьому у 2017 р. лідери галузі зменшили виробництво відносно 2013 р. в середньому на 15%, тоді як решта вибірки збільшила показник на 12%. Найбільш результативним, з точки зору реалізації виробничого потенціалу, для топ-лідерів став 2016 р., коли підприємства за рік наростили обсяги на 15% відносно попереднього року, а для решти вибірки – 2014р., коли приріст відносно попереднього року склав 9%.

Наступним кроком дослідження, нерозривно пов'язаним з аналізом виробничого процесу, виступає аналіз динаміки та структури витрат, представлений на рис.2.29 та табл. 2.8. Операційні витрати формують основну частку собівартості металургійної продукції, з переважною частотою матеріальних витрат в них. Найбільша частка матеріальних витрат зафіксована на ТОВ «Каскад» (98%), ТОВ «Модуль-Україна» (90,4%), та ТОВ «Електросталь» (87,5%). Серед галузевих лідерів частка витрат складає біля 80%. Динаміка росту величини витрат має бути порівняна з динамікою виробництва та величиною дохідності підприємств, що дозволить судити про загальну ефективність діяльності.

Таблиця 2.6. - Обсяг та структура виробництва підприємств вибірки у натуральному вимірі, тис. грн.,%, 2013-2017 р.

п/н	Назва підприємства	Чавун, тис.т.					Сира сталь, тис.т. або екв.сир.сталі для прокату та виробів					ТР,%					СРТР %	Коефіцієнт глибини переробки (К_вп), п.						Коефіцієнт дієвості							
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2013		2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017-2013	2013	2014	2015	2016	2017	Δ2017-2016	Ср. знач	
1.	Холдинг Метінвест	11500	9 213	8 050	8 821	8 188	12 391	9 205	7 669	8 393	7 630	-25,7	-16,7	9,4	-9,1	-38,4	-10,5	0,78	0,68	0,66	0,72	0,65	-0,12	0,98	1,04	1,07	1,04	1,12	0,08	1,05	
1.1	ПАТ "МК "Азовсталь"	3 849	3151	2 825	3177	3777	4 468	3 599	3206	3705	4265	-19,4	-10,9	15,6	15,1	-4,5	0,1	0,39	0,37	0,31	0,32	0,36	-0,03	1,01	1,01	1,03	0,92	0,97	0,05	0,99	
1.2	ПАТ "ММК імені Ілліча "	5 062	4220	3 577	3818	4164	5 035	3 544	2645	2736	3096	-29,6	-25,4	3,4	13,2	-38,5	-9,6	0,78	0,65	0,60	0,61	0,56	-0,22	0,93	1,21	1,32	1,38	0,54	-0,84	1,08	
1.3	ПАТ ЗМК"Запоріжсталь"	3219	3513	3808	3601	3795	3820,2	3961	3980	3891	3926	3,7	0,5	-2,2	0,9	2,8	0,7	1	1	1	1	1	0,00	0,81	0,90	0,90	0,89	0,89	0,00	0,88	
1.4	ТОВ "ЗІЛМЗ"	виробничі результати відображаються у складі Запоріжсталі																1	1	1	1	1	1	0,00	0,81	0,90	0,90	0,89	0,89	0,00	0,88
1.5	ТОВ "ЄМЗ**"	2 589	1842	1 648	1826	247	2 888	2 062	1818	1952	269	-28,6	-11,8	7,4	-86,2	-90,7	-29,8	0,56	0,41	0,38	0,04	0	-0,56	0,97	0,98	0,92	1,14	1,40	0,26	1,08	
	ПАТ "ХТЗ**"						255	238	67	19	3	-6,7	-71,8	-71,6	-84,2	-98,8	-58,6	1	1	1	1	1	0,00	0,98	1,26	1,01	0,08	0,03	-0,05	0,67	
2.	Арселорміттал Україна	5600	5500	5500	6100	5600	6400	6300	6100	6300	5800	-1,6	-3,2	3,3	-7,9	-9,4	-2,3	0,91	0,92	0,92	0,92	0,89	-0,02	0,96	0,94	0,95	1	0,96	-0,04	0,96	
2.1	ПАТ"Арселорміттал КГ"	5600	5500	5500	6100	5600	6400	6300	6100	6300	5800	-1,6	-3,2	3,3	-7,9	-9,4	-2,3	0,91	0,92	0,92	0,92	0,89	-0,02	0,96	0,94	0,95	1	0,96	-0,04	0,96	
2.2	ТОВ"АМпексджінг Укр"	виробничі результати відображаються у складі АрселорМіттал Кривий Ріг																0,91	0,92	0,92	0,92	0,89	-0,02	0,96	0,94	0,95	1	0,96	-0,04	0,96	
3.	Група Приват						1277	1545	1392	1573	1605	21,0	-9,9	13,0	2,0	25,7	6,5	0,20	0,16	0,18	0,17	0,17	-0,04	0,95	0,85	0,86	0,91	0,89	-0,02	0,89	
3.1	ПАТ "Нікоп. завод фер."						449	665	622	750	799	48,1	-6,5	20,6	6,5	78,0	17,2	0	0	0	0	0	0,00	1,10	0,98	1	1,01	1,01	0,00	1,02	
3.3	ПАТ "ДСС"						275,2	278	244,1	237	259	1,0	-12,2	-2,9	9,3	-5,9	-1,2	0,07	0,10	0,19	0,19	0,19	0,13	0,65	0,64	0,63	0,64	0,65	0,01	0,64	
3.4	ПАТ "Запор. завод фер."						297	397	319	348	323	33,7	-19,6	9,1	-7,2	8,8	4,0	0	0	0	0	0	0,00	0,97	0,71	0,69	0,83	0,71	-0,12	0,78	
3.5	ТОВ "ДМЗ Комінмет"	до 2017 р. результати відображені у ДМЗ ім. Комінмет																					1	1,00					1	1,00	
3.6	ПАТ"ДМЗ Комінтерну "						222,3	178	180	207,1		-19,9	1,1	15,1		15,8	-2,8	1	1	1	1		-1,00	1	1	1	1		-1,00	1,00	
3.7	"Гарант Метиз Інвест"						33,4	26,7	27,0	31,1	31,8	-19,9	1,1	15,1	2,3	-4,7	-0,4	1	1	1	1	1	0,00	1	1	1	1	1	0,00	1,00	
4.	DCN - EVRAZ plc	978	1001	949	1008	1068	995	986	948	1005	1057	-0,9	-3,9	6,0	5,2	6,2	1,6	0,44	0,44	0,34	0,28	0,23	-0,21	0,86	0,88	0,91	0,91	0,84	-0,07	0,88	
5.	ІСД	48,6	40,2	76,4	5,0	21,0	6650,0	49437	3091	4739	2999	-25,7	-37,5	53,3	-36,7	-54,9	-11,6	0,32	0,22	0,21	0,33	0,10	-0,22	1,02	1	1,02	0,98	0,50	-0,48	0,91	
5.1	ПАТ "ДМКД"	43,6	40,2	26,4	5	21	2840	2536	2337	1962	1394	-10,7	-7,8	-16,1	-29,0	-50,9	-15,9	0,16	0,08	0,17	0,20	0,22	0,06	1,05	1,01	1	0,95	1	0,05	1,00	
5.2	ТОВ "Крам. фер. завод "							93,8	134	148	105		42,9	10,4	-29,1	-	8,1		0	0	0	0	0,00		1	1	1	1	0,00	1,00	
5.3	ПАТ "Алчевський МК"	5		50			3810	2313	620	2629	1500	-39,3	-73,2	324,0	-42,9	-60,6	42,2	0,45	0,39	0,43	0,44	0	-0,45	1,00	1	1,10	1	0	-1,00	0,82	
6.	EastOne Group						1028	888	594	615	855	-13,6	-33,1	3,5	39,0	-16,8	-1,0	1	1	1	0,89	0,96	-0,04	1,08	1,03	1,01	0,88	0,96	0,08	0,99	
6.1	ТОВ "ДНПРОСТАЛЬ"						1028	888	594	615	855	-13,6	-33,1	3,5	39,0	-16,8	-1,0	0	0	0	0	0	0,00	1	1	1	1	1	0,00	1,00	
6.2	ПАТ "Інтерпайп НТЗ "						509	402	248	250	403	-21,0	-38,3	0,8	61,2	-20,8	0,7	1	0,97	1	0,84	1,05	0,05	1	0,98	1	0,86	1,05	0,19	0,98	
6.3	"Інтерпайп НІКО ТБЮВ"						376,1	396,5	244,3	222,5	304,4	5,4	-38,4	-8,9	36,8	-19,1	-1,3	1	1	1	1	1	0,00	1	1	1	1	1	0,00	1,00	
6.4	ПАТ "Інтерпайп НМТЗ"						227	131	101	105	96,7	-42,3	-22,9	4,0	-7,9	-57,4	-17,3	1,00	0,98	1,04	0,97	0,97	-0,03	1,00	0,98	1,04	0,97	0,97	0,00	0,99	
7.	ТОВ"Електросталь"						365	410	300	326	437	12,3	-27,0	8,9	34,1	19,7	7,1	0	0	0	0	0	0,00	1,01	0,99	1,01	1,00	1,00	0,01	1,00	
8.	Centraviz Ltd						20,2	21,8	19,1	16,9	18,7	7,9	-12,2	-12,0	11,2	-7,2	-1,3	1	1	1	1	1	0,00	0,96	1,01	1,00	0,99	0,97	-0,01	0,99	
9	ВО "Стальканат- Сілур "						110	91,5	67	71,8	68,4	-16,8	-26,8	7,2	-4,7	-37,8	-10,3	1	1	1	1	1	0,00	1	1	1	1	1	0,00	1,00	
10	"Гуала Кложерс Укр"						29,7	30,1	28	28,4	29,6	1,3	-7,0	1,4	4,2	-0,3	0,0	1	1	1	1	1	0,00	1	1	1	1	1	0,00	1,00	
11	"Енергомашспецсталь"						15,8	23,0	17,6	13,1	6,6	45,4	-23,3	-25,6	-49,6	-58,2	-13,3	0	0	0	0	0	0,00	1,03	0,89	1,13	1,01	1,11	0,09	1,03	
12	ТОВ "Кен-Пак Україна"						15,4	16,6	15,3	16,2	18	7,8	-7,8	5,9	11,1	16,9	4,2	1	1	1	1	1	0,00	1,00	1	1,00	1	1	0,00	1,00	
13	ПАТ ""Дніпрометиз"						86,8	78,4	76,8	88,5	84,8	-9,6	-2,1	15,3	-4,2	-2,3	-0,2	1	1	1	1	1	0,00	0,99	1	0,91	1	1	0,00	0,98	
14	"Дніпр. стріл. завод"						4,7	5,5	5,1	5,2	5,2	16,5	-7,3	2,0	-0,8	9,3	2,6	1	1	1	1	1	0,00	0,99	1	1	0,99	1	0,01	1,00	
15	ТОВ "Модуль-Україна"						41	48	72	84	108	17,8	49,9	16,0	28,6	163,4	28,1	1	1	1	1	1	0,00	0,98	0,99	0,99	1	1	0,00	0,99	
16	ТОВ фірма "Каскад"										20											0,22	0,22					0,99		0,99	

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.7. - Обсяг та структура реалізованої продукції підприємств вибірки у натуральному вимірі, тис. грн.,%, 2013-2017 р.

п / н	Назва підприємства	усього, у т.р.:					Злитки та напівфабрикати *, %					Виробів зі сталі (прокат), з яких:					Плоский прокат					Сортовий прокат					Труби та вироби					ТР,%					С Р Т Р , %
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2013	
1.	Холдинг Метінвест	12 139	9 587	8 225	8 747	8 566	26	29	31	26	32	74	71	69	74	68	64,7	68,3	71,0	67,6	80,3	31,8	27,3	26,7	30,7	16,9	3,5	4,4	2,3	1,7	2,6	-21,0	-14,2	6,3	-2,1	-29	-7,7
1.1	ПАТ "МК "Азовсталь"	4 510	3 628	3 298	3 424	4 140	59	61	66	66	62	41	39	34	34	38	49,4	62,8	64,8	64,1	65,9	50,6	37,2	35,3	35,9	34,1	0	0	0	0	0	-19,6	-9,1	3,8	20,9	-8,2	-1,0
1.2	ПАТ "ММК імені Ілліча "	4 706	4 296	3 492	3 779	4 056	20	33	37	36	41	80	67	63	64	59	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-8,7	-18,7	8,2	7,4	-14	-3,0
1.3	ПАТ ЗМК"Запоріжсталь"	3 090	3 563	3 583	3 460	3 491	0	0	0	0	0	104	95	94	97	92	95,8	106	107	103	109	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15,3	0,6	-3,4	0,9	13,0	3,3
1.4	ТОВ "ЗІМЗ"																																				
1.5	ТОВ "ЄМЗ**"	2 789	2 020	1 679	2 217	376	42	57	59	96	100	58	43	41	4	0	0	0	0	0	0	100	100	100	100		0	0	0	0		-27,6	-16,9	32,0	-83,0	-86	-44
	ПАТ "ХТЗ**"	250	300	68	2	0	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	20,0	-77,3	-97,8	-94,0	-100	-62
2.	Арселорміттал Україна	6 167	5 939	5 807	6 312	5 587	8	7	7	7	10	92	93	93	93	90	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	-3,7	-2,2	8,7	-11,5	-9,4	-2,2
2.1	ПАТ"Арселорміттал КГ"	6 167	5 939	5 807	6 312	5 587	8	7	7	7	10	92	93	93	93	90	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	-3,7	-2,2	8,7	-11,5	-9,4	-2,2
2.2	ТОВ"АМпекеджінг Укр"																																				
3.	Група Приват	1215	1316	1203	1433	1426	78	83	80	81	82	22	17	20	19	18	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	17,2	20,7	24,3	23,0	26,0	82,8	79,3	75,5	77,0	74,0	8,3	-8,6	19,1	-0,3	17,3	4,6
3.1	ПАТ "Нікоп. завод фер."	493	649	621	755	805	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0																31,6	-4,3	21,6	6,6	63,3	13,9
3.3	ПАТ "ДСС"	179	179	155	151	169	93	89	80	80	79	7	11	20	20	21	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0,2	-13,6	-2,1	11,4	-5,4	-1,0
3.4	ПАТ "Запор. завод фер."	288	283	220	288	228	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0																-1,7	-22,3	30,9	-20,8	-21	-3,5
3.5	ТОВ "ДМЗ Комінмет"	0	0	0	0	192										100									0					100							
3.6	ПАТ"ДМЗ Комінтерну "	222	178	180	207	0	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	-19,9	1,1	15,1	-100	-100	-26
3.7	"Гарант Метиз Інвест"	33	27	27	31	32	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	-19,9	1,1	15,1	2,2	-4,7	-0,4
4.	DCH - EVRAZ plc	854	863,5	860	918	891	54	54	64	70	75	46	46	36	30	25	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	1,1	-0,4	6,7	-2,9	4,3	1,1
5.	ІСД	6803	4964	3150	4644	1499	66	76	77	64	78	34	24	23	36	22	49,0	61,9	23,2	44,3	0,0	51,0	38,1	76,8	55,7	100	0	0	0	0	0	-27,0	-36,5	47,4	-67,7	-78	-21
5.1	ПАТ "ДМКД"	2 993	2 557	2 334	1 867	1 394	84	91	82	77	77	16	9	18	23	23	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	-14,6	-8,7	-20,0	-25,3	-53	-17
5.2	ТОВ "Крам. фер. завод "	0	94	134	148	105		100	100	100	100		0	0	0	0																42,9	10,4	-29,1		8,1	
5.3	ПАТ "Алчевський МК"	3 810	2 313	682	2 629	0	52	59	59	53		48	41	41	47		62,0	77,2	58,3	60,0		38,0	22,8	41,7	40,0		0	0	0	0		-39,3	-70,5	285,5	-100	-100	18,9
6.	EastOne Group	1 114	917	597	539	821	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16,3	13,5	13,7	14,1	20,2	83,7	86,5	86,3	85,9	93,5	-17,7	-34,9	-9,8	52,4	-26	-2,5
6.1	ТОВ "ДНІПРОСТАЛЬ"	1 028	888	594	615	855	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0																-13,6	-33,1	3,6	39,0	-17	-1,0
6.2	ПАТ "Інтерпайп НТЗ "	510	392	248	214	422	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	35,7	31,6	33,1	35,5	39,2	64,3	68,4	66,9	64,5	60,8	-23,1	-36,7	-13,7	97,2	-17	5,9
6.3	"Інтерпайп НІКО ТБЮБ"	376	397	244	223	304	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	5,4	-38,4	-8,9	36,8	-19	-1,3
6.4	ПАТ "Інтерпайп НМТЗ"	228	129	105	102	94	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	-43,5	-18,3	-2,9	-7,8	-59	-18
7.	ТОВ"Електросталь "	368	407	301	325	439	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0																10,7	-26,0	8,0	35,0	19,4	6,9
8.	Centravis Ltd	19,4	22,0	19,2	16,6	18,2	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	13,4	-12,7	-13,3	9,4	-6,0	-0,8
9	ВО "Стальканат- Сілур "	110	92	67	72	68	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	-16,8	-26,8	7,2	-4,7	-38	-10
10	"Гуала Кложерс Укр"	30	30	28	28	30	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	0,0	0,0	0,0	0,0	100	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,3	-7,0	1,4	4,2	-0,3	0
11	"Енергомашпесталь"	16	20	20	13	7	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25,0	-2,9	-32,9	-45,1	-55	-14
12	ТОВ "Кен-Пак Україна"	15	17	15	16	18	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,8	-7,8	5,9	11,1	16,9	4,2
13	ПАТ ""Дніпрометиз"	86	78	70	89	85	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	-9,3	-10,9	27,5	-4,7	-1,8	0,6
14	"Дніпр. стріл. завод"	4,7	5,5	5,1	5,2	5,2	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	17,0	-6,7	1,1	0	10,3	2,8
15	ТОВ "Модуль-Україна"	40	48	72	84	108	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	20,0	50,0	16,7	28,4	170	28,8
16	ТОВ фірма "Каскад"	0	0	0	0	20					76					24						100				0											

Джерело: розраховано автором

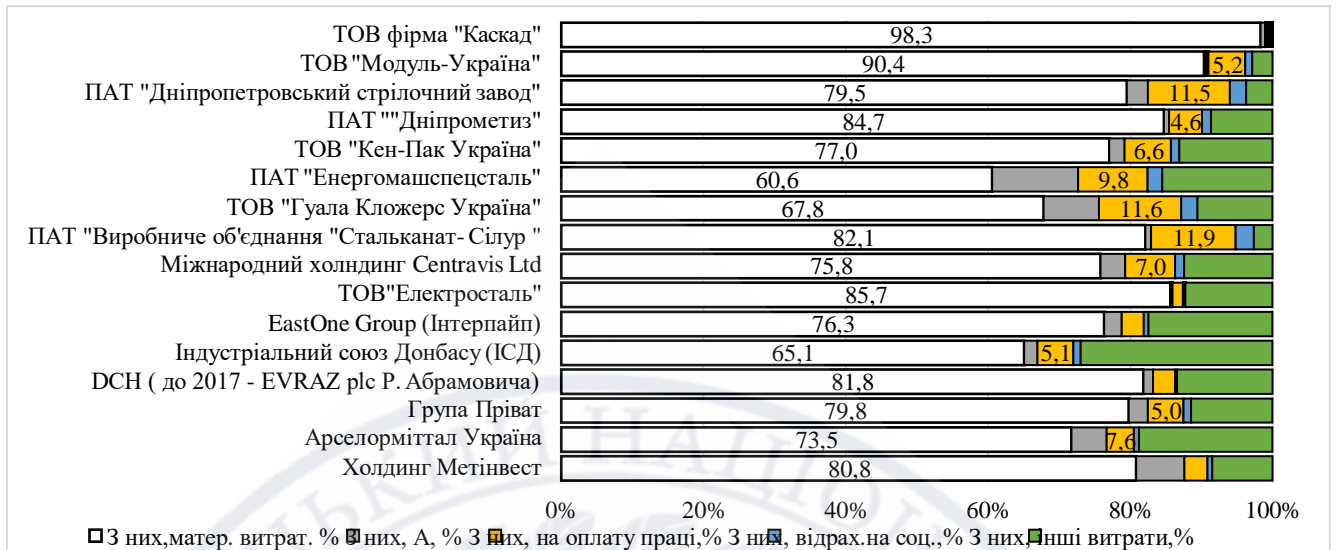


Рис. 2. 29. Структура операційних витрат підприємств вибірки у 2017 р.

Джерело: розраховано автором за даними компаній

Найбільш інформаційним показником у контексті оцінки ефективності витрат, є показник матеріалоємності на одиницю продукції (кменат, характеризуючий рівень витрат (грн) на 1 тону виробленої продукції). Зображена на рис.2.30 динаміка коефіцієнту матеріалоємності та інноваційності діяльності підприємств вказує на високу залежність між ними (збільшення інноваційності, як правило, веде до зменшення матеріалоємності). Негативною тенденцією серед вибірки є збільшення у 2017 р. матеріалоємності поряд з погіршенням інноваційності, що надалі може призвести до погіршенні їх прибутковості.

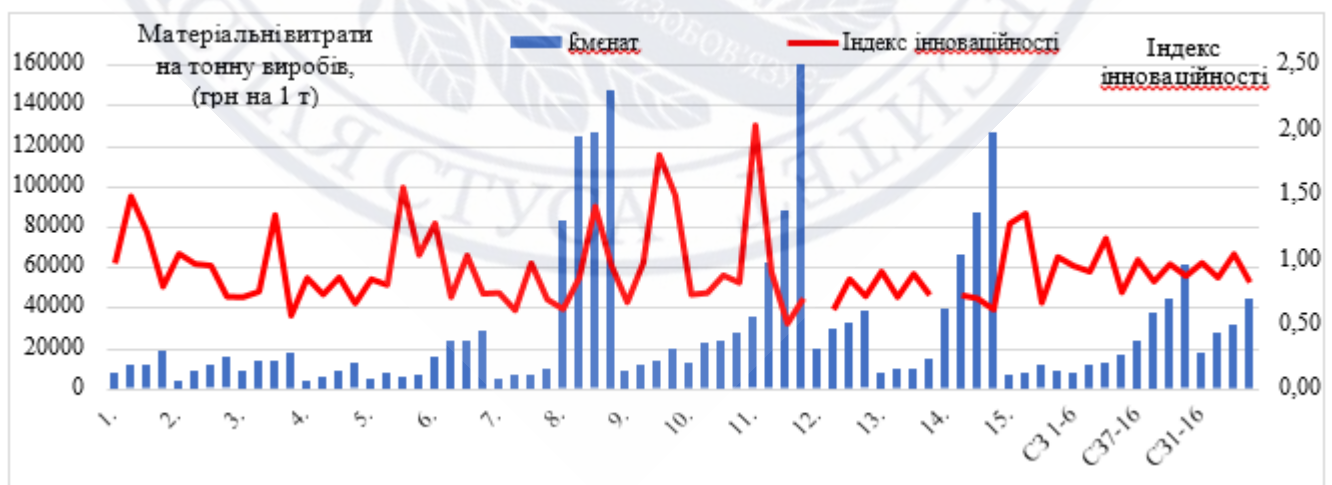


Рис. 2.30. Відображення взаємозв'язку між матеріальними витратами та інноваційністю металургійних підприємств вибірки, 2014-2017 рр

Джерело: розраховано автором за даними компаній

Таблиця 2.8. - Витрати на виробництво підприємств вибірки: обсяг, структура, динаміка, 2013-2017 рр., млн.грн.

п/п	2013						2014						2015						2016						2017						PTP,%			СРТР,%	ГР,%		
	Витрати,всього (2550)	З них,матер. витрат. %	З них, А, %	З них, на оплату праці,%	З них, відрах на соц.,%	З них, інші витрати,%	Витрати,всього	З них,матер. витрат. %	З них, А, %	З них, на оплату праці,%	З них, відрах на соц.,%	З них, інші витрати,%	Витрати,всього	З них,матер. витрат. %	З них, А, %	З них, на оплату праці,%	З них, відрах на соц.,%	З них, інші витрати,%	Витрати,всього	З них,матер. витрат. %	З них, А, %	З них, на оплату праці,%	З них, відрах на соц.,%	З них, інші витрати,%	Витрати,всього	З них,матер. витрат. %	З них, А, %	З них, на оплату праці,%	З них, відрах на соц.,%	З них, інші витрати,%	2014/2013	2015/2014	2016/2015				
1.	78 895	79,5	4,9	5,5	2,1	8,0	89 524	78,6	4,5	5,2	2,0	9,8	111 583	78,3	6,2	4,6	1,4	9,5	121 667	79,4	6,4	4,4	0,9	8,9	175 357	80,8	6,8	3,2	0,7	8,5	13,5	24,6	9,0	44,1	22,8	122,3	
1.1	22 760	85,6	4,8	3,5	1,4	4,7	24 183	81,0	3,9	3,6	1,4	10,0	29 950	80,6	7,5	3,6	1,4	6,9	33 332	83,3	7,6	3,3	0,8	5,1	55 323	86,5	5,1	2,5	0,6	5,3	6,3	23,8	11,3	66,0	26,8	143,1	
1.2	27 324	80,9	5,6	6,5	2,5	4,6	29 412	80,1	5,9	6,1	2,4	5,4	36 790	79,5	7,4	5,0	2,4	5,7	42 625	76,0	7,3	4,4	0,9	11,5	64 053	82,4	5,3	3,3	0,7	8,3	7,6	25,1	15,9	50,3	24,7	134,4	
1.3	14 770	64,0	5,8	8,1	3,0	19,1	19 670	75,7	4,5	6,7	2,5	10,6	26 414	82,2	5,4	5,8	2,5	4,1	26 585	79,7	6,3	6,1	1,3	6,6	41 741	85,1	4,4	4,4	0,9	5,2	33,2	34,3	0,6	57,0	31,3	182,6	
1.4																									1 274	72,5	0,4	12,0	2,5	12,7							
1.5	13 012	84,3	2,4	3,6	1,4	8,3	13 702	74,2	2,4	3,5	1,3	18,7	17 030	69,4	2,6	3,5	1,3	23,3	18 830	80,5	2,1	3,7	0,7	13,0	12 965	35,7	29,7	0,7	0,2	33,7	5,3	24,3	10,6	-31,1	2,3	-0,4	
	1 028	67,5	9,5	12,4	4,6	5,9	2 556	83,5	4,4	5,3	1,9	4,9	1 400	31,4	8,9	8,4	1,9	49,4	296	15,9	34,2	29,9	6,3	13,8							148,7	-45,2	-79	-100	-18,9	-100,0	
2.	29 107	68,7	10,0	7,8	2,9	10,6	36 870	66,6	11,9	6,4	2,4	12,8	47 004	107,2	12,7	6,7	3,0	70,3	50 693	139,7	11,6	7,1	1,4	40,1	61 724	143,5	9,9	7,6	1,5	37,5	26,7	27,5	7,8	21,8	20,9	112,1	
2.1	29 107	68,7	10,0	7,8	2,9	10,6	36 358	66,9	12,0	6,5	2,4	12,2	46 216	70,0	12,4	5,6	2,4	9,6	50 162	72,0	11,1	5,1	1,1	10,7	61 304	73,4	9,3	5,1	1,1	11,1	24,9	27,1	8,5	22,2	20,7	110,6	
2.2							512	43,8	0,6	1,1	0,6	54,0	787	37,3	0,4	1,1	0,6	60,7	531	67,7	0,5	2,0	0,3	29,4	419	70,0	0,6	2,5	0,4	26,4	53,9	-33	-21,1	18,0	-18,0		
3.	11 813	79,9	5,2	7,4	3,2	4,2	18 476	73,8	3,1	5,9	2,5	14,7	27 830	68,6	2,4	4,6	1,6	22,8	25 935	83,4	2,5	5,5	1,2	7,4	35 307	79,8	2,7	5,0	1,1	11,4	56,4	50,6	-6,8	36,1	34,1	198,9	
3.1	4 248	77,0	10,1	7,7	3,4	1,8	8 461	69,0	4,3	4,9	2,2	19,5	12 464	64,8	2,8	4,2	2,2	26,1	12 643	86,4	2,5	4,7	1,1	5,3	17 614	78,7	3,4	4,2	0,9	12,8	99,2	47,3	1,4	39,3	46,8	314,6	
3.3	3 557	81,2	2,1	8,6	3,3	4,7	4 697	80,3	1,6	8,2	2,9	7,0	6 493	78,0	3,1	6,3	2,9	9,7	5 935	81,7	3,9	8,1	1,7	4,7	7 812	84,1	2,8	7,0	1,6	4,5	32,0	38,2	-8,6	31,6	23,3	119,6	
3.4	2 437	83,3	3,7	6,5	3,1	3,4	3 490	69,8	2,7	6,0	2,8	18,7	6 174	65,3	1,6	4,2	2,8	26,0	5 197	85,1	1,8	5,3	1,2	6,6	5 621	83,8	1,7	5,6	1,2	7,7	43,2	76,9	-16	8,2	28,1	130,7	
3.5																									2 869	88,9	1,1	4,2	0,8	4,9			130,9	35,3	124,7		
3.6	1 277	86,2	2,3	5,8	2,4	3,4	1 600	86,2	1,9	4,7	2,2	5,0	1 927	83,3	0,7	3,6	2,2	10,2	1 243	84,7	0,2	3,3	1,1	10,7	29	2,7	1,0	6,4	17,4	72,6	25,3	20,4	-36	-97,7	-21,9	-97,7	
3.7	294	51,3	0,0	4,0	1,2	43,5	227	91,7	0,0	5,4	2,0	0,9	772	40,1	0,0	2,0	2,0	55,9	917	41,8	0,0	2,7	0,6	55,0	1 362	35,4	0,0	2,3	0,5	61,7	-22,7	239,6	18,8	48,5	71,0	363,0	
4.	5 404	60,3	4,5	6,4	2,7	26,1	8 366	47,8	2,2	4,6	1,9	43,5	9 828	56,6	2,0	4,2	1,9	35,3	10 845	76,5	2,0	3,7	0,9	16,8	15 938	81,8	1,4	3,1	0,3	13,4	54,8	17,5	10,4	47,0	32,4	194,9	
5.	29 645	85,9	1,9	5,1	2,1	5,0	29 094	84,3	1,9	5,2	1,9	6,7	30 571	74,5	2,0	4,8	1,6	17,2	32 745	77,8	2,1	5,9	1,2	12,9	30 905	65,1	1,9	5,1	1,0	27,0	-1,9	5,1	7,1	-5,6	1,2	4,3	
5.1	13 639	84,8	1,2	4,8	2,3	7,0	14 827	85,2	1,2	4,5	1,8	7,4	17 234	83,6	1,0	4,6	1,8	9,1	16 987	81,3	1,2	5,2	1,1	11,2	25 425	63,3	1,3	3,2	0,7	31,5	8,7	16,2	-1,4	49,7	18,3	86,4	
5.2													4 191	34,5	0,7	1,5			2 192	52,8	1,3	3,4	0,7	41,7	2 230	89,6	1,2	4,0	0,8	4,3			-48	1,7	-23,0	-46,8	
5.3	16 006	87,0	2,5	5,3	1,9	3,3	14 267	83,4	2,6	6,0	2,1	5,9	9 146	75,5	4,5	6,7	2,1	11,2	13 565	77,5	3,4	7,3	1,4	10,5	3 250	61,6	7,2	20,4	3,7	7,2	-10,9	-35,9	48,3	-76,0	-18,6	-79,7	
6.	12 967	65,4	3,6	4,5	1,8	24,7	21 383	67,2	4,4	2,8	1,2	24,3	24 655	57,8	3,6	2,7	0,9	35,0	21 335	69,4	3,9	3,3	0,9	22,5	32 126	76,3	2,5	3,1	0,7	17,4	64,9	15,3	-14	50,6	29,3	147,8	
6.1							4 993	92,0	5,8	1,5	0,4	0,2	5 232	90,2	5,7	1,4	0,4	2,2	5 727	88,9	5,2	1,6	0,3	4,1	9 949	93,1	3,0	1,0	0,2	2,7			4,8	9,5	73,7	29,3	99,3
6.2	6 584	65,2	2,4	4,4	1,9	26,1	8 735	58,3	3,6	2,9	1,4	33,7	10 966	40,8	2,5	2,9	1,4	52,3	8 272	55,6	3,4	3,9	1,4	35,7	11 717	72,6	2,7	4,5	0,9	19,3	32,7	25,5	-25	41,7	18,8	77,9	
6.3	4 798	63,1	4,7	4,3	1,7	26,2	6 390	59,2	4,0	3,2	1,4	32,2	7 017	57,2	3,5	2,9	1,4	35,0	5 885	67,3	3,2	3,7	0,9	25,0	8 589	60,3	1,6	3,3	0,8	34,1	33,2	9,8	-16	46,0	18,2	79,0	
6.4	1 584	72,9	5,3	5,3	2,0	14,5	1 266	71,2	6,1	6,0	2,2	14,5	1 442	72,5	5,1	5,2	2,2	15,1	1 451	79,2	4,5	5,5	1,1	9,7	1 871	83,6	2,5	4,9	1,0	8,0	-20,1	13,9	0,7	29,0	5,9	18,1	
7.	1 640	80,2	2,4	2,2	0,8	14,4	2 230	79,9	1,8	1,7	0,7	15,9	2 528	78,7	1,6	1,4	0,7	17,6	2 805	80,6	0,7	1,4	0,3	16,9	5 151	85,7	0,3	1,5	0,3	12,3	36,0	13,4	11,0	83,7	36,0	214,1	
8.	1 692	74,1	4,6	8,5	2,9	9,9	2 497	72,3	3,0	7,6	2,5	14,6	3 466	68,8	2,9	6,1	2,5	19,7	2 943	72,3	4,2	6,8	1,3	15,4	3 645	75,8	3,5	7,0	1,3	12,4	47,5	38,8	-15	23,8	23,8	115,4	
9	966	74,5	1,1	13,1	4,9	6,4	1 015	76,8	1,2	13,5	5,2	3,4	1 096	74,9	1,1	13,5	5,2	5,3	1 276	75,7	1,2	13,7	3,0	6,4	1 648	82,1	0,8	11,9	2,6	2,6	5,2	7,9	16,5	29,2	14,7	70,7	
10	418	61,5	8,3	8,2	3,1	18,9	732	52,4	5,6	6,8	2,3	32,9	867	72,5	6,8	8,2	2,3	10,2	989	69,1	7,6	10,3	1,9	11,2	1 189	67,8	7,8	11,6	2,3	10,6	75,1	18,4	14,1	20,3	32,0	184,5	
11	1 267	55,5	8,7	13,0	4,7	18,2	1 475	54,4	13,3	11,4	4,1	16,7	1 850	58,9	11,0	9,2	4,1	16,8	1 921	59,8	11,2	8,6	1,7	18,6	1 751	60,6	12,1	9,8	2,1	15,5	16,4	25,5	3,8	-8,8	9,2	38,3	
12	347	68,7	4,4	6,3	2,1	18,4	497	65,3	3,0	5,3	1,6</																										

Окремої уваги у операційній діяльності підприємств потребує показник продуктивності персоналу, відображаючий техніко-технологічний стан виробництва та інтенсифікацію праці (зростаючу при її автоматизації). У табл. 2.9 представлено трьохфакторну модель продуктивності підприємств вибірки як ключового показника результативності вищої ієрархії, а інші є проксі-змінними. Охарактеризуємо динаміку кожного з них. Безумовним лідером серед показника фондоозброєності є ТОВ «Дніпросталь»(Інтерпайп), де показник сягає більше 6 млн.грн. на одного працюючого. Високим рівнем фондоозброєності також характеризуються Метінвест (1,98.), ПАТ «Енергомашспецсталь» (1,96) та АрселорМіттал (1,87 млн.грн. на ос.). Проте, слід вказати на тенденцію зменшення показника у більшості з підприємств вибірки, що має негативний вплив на кінцевий показник продуктивності.

Ще одним показником, який знаходиться у високій кореляції з результуючою продуктивністю, є умовна ціна одиниці продукції, яка обчислюється як відношення виручки до обсягу виробленої продукції, та складається з таких факторів як цінові тенденції у сировинних та кінцевих матеріалах, рівень інфляції, попит на металопродукцію, та, головним чином, на основі вищого переділу продукції (розширення сортаменту у напрямку підвищення частки доданої вартості). Наведена тенденція до інтенсивного збільшення показника демонструє високий рівень впливу зазначених факторів. Одночасне зменшення фондоозброєності та фондovіддачі, зі збільшенням умовної ціни одиниці продукції обумовлюють позитивну динаміку в продуктивності у більшості підприємств вибірки як у вартісному (табл. 2.9), так і натуральному вимірі (рис. 2.31).

Безперечним лідером серед підприємств вибірки за натуральним показником є ТОВ «Електросталь» (з рівнем продуктивності у 515 тон на одного працюючого за результатами 20017р.), Євраз (236т), Арселорміттал (231 т.), ТОВ «Модуль – Україна» (225 т.) та Метінвест (201т). Для більшості підприємств характерне стрімке зменшення показника після кризи 2013 р., з не менш стрімким переверненням його протягом 2016-2017 рр.

Таблиця 2.9. - Продуктивність праці підприємств вибірки: факторний розрахунок, тис.грн./ос., 2013-2017рр.

п/п	Назва підприємства	Фондоозброєність (к _{фв}), тис грн/ос.					Умовна ціна од., грн./т.							Фондовіддача (к _{фв}) НАТУРАЛЬНА кг на грн							Продуктивність праці, тис. грн/ос								
		Середньорічна вартість основних засобів (ОсЗсер)/ середн. чисельність персоналу (ч.п.)					ТР.%, %	Виручка від реалізації (Вир)/ Обсяг виробленої продукції (Ввир)					ТР.%, %	СРТР, п.	Ввир/ ОсЗсер					ТР.%, %	СРТР, %	Виручка/ середньооблікова чисельність персоналу (ч.п.)					ТР.%, %	СРТР, п.	
		2013	2014	2015	2016	2017	2017/2016	2017/2013	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2016	2017/2013	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2016	2017/2013	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2016	2017/2013
1.	Холдинг Метінвест	345	539	1 188	1 511	1 981	31	1,2	5696	9105	13427	14042	23196	65	0,8	0,4	0,2	0,1	0,1	0,1	-8	-0,2	776	984	1 816	2 328	4 655	100	1,2
1.1	ПАТ "МК "Азовсталь"	882	1 292	1 973	2 702	2 766	2	0,5	4674	6221	8241	8827	16172	83	0,6	0,4	0,2	0,1	0,1	0,2	14	-0,2	1 690	1 885	2 257	3 235	6 891	113	0,8
1.2	ПАТ "ММК імені Ілліча"	281	589	1 093	1 559	1 665	7	1,2	4749	8023	11928	13047	18293	40	0,7	0,6	0,2	0,1	0,1	0,1	16	-0,2	749	1 061	1 410	1 994	3 478	74	0,9
1.3	ПАТ ЗМК"Запоріжсталь"	464	703	1 040	1 276	1 638	28	0,6	3555	5582	7889	8521	11906	40	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,2	-12	-0,1	830	1 542	2 250	2 623	4 138	58	1,0
1.4	ТОВ "ЗІМЗ"				0	65							343			0,0	0,0	0,0	0,0	4,2					0	3 167			
1.5	ТОВ "СМЗ**"	388	497	585	587	1 184	102	0,5								1,0	0,6	0,5	0,5	0,1	-73	-0,2	1 700	1 549	2 002	2 432	1 960	-19	0,0
	ПАТ "ХТЗ**"	445	510	557	754	0	-100	-0,3								0,2	0,2	0,1	0,0				427	1 248	307	42	0	-100	-0,3
2.	Арселорміттал Україна	1 029	1 439	1 815	1 928	1 868	-3	0,2	4414	5883	7646	8477	11480	35	0,4	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	-6	-0,1	942	1 272	1 715	2 163	2 656	23	0,5
2.1	ПАТ"Арселорміттал КГ"	1 029	1 438	1 817	1 931	1 872	-3	0,2	4414	5832	7584	8407	11411	36	0,4	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	-6	-0,1	942	1 261	1 705	2 150	2 646	23	0,5
2.2	ТОВ"АМпекеджінг Укр"		519	500	459	460	0	0,0		52	62	70	69	-2	0,1		220,8	222,0	249,5	247,1	-1	0,0		5 912	6 923	8 047	7 801	-3	0,1
3.	Група Приват	631	645	710	787	820	4	0,1	8806	11995	17732	15752	23629	50	0,4	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	-24	0,0	671	1 108	1 533	1 633	2 374	45	0,6
3.1	ПАТ "Нікоп. завод фер."	1 271	1 298	1 272	1 287	1 278	-1	0,0	8524	11945	16814	14948	23629	58	0,4	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	5	0,2	612	1 352	1 818	1 914	3 149	65	1,0
3.3	ПАТ "ДСС"	209	308	516	616	757	23	0,7	13375	17507	28063	26607	31472	18	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	-10	-0,2	647	852	1 238	1 177	1 540	31	0,3
3.4	ПАТ "Запор. завод фер."	346	305	301	323	306	-5	0,0	7579	9859	15855	15539	23200	49	0,5	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	-2	0,1	721	1 123	1 468	1 758	2 431	38	0,6
3.5	ТОВ "ДМЗ Комінмет"					312	1 105	0,1					14599	114	0,4	0,7	0,6	1,2	14,4	0,5	-96	-0,1				2 296	-9	0,4	
3.6	ПАТ"ДМЗ Комінтерну "	222	219	147	26	46	78	-0,2	5853	8603	10690	6808				0,7	0,6	1,2	14,4	0,0	-100	-0,3	950	1 153	1 827	2 532	5	-100	-0,2
3.7	"Гарант Метиз Інвест"	142	142	224	297	302	2	0,3	5488	10218	14638	14376	18637	30	0,6	0,7	0,6	0,4	0,3	0,3	-4	-0,1	578	862	1 248	1 368	1 739	27	0,5
4.	DCH - EVRAZ plc	298	324	331	340	336	-1	0,0	4804	6068	8448	10026	14924	49	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	12	0,1	805	1 089	1 564	2 146	3 528	64	0,8
5.	ІСД	240	301	346	393	444	13	0,2	4003	5890	8384	6102	6635	9	0,2	1,0	0,7	0,4	0,5	0,3	-41	-0,2	1 003	1 167	1 035	1 198	870	-27	0,0
5.1	ПАТ "ДМКД"	155	167	183	278	391	41	0,4	4178	5603	7151	7210	11074	54	0,4	1,5	1,3	1,2	0,7	0,4	-44	-0,2	964	1 235	1 515	1 331	1 608	21	0,2
5.2	ТОВ "Крам. фер. завод "			195	202	245	21	0,1		9986	8583	24728	188	0,7			0,4	0,4	0,3	-35	-0,1			776	765	1 731	126	0,6	
5.3	ПАТ "Алчевський МК"	314	416	513	523	513	-2	0,2	3873	6442	12683	5135	1244	-76	-0,2	0,9	0,4	0,1	0,4	0,2	-41	-0,2	1 036	1 108	640	1 139	159	-86	-0,2
6.	EastOne Group	331	742	827	814	752	-8	0,3	10444	18251	28530	27108	33817	25	0,6	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	45	-0,1	816	1 367	1 680	1 711	2 853	67	0,6
6.1	ТОВ "ДНІПРОСТАЛЬ"		8 043	7 527	6 975	6 057	-13	-0,1		5934	9254	10723	13026	21	0,4		0,2	0,2	0,2	0,3	51	0,1	0	10 113	10 591	12 731	20 286	59	0,3
6.2	ПАТ "Інтерпайп НТЗ "	423	508	574	620	577	-7	0,1	11363	13572	23041	20148	25657	27	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	55	-0,1	937	1 004	1 213	1 133	2 082	84	0,3
6.3	"Інтерпайп НІКО ТБЮБ"	311	390	431	412	401	-3	0,1	9185	11189	18112	16818	19294	15	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	48	0,0	864	1 259	1 449	1 299	2 142	65	0,4
6.4	ПАТ "Інтерпайп НМТЗ"	202	196	233	195	175	-11	0,0	6600	7981	12985	12354	16179	31	0,4	0,5	0,3	0,2	0,3	0,3	4	-0,1	601	441	725	682	833	22	0,1
7.	ТОВ"Електросталь"	276	250	210	190	175	-8	-0,1	4727	5755	7926	7364	9744	32	0,3	1,3	1,7	1,5	1,9	2,9	55	0,3	1 726	2 479	2 504	2 660	5 019	89	0,5
8.	Centravis Ltd	475	430	520	774	815	5	0,2	81025	118515	166579	175118	192056	10	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6	-0,1	741	1 124	1 436	1 568	1 927	23	0,4
9	ВО "Стальканат- Сіпур "	144	121	191	375	731	95	1,0	9727	12170	19631	21278	27608	30	0,5	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	-20	-0,2	372	354	439	556	1 117	101	0,5
10	"Гуала Кложерс Укр"	308	354	445	466	427	-8	0,1	15992	25045	42361	50356	56013	11	0,6	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	-11	-0,1	1 073	1 512	2 373	2 471	2 231	-10	0,3
11	"Енергомашспецсталь"	967	1 544	1 686	1 731	1 955	13	0,3	74676	58258	69978	141578	227342	61	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-46	-0,2	461	616	639	1 046	1 023	-2	0,3
12	ТОВ "Кен-Пак Україна"		1 090	938	881	802	-9	-0,1	32817	42497	59461	65208	82348	26	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	21	0,1		4 150	4 944	5 836	8 144	40	0,3
13	ПАТ ""Дніпрометиз"	238	284	290	263	261	0	0,0	6679	8701	12483	12569	17131	36	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	-3	0,0	664	920	1 373	1 500	1 979	32	0,5
14	"Дніпр. стріл. завод"		368	396	381	392	3	0,0	0	73424	108118	147236	242168	64	0,8		0,0	0,0	0,0	0,0	-1	0,0	0	487	739	1 011	1 684	67	0,8
15	ТОВ "Модуль-Україна"	30	43	59	59	54	-8	0,2	7444	8191	8293	12282	11049	-10	0,1	5,4	3,8	3,8	3,4	4,1	21	-0,1	1 221	1 346	1 842	2 486	2 486	0	0,3
16	ТОВ фірма "Каскад"					735							58371						0,2								10 613		

Джерело: розраховано за даними звітності підприємств

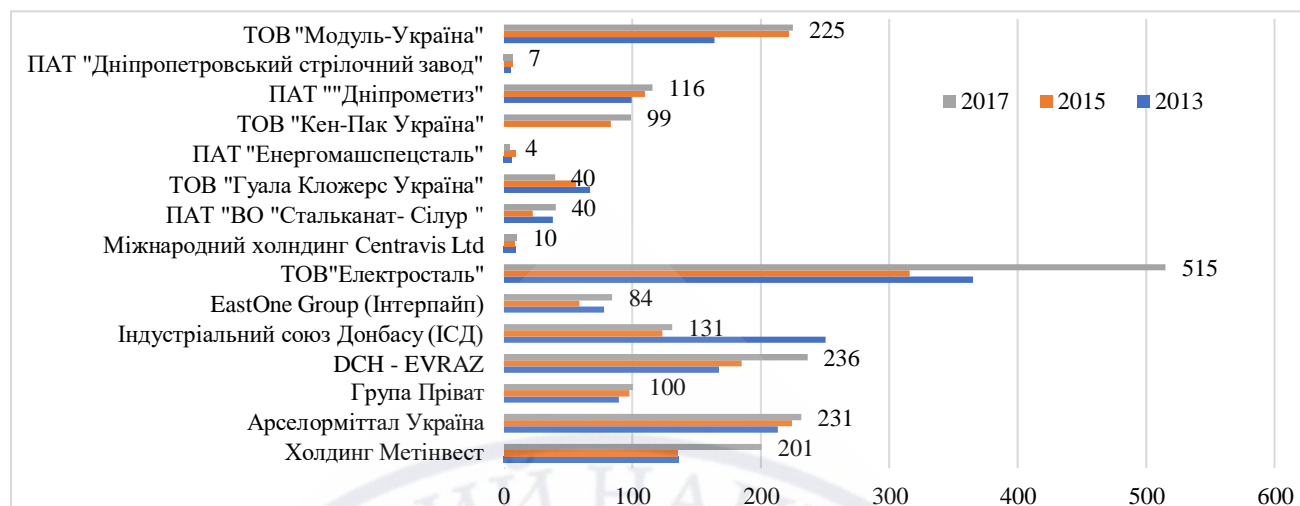


Рис. 2.31. Продуктивність праці підприємств вибірки, тон продукції на особу, 2013-2017 рр.

Джерело: розраховано автором за даними компаній

Аналіз результативності металургійних підприємств вибірки має враховувати не лише розглянуту дієвість, економічність та ефективність виробництва, але й загальні (абсолютні (табл.2.10) та відносні (табл.2.11)) тенденції їх прибутковості. Не зважаючи на падіння обсягів виробництва після 2013 р. та вимушеність більшості підприємств функціонувати в тяжкій ресурсній обмеженості та невизначеності зовнішнього середовища, практично для всіх підприємств вибірки (окрім підприємств ІСД та підприємств Метінвест, розташованих у неконтрольованій військовій зоні), характерна позитивна динаміка росту виручки, яка за 2013-2017 рр. склала в середньому 39% за рік (лідером за нарощуванням показника є «Нікопольський завод феросплавів» (група Приват), який збільшив виручку у порівнянні з 2013 р. у 3,3 рази).

Одночасно зі збільшенням виручки та операційних витрат в середньому на 20% в рік по підприємствам вибірки, змінюється і величина операційного прибутку (ЕВІТ). Що стосується величини чистого прибутку, практично по всіх підприємствах у 2013-2017рр. величина показника є від'ємною. Для формування всебічної оцінки ефективності діяльності компаній поряд з традиційними показниками, слід використовувати і показник ЕВІТДА, який більш аргументовано відображає формування реальних грошових потоків господарюючого суб'єкта, та більш за інші підходить до галузевого порівняння підприємств. На рис.2.32 наведена величина ЕВІТДА підприємств вибірки та його рентабельність.

Таблиця 2.10. - Абсолютні показники дохідності підприємств вибірки та їх динаміка, 2013-2017, млн.грн.,%

п/п	Виручка							Валова додана вартість							ЕВІТ							ЕВІТДА							Чистий прибуток						
	2013	2014	2015	2016	2017	РПР%, 2017-2016	СРПР%, 2017-2016	2013	2014	2015	2016	2017	РПР%, 2017-2016	СРПР%, 2017-2016	2013	2014	2015	2016	2017	РПР%, 2017-2016	СРПР%, 2017-2016	2013	2014	2015	2016	2017	РПР%, 2017-2016	СРПР%, 2017-2016	2013	2014	2015	2016	2017	РПР%, 2017-2016	СРПР%, 2017-2016
1.	70 582	83 812	102 972	117 854	176 989	50,18	37,69	4 949	15 874	13 158	21 721	18 687	-14	69	-4 674	6 548	334	7 926	-1 354	-117	-18	-797	10 543	7 292	15 723	10 570	-33	0	-5 893	2 456	-2 555	5 262	-4 861	-192	-4
1.1	20 882	22 390	26 420	32 704	68 974	110,91	57,57	170	2 642	344	3 154	4 622	47	656	-1 748	1 237	-2 212	703	175	-75	-28	-662	2 175	49	3 228	3 008	-7	10	-2 513	916	-1 835	558	-13	-123	-24
1.2	23 912	28 434	31 548	35 696	56 635	58,66	34,21	886	4 251	2 042	4 336	4 645	7	106	-3 031	996	-1 897	-268	-744	177	-19	-1 504	2 737	808	2 829	2 665	-6	-1	-2 930	454	-1 586	-153	-823	442	-18
1.3	13 579	22 111	31 395	33 159	46 747	40,98	61,06	2 925	7 653	9 823	11 427	10 666	-7	66	366	3 620	5 661	7 063	5 211	-26	331	1 220	4 503	7 083	8 741	7 039	-19	119	8	1 121	1 805	4 690	3 344	-29	10 189
1.4	0	0	0	0	1 346			0	0	0	0	335			0	0	0	0	103		0	0	0	0	108		0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5	12 208	10 877	13 609	16 295	3 287	-79,83	-18,27	561	532	600	2 692	-1 581	-159	-95	-368	-252	-926	651	-6 099	-1 038	389	-56	70	-482	1 047	-2 250	-315	979	-496	-391	-545	360	-7 261	-2 114	341
	1 103	2 998	715	67	0	-100,00	-25,00	407	796	349	113	0	-100	-25	107	947	-291	-222	0	-100	-25	204	1 058	-167	-121	0	-100	-25	38	357	-394	-194	0	-100	-25
2.	28 251	37 066	46 642	53 404	66 584	24,68	33,92	3 090	5 621	4 699	8 196	13 446	64	84	-976	1 512	1 516	3 647	6 642	82	-195	1 939	5 888	7 237	9 216	12 320	34	134	-1 609	-1 606	1 153	2 606	5 002	92	-103
2.1	28 251	36 741	46 261	52 962	66 186	24,97	33,57	3 090	5 550	4 615	8 148	13 413	65	84	-976	1 706	1 706	3 705	6 670	80	-196	1 939	6 080	7 425	9 271	12 345	33	134	-1 609	-1 394	1 385	2 704	5 062	87	-104
2.2	0	325	381	443	398	-10,11	7,45	0	71	84	48	33	-30	-18	0	-194	-191	-58	-28	-53	-29	0	-191	-188	-55	-25	-55	-29	0	-212	-231	-98	-60	-39	-24
3.	11 244	18 529	24 686	24 782	37 920	53,02	59,31	1 467	5 654	6 029	3 620	11 289	212	167	191	1 853	583	169	6 288	3 630	799	811	2 421	1 243	807	7 235	796	198	-563	-566	-690	-1 016	4 336	-526	-217
3.1	3 827	7 944	10 458	11 211	18 879	68,41	98,32	94	2 739	2 720	1 023	6 476	533	1 695	11	1 095	-84	-657	3 537	-638	8 215	438	1 462	262	-346	4 139	-1 297	211	-433	326	-8	-727	2 666	-466	-179
3.3	3 681	4 867	6 850	6 306	8 151	29,26	30,35	776	1 314	1 755	1 346	1 682	25	29	181	401	770	484	674	39	68	255	477	971	716	894	25	63	7	-881	-707	-404	54	-113	154
3.4	2 251	3 914	5 058	5 408	7 493	38,57	58,22	345	1 336	1 128	994	2 696	171	170	-43	362	-149	316	2 024	540	-1 204	47	456	-48	408	2 117	-419	1 109	-127	70	-155	175	1 648	846	-350
3.5	0	0	0	0	2 803	98,77	28,86	0	0	0	0	308	88	12	0	0	0	0	54	760	22	0	0	0	86	853	12	0	0	0	0	0	-20	-67	58
3.6	1 301	1 531	1 924	1 410	0	-99,99	-25,00	206	182	312	164	6	-96	-24	29	-38	24	6	-29	-560	-50	58	-8	38	9	-29	-419	-37	-6	-68	198	-60	-18	-70	52
3.7	183	273	396	447	593	32,56	55,88	46	83	114	94	120	27	40	13	33	22	20	27	36	27	13	33	22	20	27	38	28	-4	-12	-18	0	0	52	-29
4.	4 780	5 983	8 009	10 076	15 775	56,57	57,50	367	1 083	1 362	728	1 467	101	75	-295	-2 338	-1 702	-742	191	-126	-41	-51	-2 151	-1 509	-523	407	-178	-226	-398	-2 626	-1 092	-323	2 388	-837	-174
5.	26 621	29 110	25 916	28 917	19 899	-31,19	-6,31	1 046	5 190	4 671	5 653	1 610	-72	13	-2 776	2 158	1 092	-840	-13 044	1 453	92	-2 208	2 705	1 698	-143	-12 462	8 616	116	-3 595	-22 068	-25 852	-13 852	-20 669	49	119
5.1	11 865	14 209	16 714	14 146	15 437	9,13	7,53	191	1 964	2 810	2 029	187	-91	0	-1 731	-407	-358	-2 398	-12 544	423	156	-1 569	-236	-190	-2 191	-12 225	458	170	-1 859	-1 867	-1 389	-2 717	-13 222	387	153
5.2	0	0	1 338	1 270	2 596	104,41	47,02	0	0	202	149	634	326	107	0	-905	-214	483	-325	-77	0	0	-877	-185	511	-376	-79	0	0	-1 013	-567	29	-151	-64	
5.3	14 757	14 901	7 864	13 500	1 865	-86,18	-21,84	855	3 226	1 660	3 474	789	-77	-2	-1 045	2 565	2 354	1 773	-982	-155	-1	-639	2 941	2 765	2 233	-748	-134	4	-1 736	-20 201	-23 449	-10 568	-7 746	-27	86
6.	10 736	16 207	16 947	16 671	28 914	73,44	42,33	1 931	2 856	3 569	3 217	5 911	84	52	-29	-3 110	-2 185	-741	2 932	-496	-2 513	435	-2 171	-1 290	90	3 728	4 032	189	-483	-4 003	-3 637	-1 653	2 003	-221	-129
6.1	0	5 269	5 497	6 595	11 137	68,87	37,12	0	452	794	1 368	2 252	65	133	0	-2 607	-2 361	321	1 630	408	-54	0	-2 316	-2 061	620	1 929	211	-61	0	-3 035	-3 015	-48	1 409	-3 012	0
6.2	5 784	5 456	5 714	5 037	10 340	105,27	19,69	1 166	1 219	1 644	1 186	2 899	144	37	228	-941	-480	-777	863	-211	70	383	-626	-203	-498	1 180	-337	52	-186	-1 021	-806	-1 133	310	-127	-67
6.3	3 454	4 437	4 424	3 742	5 873	56,94	17,50	423	986	874	484	591	22	10	-246	251	-145	-159	535	-438	-79	-21	508	100	30	669	2 103	8	-219	158	-210	-239	405	-270	-71
6.4	1 498	1 045	1 312	1 297	1 564	20,61	1,11	341	200	257	178	169	-5	-13	-11	186	800	-127	-96	-24	196	74	263	874	-62	-50	-19	-42	-78	-105	395	-234	-120	-49	14
7.	1 726	2 360	2 374	2 402	4 261	77,39	36,71	96	598	239	116	398	243	78	130	454	-14	1	376	29 990	47	170	493	26	21	391	1 734	33	61	-125	-642	-310	14	-146	34
8.	1 637	2 584	3 190	2 951	3 599	21,94	29,98	428	915	821	838	879	5	26	105	450	300	383	575	50	112	182	526	402	507	702	38	71	-120	-600	-767	-4	-21	4 693	19
9	1 070	1 114	1 315	1 528	1 888	23,60	19,12	397	430	537	628	627	0	14	116	147	219	265	265	0	32	127	159	231	281	278	-1	30	53	-196	-195	34	149	332	45
10	475	754	1 186	1 430	1 658	15,93	62,27	192	361	538	654	749	15	73	110	230	350	496	493	-1	87	144	271	409	571	586	3	77	91	188	295	434	409	-6	87
11	1 179	1 337	1 232	1 854	1 500	-19,06	6,81	304	311	147	479	266	-44	-3	-71	-2 356	-2 866	-1 044	-486	-53	146	40	-2 160	-2 662	-830	-273	-67	-196	-224	-2 653	-3 210	-1 498	-93	-38	79
12	505	705	910	1 056	1 482	40,32	48,32	118	264	338	382	559	46	93	38	141	223	250	374	49	218	54	156	238	266	393	48	158	26	61	146	194	304	57	268
13	580	682	958	1 113	1 453	30,53	37,65	104	123	165	189	219	16	28	-6	27	60	73	93	26	-3939														

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємств

Таблиця 2.11. - Розрахунок показників прибутковості металургійних підприємств вибірки, 2013-2017 рр.

	Назва підприємства	ROA, % (рентабельність активів)					ROE (рентабельність ВК), %					EBITDA margin, %					Рентабельність операційної діяльності (EBIT), %					ROS (Рівень рентабельності продажу), %				
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Холдинг Метінвест	-7,8	2,6	-2,0	3,3	-2,4	-20,7	6,2	-4,4	7,4	-6,8	-1,1	12,6	7,1	13,3	6,0	-5,9	7,3	0,3	6,5	-0,8	-8,3	2,9	-2,5	4,5	-2,7
1.1	ПАТ "МК "Азовсталь"	-10,1	3,0	-4,3	1,1	-0,2	-19,9	5,8	-8,2	2,1	-0,5	-3,2	9,7	0,2	9,9	4,4	-7,7	5,1	-7,4	2,1	0,3	-12,0	4,1	-6,9	1,7	-0,2
1.2	ПАТ "ММК імені Ілліча"	-16,7	1,8	-4,1	-0,3	-1,4	-36,3	3,5	-7,6	-0,6	-3,3	-6,3	9,6	2,6	7,9	4,7	-11,1	3,4	-5,2	-0,6	-1,2	-12,3	1,6	-5,0	-0,4	-1,5
1.3	ПАТ ЗМК "Запоріжсталь"	0,1	6,0	6,8	13,3	6,5	0,1	13,2	13,7	26,2	14,4	9,0	20,4	22,6	26,4	15,1	2,5	18,4	21,4	26,6	12,5	0,1	5,1	5,7	14,1	7,2
1.4	ТОВ "ЗІМЗ"					1,6					6,0					8,0					8,1					0,6
1.5	ТОВ "СМЗ**"	-2,5	-1,9	-2,5	1,4	-33,8	-169	-81,6	-123	108,8	183	-0,5	0,6	-3,5	6,4	-68,5	-2,8	-1,8	-5,4	3,5	-47,0	-4,1	-3,6	-4,0	2,2	-220,9
	ПАТ "ХТЗ**"	1,4	12,2	-15,1	-11,5		3,2	23,1	-23,1	-13,7		18,5	35,3	-23,3	-179		10,4	37,0	-20,8	-75,1		3,5	11,9	-55,2	-289,2	
2.	Арселорміттал Україна	-3,8	-2,7	1,5	3,3	5,9	-5,0	-3,5	2,0	4,5	8,0	6,9	15,9	15,5	17,3	18,5	-3,4	4,1	3,2	7,2	10,8	-5,7	-4,3	2,5	4,9	7,5
2.1	ПАТ "Арселорміттал КТ"	-3,8	-2,3	1,8	3,4	6,0	-5,0	-3,1	2,4	4,6	8,1	6,9	16,5	16,0	17,5	18,7	-3,4	4,7	3,7	7,4	10,9	-5,7	-3,8	3,0	5,1	7,6
2.2	ТОВ "АМпекеджінг Укр"		-155,2	-142,2	-51,1	-24,9		107,6	67,7	22,8	11,8		-58,8	-49,4	-12,5	-6,2		-38,0	-24,2	-10,9	-6,6		-65,1	-60,8	-22,1	-15,1
3.	Група Приват	-3,3	-3,0	-3,2	-4,3	15,6	-94,0	-88,0	-66,6	-105,0	122	7,5	12,9	5,1	3,3	19,1	1,9	9,8	2,2	0,7	17,8	-5,0	-3,1	-2,8	-4,1	11,4
3.1	ПАТ "Нікоп. завод фер."	-3,7	2,7	-0,1	-5,2	16,9	-69,3	55,0	-1,1	-86,2	1321	11,4	18,4	2,5	-3,1	21,9	0,3	12,9	-0,7	-5,2	20,1	-11,3	4,1	-0,1	-6,5	14,1
3.3	ПАТ "ДСС"	0,3	-27,6	-14,5	-6,9	0,8	10,1	-557,2	-196	-153,9	7,4	6,9	9,8	14,2	11,4	11,0	5,1	8,5	11,9	8,1	8,6	0,2	-18,1	-10,3	-6,4	0,7
3.4	ПАТ "Запор. завод фер."	-5,6	2,8	-5,6	6,5	55,5	-614	115,9	-181	*30	179	2,1	11,7	-1,0	7,5	28,3	-1,8	10,4	-2,4	6,1	36,0	-5,6	1,8	-3,1	3,2	22,0
3.5	ТОВ "ДМЗ Комінмет"					-1,8					-51,3					3,1					1,9					-0,7
3.6	ПАТ "ДМЗ Комінтерну "	-0,7	-7,8	19,4	-6,6	-2,8	12,9	81,0	-315	169,5	28,1	4,5	-0,5	2,0	0,6	6	2,2	-2,4	1,3	0,5	-99,8	-0,5	-4,5	10,3	-4,3	
3.7	"Гарант Метиз Інвест"	-4,1	-8,3	-8,2	0,2	0,2	5,5	14,9	18,2	-0,4	-0,6	7,1	12,2	5,5	4,4	4,6	4,4	14,7	2,8	2,2	2,0	-2,3	-4,5	-4,5	0,1	0,1
4.	DCH - EVRAZ plc	-10,4	-78,1	-32,1	-7,6	50,4	29,6	89,6	22,4	5,8	-52,5	-1,1	-35,9	-18,8	-5,2	2,6	-5,5	-27,9	-17,3	-6,8	1,2	-8,3	-43,9	-13,6	-3,2	15,1
5.	ІСД	-12,5	-66,6	-62,4	-27,5	-32,6	72,5	122,2	60,0	22,0	23,1	-8,3	9,3	6,6	-0,5	-62,6	-9,4	7,4	3,6	-2,6	-42,2	-13,5	-75,8	-99,8	-47,9	-103,9
5.1	ПАТ "ДМКД"	-23,4	-25,7	-14,9	-22,0	-65,2	46,8	31,3	18,2	28,1	74,1	-13	-1,7	-1,1	-15,5	-79,2	-12,7	-2,7	-2,1	-14,1	-49,3	-15,7	-13,1	-8,3	-19,2	-85,6
5.2	ТОВ "Крам. фер. завод "			-53,7	-19,1	6,1			68,5	24,9	-12,0			-65,6	-14,6	19,7		0,0	-21,6	-9,8	21,6			-75,7	-44,6	11,2
5.3	ПАТ "Алчевський МК"	-8,3	-78,1	-77,7	-30,2	-20,2	176	167,2	69,0	20,7	11,2	-4,3	19,7	35,2	16,5	-40,1	-6,5	18,0	25,7	13,1	-30,2	-11,8	-135,6	-298,2	-78,3	-414,9
6.	EastOne Group	-4,2	-18,6	-12,9	-4,8	4,7	-9,6	-81,2	-326	107,8	-147	4,1	-13,4	-7,6	0,5	12,9	-0,2	-14,5	-8,9	-3,5	9,1	-4,5	-24,7	-21,5	-9,9	6,9
6.1	ТОВ "ДНІПРОСТАЛЬ"		-39,0	-29,9	-0,4	8,7		*-12	109	1,1	-38,9		-43,9	-37,5	9,4	17,3		-52,2	-45,1	5,6	16,4		-57,6	-54,9	-0,7	12,7
6.2	ПАТ "Інтерпайп НТЗ "	-2,7	-12,7	-8,2	-9,9	2,2	-5,8	-34,8	-40,0	-108,6	49,2	6,6	-11,5	-3,6	-9,9	11,4	3,5	-10,8	-4,4	-9,4	7,4	-3,2	-18,7	-14,1	-22,5	3,0
6.3	"Інтерпайп НІКО ТБЮБ"	-6,5	3,9	-3,6	-3,2	4,3	-19,0	14,2	-19,4	-27,7	42,7	-0,6	11,4	2,3	0,8	11,4	-5,1	3,9	-2,1	-2,7	6,2	-6,3	3,6	-4,8	-6,4	6,9
6.4	ПАТ "Інтерпайп НМТЗ"	-6,0	-6,3	16,1	-8,7	-5,1	-11,3	-16,6	50,6	-27,1	-17,6	4,9	25,1	66,6	-4,7	-3,2	-0,7	14,7	55,5	-8,7	-5,2	-5,2	-10,1	30,1	-18,0	-7,7
7.	ТОВ "Електросталь"	7,5	-12,7	-39,4	-18,0	7,2	-12,0	23,1	69,4	22,1	-9,7	9,8	20,9	1,1	0,9	9,2	7,9	20,3	-0,5	0,0	7,3	3,6	-5,3	-27,1	-12,9	3,4
8.	Centavis Ltd	-6,4	-28,3	-27,9	-0,1	-5,3	-51,9	468,5	129	0,7	32,6	11,1	20,4	12,6	17,2	19,5	6,2	18,0	8,6	13,0	15,8	-7,4	-23,2	-24,0	-0,1	-5,9
9	ВО "Стальканат- Сілур "	8,8	-31,3	-20,7	2,3	8,7	32,7	*-18	278	13,7	30,9	11,8	14,2	17,5	18,4	14,7	12,0	14,5	20,0	20,8	16,1	4,9	-17,6	-14,8	2,3	7,9
10	"Туала Кложерс Укр"	25,2	39,7	40,9	44,3	35,8	34,5	53,7	52,2	53,8	45,7	30,4	36,0	34,5	39,9	35,3	26,2	31,5	40,4	50,2	41,5	19,2	24,9	24,8	30,4	24,7
11	"Енергомашспецсталь"	-5,9	-60,5	-75,0	-6,4	-23,0	-23,1	*-12	119	29,7	14,8	3,4	-161	-216	-44,7	-18,2	-5,6	-159,7	-154,9	-54,3	-27,7	-19,0	-198,4	-260,6	-80,8	-62,0
12	ТОВ "Кен-Пак Україна"	6,6	13,8	25,9	31,4	38,6	9,2	22,0	38,4	37,3	50,4	10,6	22,2	26,1	25,2	26,5	11,1	28,4	38,1	37,1	42,1	5,1	8,6	16,0	18,4	20,5
13	ПАТ ""Дніпрометиз"	-3,1	-21,0	-12,3	6,6	9,3	-5,4	-48,6	-51,9	33,1	38,8	0,6	5,4	7,4	7,6	7,1	-1,1	4,0	6,1	6,7	6,3	-2,3	-13,9	-6,4	3,1	4,0
14	"Дніпр. стріл. завод"		17,8	14,7	19,3	31,4		19,0	16,3	21,1	34,7		35,4	33,9	31,3	39,3		38,0	38,1	37,1	56,8		29,9	21,9	24,8	31,3
15	ТОВ "Модуль-Україна"	-23,6	-118,0	7,9	13,6	12,7	123	138,3	-6,2	-13,9	-17,4	-16	-13,8	8,6	8,1	7,9	-11,5	-8,2	8,3	7,5	8,1	-21,7	-98,2	5,0	6,1	5,8
16	ТОВ фірма "Каскад"				4,5	4,8					12,5					2,6					1,9					1,5
	Сер.Знач.1-6	-7,0	-27,7	-18,5	-6,3	6,9	-4,5	7,6	-52,2	7,1	-8,8	1,3	0,2	1,3	4,8	-0,6	-3,7	-2,3	-2,8	0,3	-0,7	-7,6	-24,8	-22,9	-9,3	-10,9
	Сер.Знач.7-16	1,2	-22,3	-9,6	9,8	12,0	13,5	-260,6	71,6	21,9	23,3	7,7	-2,3	-8,3	11,5	14,4	5,7	-1,5	0,5	13,1	16,8	-2,2	-32,6	-29,5	-1,0	3,1
	Сер.Знач.1-16	-2,3	-24,5	-13,1	3,7	10,1	5,7	-153,3	22,1	16,0	11,3	5,0	-1,3	-4,4	8,8	8,8	1,6	-1,8	-0,8	8,0	10,3	-4,5	-29,5	-26,9	-4,3	-2,2

Джерело: розраховано за даними звітності підприємств

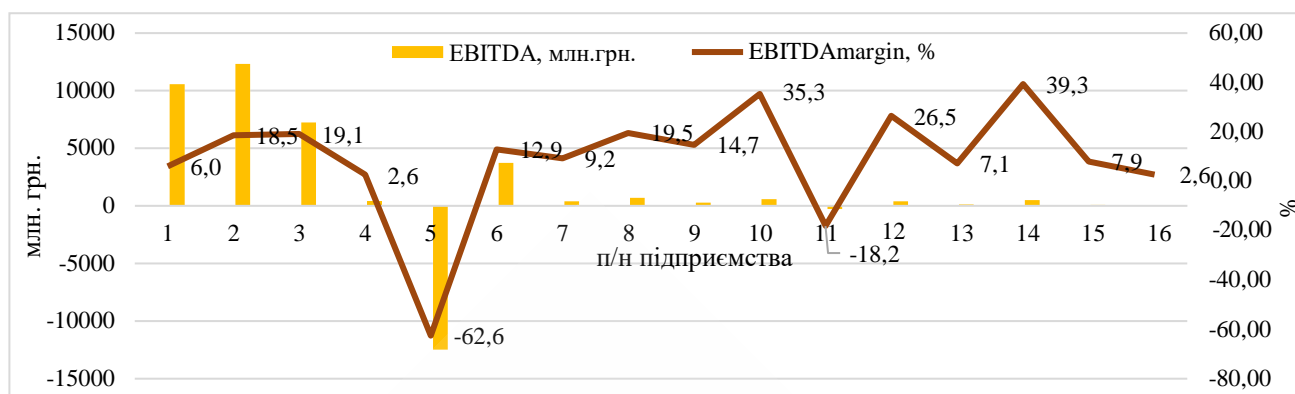


Рис. 2.32. Рентабельність по EBITDA підприємств вибірки, 2017 р.

Джерело: розраховано автором за даними компаній

Середній рівень рентабельності по EBITDA у 2017р. склав 8,8% (аналогічно рівню 2016 р, та більше рівня 2013р. на 3,8%). Негативне значення показника для ІСД підкреслює тяжке становище групи. Серед EBITDAmargin лідерів галузі слід виділити групи Приват (з рівнем у 19,1%) та Арселорміттал (18,5%). Серед решти підприємств, особливо високим результуючим показником характеризується «Дніпровський стрілочний завод» (39,3%) та «Гуала Кложерс Україна» (35,3%), що дає змогу оцінити їх фінансову політику як найбільш результативну.

Розрахунок абсолютних показників прибутковості має бути доповнено аналізом й інших показників рентабельності: рентабельності активів, капіталу, продажу та операційної діяльності (табл. 2.11). Рентабельність активів підприємств вибірки коливається у межах від -155 до 56%, та становить в середньому 10% (7%-для лідерів галузі та 12% для інших підприємств вибірки за результатами 2017 р.). Слід вказати, що такий рівень є критично недостатнім та має провокувати перегляд ефективності наявних бізнес-моделей підприємств, та, перш за все, необхідно ретельно підходити до обґрунтування розширення сучасних виробничих можливостей. Аналіз рентабельності власного капіталу вказує на те, що лідери галузі уступають в інвестиційній привабливості решті вибірки: так, якщо середній рівень рентабельності капіталу для лідерів галузі у 2017 р. склав -8,8%, то для решти підприємств від становив 23,3%. Що стосується аналізу рентабельності продажу, який у більшості підприємств має негативне значення внаслідок збитковості по чистому прибутку (в середньому по вибірці -2,2% у 2017р. проти -

4,5% у 2013 та -30% у 2014р), проте характеризується позитивною динамікою, підкреслюється важливість задіяння інших методів оцінювання результатів.

Протягом багатьох років менеджмент і власники підприємств вважали, що зростання виручки від реалізації та збільшення рентабельності власного капіталу були основною метою для максимізації прибутковості компанії. Проте останнім часом, на нашу думку, спостерігається зростаюче усвідомлення того, що ці традиційні заходи оцінювання результативності достовірно не пов'язані зі збільшенням вартості підприємств. Це відбувається тому, що прибуток не відображає усіх драйверів економічного зростання, зокрема, зміни ризиків та інфляції, крім того, він не враховує вартості додаткового капіталу, інвестованого для фінансування зростання. Досягнення стану стійкого розвитку металургійних підприємств може бути реалізоване через інструменти фінансового управління із збільшення вартості. За таких умов результативність функціонування металургійного підприємства визначається здатністю його менеджменту вчасно побачити і прийняти правильні рішення, які дають змогу максимально адаптуватися до різноманітних наслідків впливу зовнішнього середовища. З цього погляду, першим кроком до впровадження системи постійних поліпшень, подальшого застосування сучасних управлінських інструментів, та, як наслідок, досягнення кращих стратегічних результатів стає застосування концепції EVA. Враховуючи важливість показника, у табл. 2.12 проведено його розрахунок для підприємств вибірки. Розраховані показники підкреслюють важке становище металургійної галузі. Остаточне значення показника EVA порівняно зі значенням чистого прибутку зображено на рис. 2.33. Аналіз цих двох показників може мати різні цілі оцінки. Показник чистого прибутку демонструє лише поточну результативність діяльності підприємства і не може бути індикатором оцінки реалізації стратегічних рішень організації, тоді як EVA характеризує стратегічний розвиток підприємства на основі вкладених інвестицій. За даними таблиці 2.12 та рис.2.33 можна зробити висновок про неоднозначне співвідношення ключових показників результативності підприємств.

Таблиця 2.12. - Економічна додана вартість (EVA) та її елементи підприємств вибірки, 2013-2017 рр., млн.грн.

п/п	NOPLAT, млн.грн.					Інвестований капітал, млн.грн.					ROIC, %					WACC, %					EVA, млн.грн.				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
1.	-4 573	6 394	-712	8 746	-790	27 567	45 004	66 380	80 307	84 153	-16,6	14,2	-1,1	10,9	-0,9	-12,1	3,6	-0,5	4,7	1,6	-1 078	4 967	713	6 314	-906
1.1	-1 595	1 178	-2 839	608	151	12 410	16 039	23 045	27 869	28 046	-12,8	7,3	-12,3	2,2	0,5	-13,4	3,0	-4,3	1,1	-0,2	68	699	-1 849	311	204
1.2	-3 076	1 136	-2 427	-412	-882	8 569	15 195	24 743	29 573	30 788	-35,9	7,5	-9,8	-1,4	-2,9	-22,9	1,8	-4,1	-0,3	-1,4	-1 115	868	-1 421	-320	-442
1.3	408	3 807	5 991	8 078	5 942	6 030	8 674	13 281	17 384	22 666	6,8	43,9	45,1	46,5	26,2	0,1	6,1	6,9	13,3	6,5	401	3 275	5 070	5 762	4 457
1.4	0	0	0	0	105	0	0	0	0	51					203,6					1,7					104
1.5	-459	-828	-1 069	735	-6 106	558	3 389	3 580	4 163	2 601	-82,3	-24,4	-29,9	17,7	-234,7	-4,9	-1,8	-2,5	1,5	-33,7	-432	-765	-981	674	-5 228
	149	1 101	-368	-264	0	0	1 707	1 731	1 319	0	#	64,5	-21,3	-20,0		1,9	12,3	-15,1	-11,5		890	-107	-113		
2.	-880	4 225	1 897	4 213	7 934	36 292	48 666	58 556	59 938	63 321	-2,4	52,6	29,3	13,8	16,9	-3,9	-2,1	1,6	3,1	5,4	692	4 676	-238	1 696	3 972
2.1	-880	4 420	2 088	4 271	7 961	36 292	49 112	59 298	60 800	63 935	-2,4	9,0	3,5	7,0	12,5	-4,3	-2,3	1,8	3,4	6,0	692	5 562	1 005	2 193	4 152
2.2	0	-194	-191	-58	-28	0	-446	-741	-862	-614	0,0	43,6	25,7	6,7	4,5		-155,1	-142,0	-50,9	-24,8		-886	-1 244	-497	-180
3.	454	2 135	314	29	7 258	637	7 081	6 057	5 664	3 155	-2,1	-29,7	-2,6	-57,8	1014,0	-8,7	-7,6	1,8	-3,1	11,5	392	2 362	672	494	6 836
3.1	293	1 515	-166	-768	4 144	667	7 152	5 789	4 457	842	43,9	21,2	-2,9	-17,2	492,0	-7,1	2,7	-0,1	-5,2	16,9	340	1 324	-162	-534	4 001
3.3	183	224	592	406	695	999	1 478	2 426	2 851	2 745	18,3	15,2	24,4	14,2	25,3	0,8	-27,6	-14,4	-6,9	0,8	175	632	942	602	672
3.4	-63	400	-160	365	2 367	-805	-1 240	-1 561	-1 037	428	7,8	-32,3	10,2	-35,1	552,7	-11,1	2,9	-5,6	6,5	55,5	-152	436	-247	432	2 129
3.5				54					-139						-39,3					-1,7					52
3.6	29	-38	25	6	-29	-193	-256	-509	-489	-597	-14,9	14,8	-5,0	-1,3	4,9	-1,5	-7,8	19,4	-6,6	-2,8	26	-58	124	-26	-46
3.7	13	33	22	20	27	-31	-53	-88	-117	-125	-42,3	-63,5	-24,6	-17,1	-21,7	-32,0	-8,2	-8,1	0,2	0,3	3	29	15	20	28
4.	-295	-2 338	-1 702	-742	124	-453	-2 610	-4 508	-3 804	-2 865	65,2	89,6	37,8	19,5	4,3	-32,2	-78,1	-31,9	-7,4	50,4	-441	-4 376	-3 143	-1 024	1 567
5.	-2 683	2 168	1 074	-850	-12 961	3 638	4 257	-6 424	-49 970	-123 950	15,2	29,8	353,7	28,4	26,2	-55,5	-34,6	-48,7	-23,7	-26,4	-6 910	8 908	1 532	-14 757	-50 694
5.1	-1 638	-397	-375	-2 408	-12 464	-6 387	-6 537	-8 538	-11 934	-30 204	25,6	6,1	4,4	20,2	41,3	-93,5	-25,7	-14,9	-22,0	-65,2	-7 610	-2 079	-1 644	-5 029	-32 157
5.2			-905	-214	485			-356	-1 635	-3 009	0,0	0,0	254,0	13,1	-16,1	0,0	0,0	-53,7	-19,1	6,1			-1 096	-526	669
5.3	-1 045	2 565	2 354	1 773	-982	10 024	10 794	2 471	-36 401	-90 737	-10,4	23,8	95,3	-4,9	1,1	-17,4	-78,0	-77,6	-30,1	-20,1	700	10 987	4 272	-9 202	-19 206
6.	-85	-3 262	-2 284	-998	2 900		7 270	-474	-9 671	-14 162	-5,3	-79,5	130,1	414,3	33,1	-7,0	-13,5	-6,3	-5,5	2,5	199	-1 741	-3 235	-988	4 024
6.1	0	-2 607	-2 361	321	1 630		3 210	-3 301	-10 342	-12 205		-81,2	71,5	-3,1	-13,4	0,0	-38,9	-29,8	-0,3	8,7		-1 357	-3 345	285	2 694
6.2	228	-1 123	-592	-952	830	2 723	2 213	1 458	-176	-2 846	8,4	-50,8	-40,6	542,2	-29,2	-3,7	-12,7	-8,1	-9,9	2,2	328	-842	-473	-970	893
6.3	-309	292	-186	-194	568	1 308	1 236	691	197	517	-23,6	23,6	-27,0	-98,4	110,0	-9,7	3,9	-3,6	-3,2	4,3	-183	244	-162	-188	546
6.4	-4	176	855	-172	-128	731	611	678	650	373	-0,6	28,9	126,1	-26,5	-34,4	-7,8	-6,2	16,2	-8,6	-5,0	53	214	745	-116	-110
7.	130	454	-14	1	376	56	291	447	311	275	232,2	155,7	-3,1	0,4	136,6	40,2	-12,6	-39,4	-17,9	7,2	108	490	162	57	357
8.	112	451	300	179	670	828	1 074	1 254	1 276	1 451	13,5	42,0	23,9	14,0	46,2	-11,3	-28,2	-27,8	-0,1	-5,2	205	754	648	179	746
9	130	147	219	265	265	247	129	218	728	953	52,9	114,0	100,5	36,4	27,8	13,9	-31,2	-20,7	2,4	8,7	96	187	264	248	181
10	131	272	415	592	583	265	339	548	798	873	49,5	80,3	75,8	74,2	66,8	29,9	40,4	40,9	44,3	35,8	52	135	191	238	271
11	-95	-2 381	-2 904	-1 044	-486	1 281	1 487	-1 512	-4 459	-5 729	-7,4	-160,1	192,1	23,4	8,5	-9,3	-60,5	-74,9	-35,8	-22,9	25	-1 482	-4 036	-2 642	-1 797
12	45	158	249	293	440	282	276	377	517	562	16,1	57,2	66,1	56,7	78,2	7,7	13,8	25,9	31,4	38,6	24	119	152	131	223
13	-7	27	59	62	93	260	224	121	92	123	-2,8	11,9	49,2	67,1	75,5	-3,9	-21,0	-12,3	6,6	9,3	3	74	74	56	81
14		149	200	261	555		558	542	645	839	0,0	26,7	36,9	40,5	66,1	0,0	17,8	14,7	19,3	31,4		50	120	137	291
15	-49	-56	49	79	88	-97	67	254	279	344	50,3	-83,4	19,2	28,4	25,6	-58	-118	7,9	13,7	12,7	-105	23	29	41	44
16	0	0	0	0	26					250					10,4					4,8					14

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємств

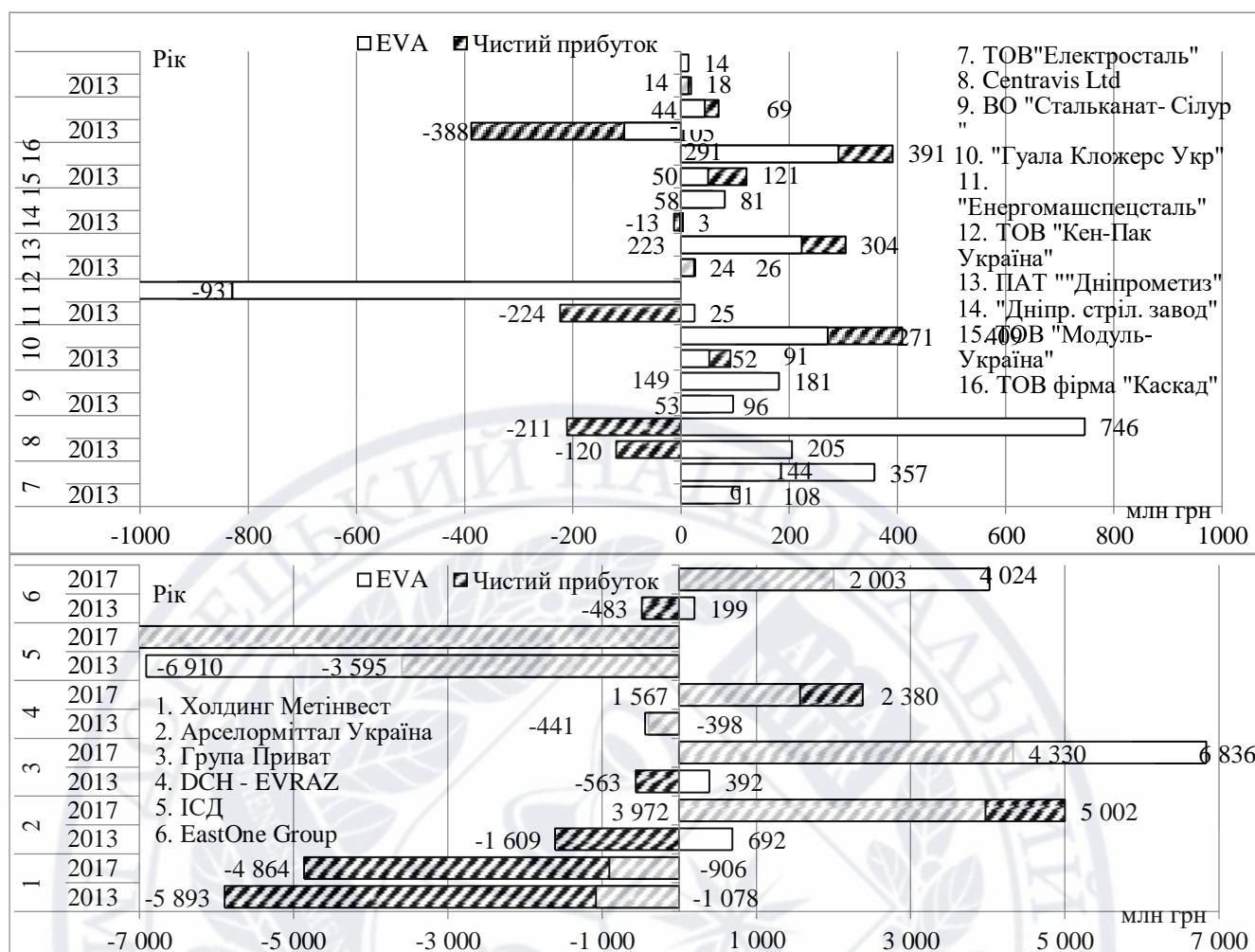


Рис.2.33. Показники поточної та стратегічної результативності підприємств (за концепцією EVA), млн грн

Джерело: розраховано автором за даними компаній

Розглядаючи капітал як основу управлінських рішень верхнього ешелону управління, необхідно окремо проаналізувати ефективність його використання та наявність фінансових обмежень, здатних стримувати стратегічний розвиток підприємств вибірки. У табл. 2.13 проведено дослідження раціональності використання капіталу та рівня боргового навантаження за показниками фінансової автономії (частки власного капіталу у структурі джерел фінансування), робочого капіталу (коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами), відношення чистого боргу до EBITDA (Net Debt/EBITDA ratio) та індексу Каплана -Зінгалеса – показнику, який характеризує фінансовий стан компанії (показник є найпопулярнішим у зарубіжній практиці та розраховується за доступними бухгалтерськими джерелами інформації).

Таблиця 2.13. - Раціональність використання капіталу та боргове навантаження підприємств вибірки, 2013-2017 рр.

Частка власного капіталу у структурі джерел фінансування, п.)					Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (work cap)					Net Debt/EBITDA ratio					Фінансовий ліверидж, п.					Показник інвестиційних можливостей МТБ, п.					Індекс Каплана-Зінглалеса																		
вк/активи Норм=0,5					РТР, п.	СРТР, п.	ВК/ оборотні активи Норм=0,1					РТР,п.	СРТР, п.	Нормальне значення: 3 або середнє по галузі					РТР, п.	СРТР, п.	D/E					РТР, п.	СРТР, п.	EVA/BK					РТР, п.	СРТР, п.	KZ_Index*					РТР, п.	СРТР, п.		
	'13	'14	'15	'16	'17	'17/'16	'17/'13	'13	'14	'15	'16	'17	'17/'16	'17/'13	'13	'14	'15	'16	'17	'17/'16	'17/'13	'13	'14	'15	'16	'17	'17/'16	'17/'13	'13	'14	'15	'16	'17	'17/'16	'17/'13	'13	'14	'15	'16	'17	'17/'16	'17/'13	
1.	0.4	0.4	0.5	0.4	0.4	-0.08	0.00	0.69	0.85	1.01	0.90	0.63	-0.27	-0.02	-124	5.5	10.0	5.7	11.8	6.1	2.96	1.8	1.5	1.3	1.3	1.4	0.1	-0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.01	2.1	1.9	1.7	1.7	1.9	0.2	-0.03		
1.1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	-0.10	-0.03	0.99	1.14	1.24	1.11	0.72	-0.40	-0.07	-36.4	6.8	40.5	7.9	13.4	5.4	3.34	1.0	0.9	0.9	1.0	1.5	0.5	0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.00	1.6	1.5	1.4	1.5	1.8	0.3	0.06		
1.2	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	-0.08	-0.01	1.15	1.40	1.56	1.32	0.92	-0.40	-0.06	-12.2	4.6	21.9	8.1	12.0	3.9	3.01	1.2	1.0	0.9	1.0	1.3	0.4	0.0	-0.1	0.1	-0.1	0.0	0.0	0.03	1.7	1.5	1.4	1.4	1.7	0.3	0.00		
1.3	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	-0.05	0.00	1.78	1.49	1.41	1.10	0.78	-0.33	-0.25	12.4	2.2	1.8	1.9	3.9	1.9	-2.1	1.2	1.2	1.0	1.0	1.2	0.2	0.0	0.1	0.4	0.4	0.3	0.2	-0.1	0.03	1.7	1.6	1.4	1.4	1.6	0.2	0.00	
1.4						0.3	0.26	0.07					0.29	0.07					3.1								2.8	2.8	0.7				0.8	0.8	0.21				2.3				
1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.2	-0.20	-0.05	0.02	0.03	0.03	0.02	-0.21	-0.23	-0.06	-68.4	28.2	-4.4	23.6	-11.2	-3.5	168						0.0	0.0						0.0	0.00						0.0	0.00	
	0.4	0.5	0.7	0.8		-0.84	-0.11	0.73	0.91	1.43	4.89		-4.89	-0.18	15.4	1.3	-5.4	-2.2		2.2	-3.8						0.0	0.0						0.0	0.00						0.0	0.00	
2.	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	-0.01	-0.01	3.57	3.29	2.80	2.37	2.03	-0.34	-0.39	9.4	2.2	2.4	2.0	1.7	-0.3	-1.9	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.01	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.0	0.01			
2.1	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.00	-0.01	3.57	3.33	2.84	2.40	2.06	-0.34	-0.38	9.4	2.1	2.3	1.9	1.6	-0.2	-1.9	0.3	0.3	0.3	0.4	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.01	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.0	0.00				
2.2		-1.4	-2.1	-2.2	-2.1	0.13	-0.53		-1.84	-2.53	-2.59	-2.35	0.24	-0.59		-1.7	-2.6	-11.0	-29.9	-19	-7.4		-1.7	-1.5	-1.4	-1.5	0.0	0.1		4.5	3.6	1.2	0.4	-0.8	-1.38	10.3	11.8	10.7	10.0	-0.8	-0.12		
3.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.09	0.02	0.10	0.08	0.11	0.09	0.25	0.16	0.04	39.1	7.6	16.0	27.4	3.3	-24	-8.9	27	28	20	23	6.9	-16	-5.2	0.7	3.7	0.6	0.5	1.9	1.4	0.32	3.2	3.9	3.1	3.1	3.0	-0.1	-0.03	
3.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.07	0.02	0.18	0.13	0.14	0.14	0.26	0.12	0.02	49.9	7.9	45.7	-37.6	3.3	41	-11.6	17	20	16	15	6.8	-8.6	-2.7	0.5	2.2	-0.2	-0.6	2.0	2.6	0.36	3.1	3.5	2.9	2.8	3.1	0.3	-0.01	
3.3	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.06	0.02	0.07	0.11	0.19	0.11	0.25	0.14	0.05	17.5	6.2	4.4	7.4	6.8	-0.6	-2.6	30	19	12	21	8.6	-12	-5.5	2.4	4.0	2.6	2.3	0.9	-1.4	-0.36	3.6	3.9	3.4	3.5	2.9	-0.5	-0.17	
3.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.31	0.08	0.02	0.05	0.05	0.00	0.46	0.46	0.11	95.5	5.2	-5.5	6.6	1.0	-5.6	-24	108	40	31	466	2.2	-46.4	-26.4	-7.4	7.2	-2.9	7.4	2.3	-72.3	2.42	1.0	4.9	2.2	24.1	2.2	-22	0.30	
3.5					0.0	0.03	0.01				0.05	0.05	0.01	0.0	0.0	0.0	0.0	12.3	-9.2	-4.3						27	54.4	11.6				1.4	0.6	0.48				3.3	-0.1	0.06			
3.6	-0.1	-0.1	-0.1	0.0	-0.1	-0.06	-0.01	-0.09	-0.15	-0.07	-0.04	-0.10	-0.06	0.00	29.7	-122.1	28.8	104.9	-24.8	-129	-13.6	-18	-11	-17	-26	-11	15.7	1.9	-0.6	0.7	-2.0	0.7	0.7	0.0	0.32	3.1	3.6	2.7	3.5	3.7	0.2	0.15	
3.7	-0.7	-0.6	-0.4	-0.5	-0.4	0.07	0.08	-1.45	-1.13	-0.84	-0.91	-0.71	0.20	0.19	27.1	7.0	14.7	16.9	13.6	-3.2	-3.3	-2.3	-2.8	-3.2	-3.1	-3.4	-0.3	-0.3	0.0	-0.3	-0.1	-0.2	-0.3	-0.1	-0.05	5.3	4.6	4.4	4.5	4.2	-0.2	-0.27	
4.	-0.4	-0.9	-1.4	-1.3	-1.0	0.35	-0.15	-0.76	-2.10	-3.12	-2.23	-1.56	0.67	-0.20	-201.5	-2.9	-5.3	-18.3	22.5	40.7	55.9	-3.8	-2.1	-1.7	-1.8	-2.0	-0.3	0.4	0.3	1.5	0.6	0.2	-0.3	-0.5	-0.17	4.3	6.9	8.2	7.3	5.9	-1.4	0.40	
5.	-0.2	-0.5	-1.0	-1.3	-1.4	-0.16	-0.31	-0.28	-0.89	-1.58	-1.75	-1.81	-0.06	-0.38	-30.6	18.8	49.5	-791.1	-12.3	778	4.5	-6.8	-2.8	-2.0	-1.8	-1.7	0.1	1.3	1.4	-0.5	0.0	0.2	0.6	0.3	-0.21	4.2	4.6	6.3	7.1	7.9	0.8	0.94	
5.1	-0.5	-0.8	-0.8	-0.8	-0.9	-0.10	-0.10	-0.90	-2.05	-1.79	-1.39	-1.19	0.20	-0.07	-15.2	-55.4	-88.0	-10.0	-3.1	6.9	3.02	-3.0	-2.2	-2.2	-2.3	-2.1	0.1	0.2	1.9	0.3	0.2	0.5	1.8	1.3	-0.03	5.5	5.8	5.7	5.9	7.0	1.1	0.39	
5.2			-0.8	-0.8	-0.5	0.26	-0.13			-1.02	-0.90	-0.56	0.34	-0.14		-3.8	-28.3	14.1	42.4	8.9											0.7	0.2	-0.3	-0.5	-0.51				6.3	5.7	4.5	-1.1	-0.86
5.3	0.0	-0.5	-1.1	-1.5	-1.8	-0.34	-0.44	-0.08	-0.70	-1.58	-1.92	-2.29	-0.37	-0.55	-68.4	12.9	23.2	38.5	-143.9	-182	-18.8	-22	-3.1	-1.9	-1.7	-1.6	0.1	5.2	-0.7	-0.9	-0.1	0.2	0.3	0.1	0.25	3.1	4.2	6.5	7.7	8.9	1.2	1.45	
6.	0.4	0.2	0.0	-0.04	-0.03	0.01	-0.12	0.79	0.41	0.06	-0.06	-0.04	0.02	-0.21	29.0	-7.6	-20.9	399.6	11.6	-388	-4.3	1.3	3.4	24	-23	-32	-8.4	-8.3	0.0	-0.4	-2.9	0.6	-3.0	-3.6	-0.75	1.7	2.4	2.2	3.4	2.3	-1.1	0.15	
6.1		0.0	-0.3	-0.3	-0.2	0.10	-0.06		0.07	-0.46	-0.45	-0.29	0.16	-0.07		-3.3	-6.2	28.3	10.2	-18	3.3		29	-4.7	-4.1	-5.5	-1.4	-1.4		-5.3	1.2	-0.1	-0.7	-0.7	1.50		1.8	4.5	4.1	3.5	-0.6	0.55	
6.2	0.5	0.4	0.2	0.1	0.0	-0.05	-0.11	0.78	0.57	0.29	0.13	0.06	-0.07	-0.18	18.6	-8.0	-38.3	-20.8	11.5	32.0	-1.8	1.1	1.7	3.9	9.9	21	11.5	5.1	0.1	-0.3	-0.2	-0.9	1.4	2.3	0.33	1.6	2.0	2.4	2.6	3.3	0.7	0.42	
6.3	0.3	0.3	0.2	0.1	0.1	-0.02	-0.06	0.73	0.47	0.26	0.15	0.12	-0.03	-0.15	-206.0	5.8	47.2	210.0	12.6	-197	54.6	1.9	2.7	4.4	7.5	9.0	1.5	1.8	-0.2	0.2	-0.1	-0.2	0.6	0.8	0.18	2.0	2.2	2.5	2.7	2.9	0.2	0.23	
6.4	0.5	0.4	0.3	0.3	0.3	-0.03	-0.06	0.97	0.58	0.41	0.40	0.38	-0.02	-0.15	15.2	3.9	1.9	-29.6	-33.6	-3.9	-12.2	0.9	1.6	2.1	2.1	2.5	0.4	0.4	0.1	0.3	1.0	-0.1	-0.2	0.0	-0.06	1.4	1.9	2.1	2.1	2.2	0.1	0.20	
7.	-0.6	-0.5	-0.6	-0.8	-0.7	0.07	-0.03	-1.03	-0.76	-0.66	-0.92	-0.81	0.11	0.05	14.7	2.8	89.4	131.8	8.5	-123	-1.5	-2.6	-2.8	-2.8	-2.2	-2.4	-0.1	0.1	-0.2	-0.9	-0.2	0.0	-0.2	-0.2	-0.01	4.7	3.9	4.7	5.4	5.1	-0.3	0.09	
8.	0.1	-0.1	-0.2	-0.2	-0.2	0.03	-0.07	0.30	-0.12	-0.39	-0.37	-0.29	0.08	-0.15	18.1	4.2	8.3	8.0	6.5	-1.5	-2.8	7.1	-17	-5.6	-6.2	-7.2	-1.0	-3.6	0.9	-5.9	-1.1	-0.3	-1.2	-0.9	-0.51	2.9	1.4	3.3	3.4	3.1	-0.3	0.06	
9	0.3	0.0	-0.1	-0.2	0.3	0.11	0.00	0.98	0.05	-0.24	0.77	1.41																															

Загалом, для металургійних підприємств вибірки показник фінансових обмежень (KZ_Index) дорівнює близько 3 (коливання становлять від -0,1 до 24,1), показник фінансового левериджу – «-2» (коливання від -24 до 466). Збільшення показника KZ_Index протягом 2013-2017 в середньому на 0,2 щорік свідчить про збільшення фінансової обмеженості підприємств вибірки. Негативне значення фінансового важеля веде до зниження рентабельності власного капіталу та свідчить про нераціональність використання капіталу. Таким чином можна стверджувати, що підприємства вибірки використовують процес перерозподілу власного капіталу для подальшої капіталізації компанії (реінвестиція доходів від власного капіталу). Перерозподіл власного капіталу в умовах фінансових обмежень дозволяє акумулювати прибуток, регулюючи в подальшому цільовий рівень заборгованості, проводячи превентивні заходи щодо наявної ситуації фінансової нестійкості.

Розглянувши основні характеристики фінансової результативності окремих підприємств вибірки, та розуміючи основні тенденції їх фінансового стану, необхідно приділити більше уваги аналізу факторів, забезпечуючих той чи інший рівень таких результатів, що у подальшому дасть змогу розробити ефективну модель впливу на них.

2.3 Дослідження та ідентифікація факторів впливу на результативність металургійних підприємств

Результативність металургійних підприємств залежить, з одного боку, від загальногалузевого розвитку та зміни економічної кон'юнктури як на державному, так і глобальному рівні, та, по друге, від вірних управлінських рішень та адекватної розвитку стратегії досягнення бажаних результатів. Таким чином, дослідження та ідентифікація факторів впливу на результативність металургійних підприємств має ґрунтуватися по-перше, на емпіричному глобальному досвіді ведення кращих практик у галузевому розрізі, по-друге, на аналізі створення найбільш сприятливих умов розвитку галузі загалом, та, по третє, на визначенні адекватної галузевому стану стратегії досягнення бажаних результатів.

Виходячи з представленого бачення концептуальних засад функціонування металургійного сектору та формування попиту на його продукцію, для подальшого

аналізу та порівняння розвитку металургійної галузі в світі та Україні, необхідно сформувати емпіричну базу дослідження в розрізі окремих країн, без аналізу якої неможливо зробити висновок про ключові фактори галузевого розвитку та результативності підприємств України. Для створення адекватного світовій ситуації масштабу та сприйняття даних нами розроблено концептуальну логіко-інформаційну модель порівняння (рис.2.34), за якою базою порівняння факторів розвитку обрано вузький спектр гравців металургійного ринку як носіїв «кращих практик»: Китаю як найпотужнішого представника світового металургійного сектору, США як країни-лідера неазійського походження, та РФ як країну з тотожними історичними основами розвитку галузі та лідера СНД. Для розуміння майбутніх тенденцій глобального розвитку та місця України в ньому необхідно розглядати більш широке коло гравців, серед яких обрано інших азійських лідерів-виробників (Японію, Індію, Південну Корею), Німеччину як європейського регіонального лідера, Польщу та Туреччину як країни наближеного до України рівня економічного розвитку.

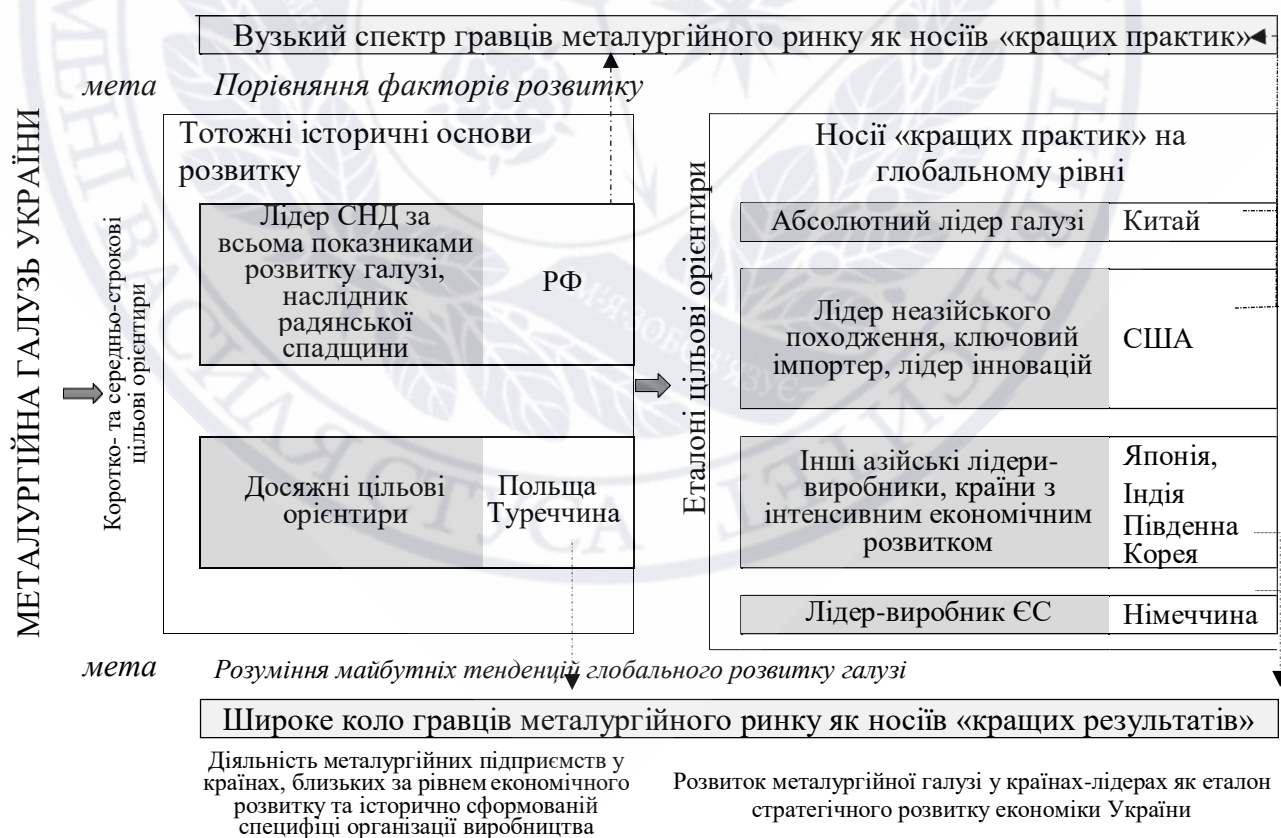


Рис.2.34. Логіко-інформаційна модель порівняння

Джерело: сформовано автором

Дослідження розвитку металургійної галузі як непрямого фактору впливу на результативність окремих суб'єктів галузі в аналізованих країнах, перш за все, обумовлюється структурою споживання металоємних галузей та структурою створення валової доданої вартості, яка залежить від рівня цін та витрат (табл. 2.14).

Таблиця 2.14. - Порівняння структури валового випуску та внутрішнього споживання продукції металургійної галузі у аналізованих країнах, 2017 р.

Код КВЕД	24				25				24+25			
Країна	Україна	РФ	США	Китай	Україна	РФ	США	Китай	Україна	РФ	США	Китай
% у загальному (внутрішньому) обсязі споживання продукції мет. пром. по країні												
Частка проміжного споживання продукції метал.пром. у галузях	99,6	88,6	98,7	99,0	78,1	82,8	86,6	82,7	92,4	86,7	91,4	95,4
Частка кінцевих споживчих витрат продукції метал.пром.	0,2	0,2	0,3	0,3	4,2	11,7	9,0	1,7	1,5	3,9	5,5	0,6
Частка валового нагромадження капіталу	0,3	11,2	1,0	0,8	17,7	5,5	4,5	15,6	6,1	9,4	3,1	4,0
Частка імпорту, γ_w	22,3	24,5	40,2	5,0	43,9	43,2	35,0	3,8	29,5	30,5	37,1	4,7
% у валовому випуску (виробництві) продукції металургійної промисловості												
Частка експорту у виробництві, γ_v	59,8	40,0	13,5	6,7	18,4	10,0	11,4	16,3	53,5	34,2	12,2	9,0
Проміжне споживання продукції інш.галузей, %	86,2	66,1	74,1	82,5	77,1	73,4	58,5	80,0	84,3	67,5	64,5	81,9
ВВП галузі, % з якого (%):	13,8	33,9	25,9	17,5	22,9	26,6	41,5	20,0	15,7	32,5	35,5	18,1
Оплата праці найманих працівників	41,1	22,4	53,0	42,4	51,7	69,3	65,8	44,7	43,5	29,8	62,2	44,1
Податки на виробництво та імпорт	7,2	9,4	4,0	35,0	26,1	6,4	1,9	18,8	12,9	8,9	2,5	23,1
Валовий прибуток, змішаний дохід	54,3	68,2	43,0	22,6	26,3	24,3	32,2	36,6	48,3	61,3	35,3	32,8
Коефіцієнт товарообміну γ_{v+w}	0,7	0,6	0,7	0,1	0,8	0,8	0,6	0,2	0,7	0,6	0,6	0,1
Коефіцієнт відкритості за зовнішньо-економічним товарообміном θ_v	5,2	1,8	2,8	0,7	3,6	3,0	1,4	1,0	4,8	1,9	1,8	0,7

Джерело: розраховано автором

Згідно даних таблиці, частка проміжного споживання метпродукції у інших галузях економіки складає більше 90%. Виходячи з оцінок Адміністрації міжнародної торгівлі (ІТА)[60], половина виробленої у світі металургійної продукції використовується в секторі будівництва та інфраструктури (включаючи в себе будівництво житла, залізничного транспорту, мостів та зеленої енергетики), 48% - у секторі високотехнологічних та наукомістких галузях та енергетиці (30% з яких - у виробництві механічного обладнання та автомобільної продукції), 2%- у кінцевому споживанні. На рис. 2.35 наведено порівняльну структуру внутрішнього споживання металургійної продукції за галузями та сферами використання у країнах вузького спектру вибірки у 2017 р.

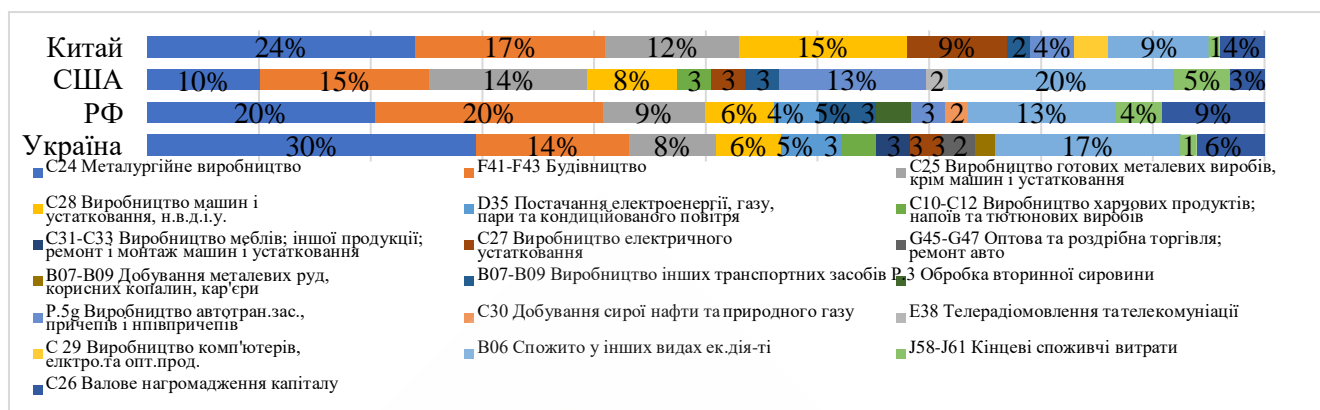


Рис. 2.35. Внутрішнє споживання продукції металургійної промисловості за галузями та сферами використання у країнах вузької вибірки у 2017 р., %

Джерело: розраховано автором

Отже, рівень попиту на металопродукцію, визначаючий у кінцевому рахунку оптимальні масштаби діяльності конкретних суб'єктів господарювання, залежить від внутрішньорегіонального розвитку будівництва й галузей КТІ (детальне відстеження їх динаміки по країнах широкого спектру вибірки представлено). Варто зазначити, що КТІ аналізованих країн широко варіюються, частково відображаючи відмінності в стадії їх розвитку, рівня доходу на душу населення, а також розмірів їх високотехнологічних та середньо- високотехнологічних галузей (рис.2.36), зумовлюючих рівень споживання металевої продукції на душу населення.

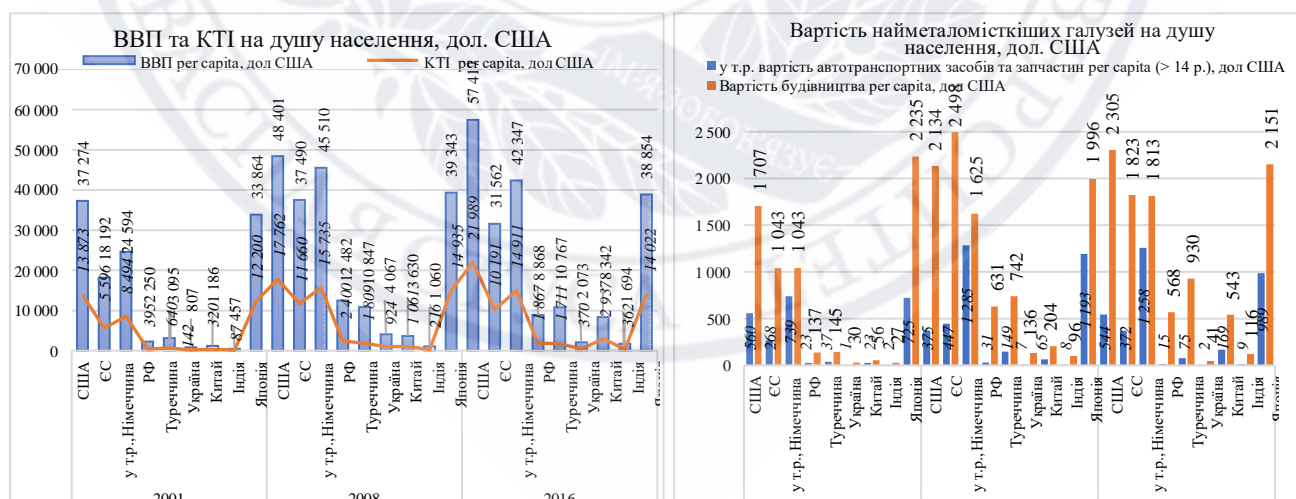


Рис.2.36. Показники економічного розвитку у аналізованих країнах на душу населення, 2001-2016, дол. США

Відповідно тенденціям у розвитку КТІ та будівництва на душу населення (на 87 та 60% відповідно протягом 2001-2017 рр.), постійно збільшується і середньосвітовий рівень споживання сталі на душу населення: з 150 кг у 2001 р. до 214,5 кг у 2017 р. (на 43%). Рівень споживання сталі на душу населення є важливим індикатором вимірювання попиту на сталь у міжнародній практиці та показником розвитку галузі в середині країни і загальноекономічного розвитку загалом. На рис. 2.37 зображено ранжування країн світу за рівнем цього показника відносно готових виробів зі сталі на душу населення.

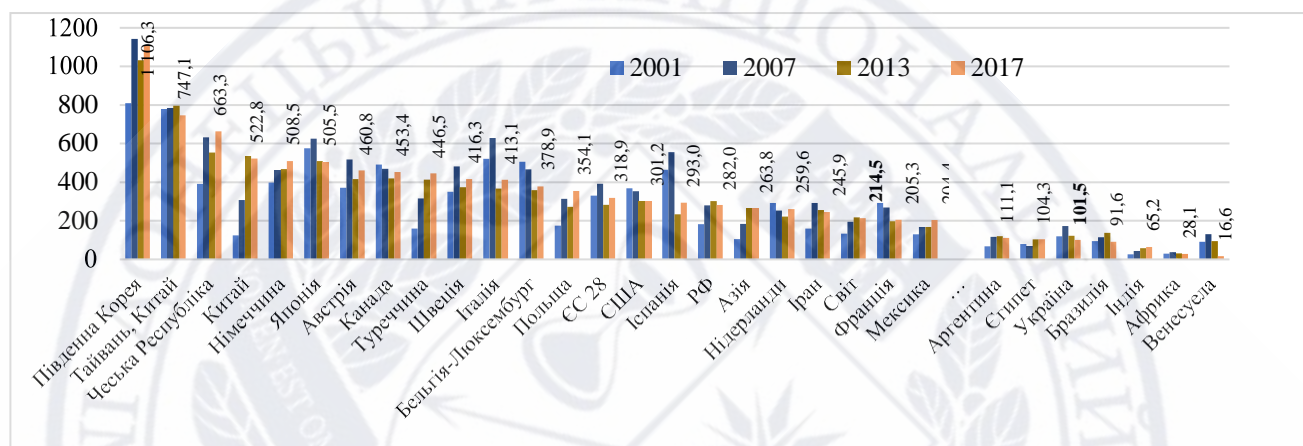


Рис.2.37. Споживання продукції зі сталі на душу населення, 2017 р., кг
Джерело: WSA

Ймовірність розвитку товарів-замінників та зазначених технологій пояснює відмінність власного прогнозу із прогнозами міжнародних організацій (табл 2.15).

Таблиця 2.15. - Порівняння прогнозних значень попиту на сталь у 2035 р.

Прогноз	2015	2020	2025	2030	2035	СРТР, %
За ЧН (авторський)	1,500	1,960	2,163	2,371	2,587	3,6%
За СЄ (авторський)		1,713	1,936	2,155	2,367	2,9%
Базовий OECD		1,625	1,760	1,760	2,000	1,7%
Інкrementальний OECD		1,593	1,692	1,692	1,873	1,2%
Радикальний OECD		1,562	1,627	1,627	1,749	0,8%
WorldSteel		1,607	1,721	1,844	1,976	1,4%

Джерело: авторський прогноз, прогноз OECD, WSA

Визначаючи найбільш значущими параметрами вибору підприємствами галузі тієї чи іншої поведінкової стратегії традиційно виробничі витрати та конкурентні переваги, підтримуючі експортний потенціал на основі прогнозованого попиту на метал та тенденцій глобального економічного розвитку, їх дослідження має скласти основу формування

факторів забезпечення результативності окремих підприємств, що відображають поведінку підприємств чорної металургії України, націлених на забезпечення найбільш результативної діяльності. В перспективі основними напрямками розвитку чорної металургії повинні стати: скорочення частки продажів первинних металів і напівфабрикатів і збільшення частки готової продукції з високою доданою вартістю, розробка і пропозиція нових видів товарів, велика орієнтація на споживачів конкретних регіональних ринків. Українські металургійні компанії останнім часом докладають певних зусиль з нарощування випуску продукції з високою доданою вартістю, однак поки докорінного поліпшення ситуації не відбувається. На рис. 2.38 наведено порівняльну структуру металургійних виробів за доданою вартістю країн вузької вибірки.

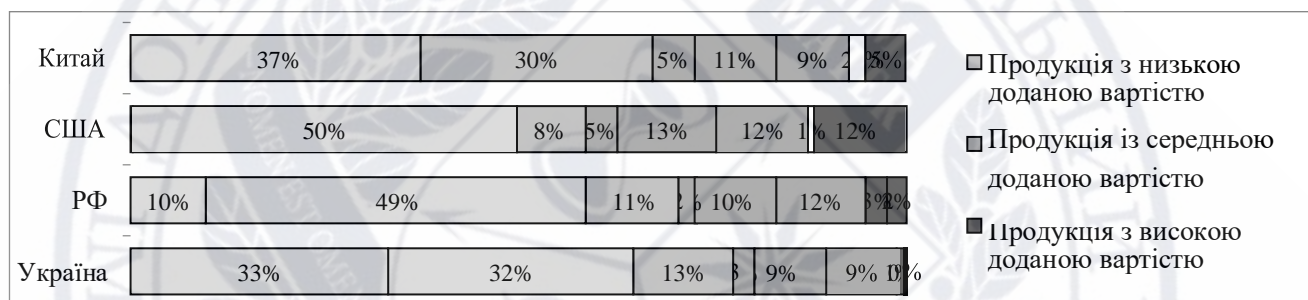


Рис. 2.38. Металургійні вироби за доданою вартістю, 2017 р

Джерело: складено автором за методикою МакКінсі на основі даних World Steel

Таким чином, в Україні близько 71% виробництва складає продукція з низькою доданою вартістю (37% у Китаї, 35% у РФ та 17% у США), а на долю продукції з високою вартістю приходить менше 1% (у Китаї 7%, РФ 3%, США 13%). Для збереження конкурентоспроможності на зовнішньому ринку вітчизняна металургія має змінити бізнес-модель, що спирається на виробництво і експорт заготовки, на бізнес-модель, орієнтовану на виробництво металопродукції з високою доданою вартістю.

На рис. 2.39 представлені результати порівняльної оцінки показників ступеня переробки основних експортерів металопродукції, розраховані за запропонованою методикою на основі даних WSA про експорт продукції.

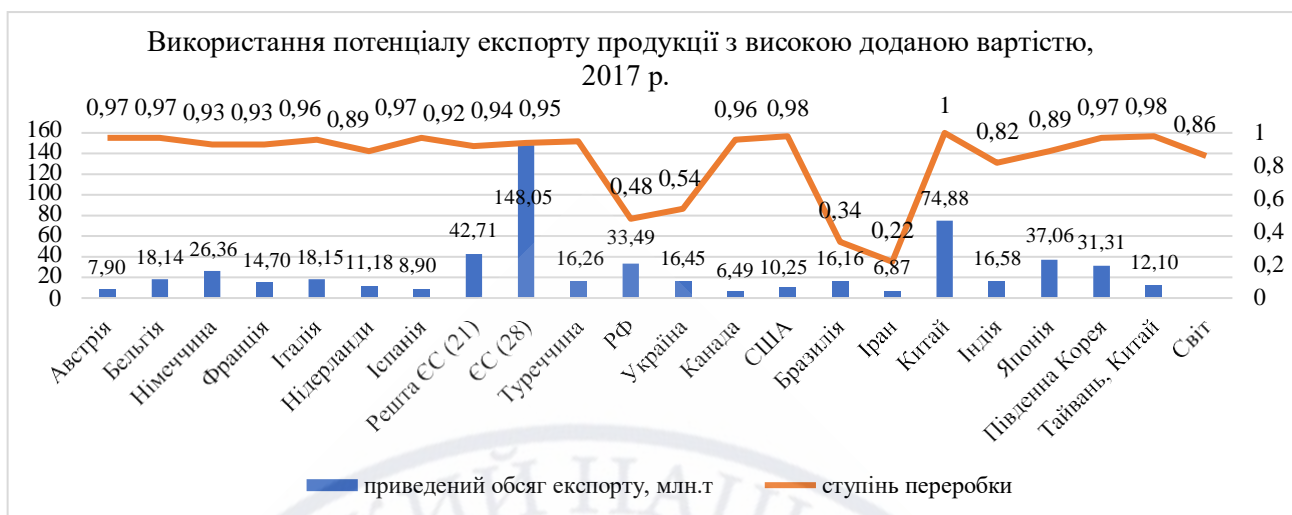
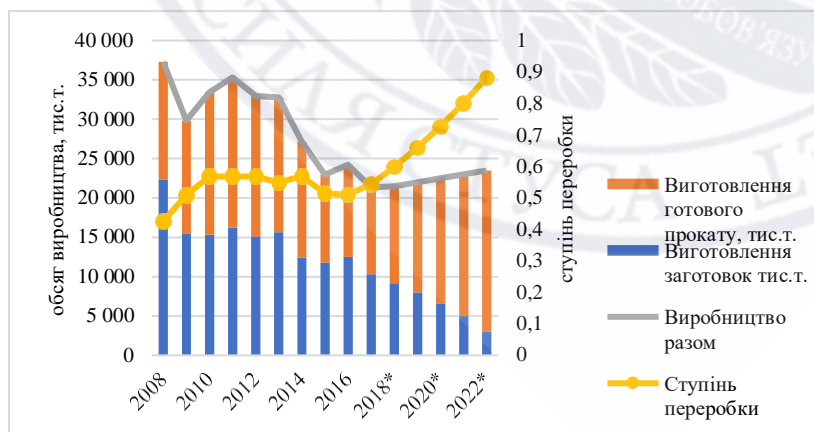


Рис.2.39. Показник ступеня переробки топ експортерів сталі, 2017 р

Джерело: розраховано автором на основі даних WSA

Значення показника українських підприємств істотно поступається світовому рівню серед основних експортерів металопродукції, вказуючи на те, що потенціал поставки продукції з високою доданою вартістю в Україні реалізується тільки на 54 % . Показник ступеня переробки може застосовуватися не тільки для моніторингу структури експортованої металопродукції, а й з метою управління структурою виробництва в українській металургійній галузі в цілому. На рис.2.40 представлено оптимальну структуру виробництва у 2018-2022 рр., розраховану на основі прогнозу Укрметалургпром з виробництва сирової сталі в Україні з урахуванням передбачуваної активності сталеплавильних виробництв на контрольованій території України.



Частка у виробництві, %			2017-2022, %	
2008	2017	2022	ТР	СРТР
60	48	13	-70,6	-14,1
40	52	87	85,5	17,1
100	100	100	10,2	2,0
* прогноз			33,9	6,8

Рис.2.40. Оптимізація структури українського металургійного виробництва, забезпечуючий рівень найближчого конкурента за показником (Індія 0,82) за 5 років

Джерело: розраховано автором на основі даних WSA

Таким чином, джерелом структурної перебудови виробництва є нарощування та ефективне використання інвестиційних ресурсів у технічне оновлення, включаючи інвестиції у обладнання, інфраструктуру та продукти інтелектуальної власності, відображаючи вартість інновацій. Враховуючи сказане, вирішальним фактором розвитку металургійної галузі, забезпечуючим залучення передових технологій і підвищення конкурентоспроможності, стимулюючий зайнятість і подальше нарощування експортного потенціалу, є розмір іноземних фінансових інвестицій, які, крім того, є одним з ключових чинників забезпечення сталого соціально-економічного розвитку кожної країни. Варто відмітити, що на долю металургійної промисловості припадає чверть загального обсягу інвестування у переробну промисловість (22,6 % у 2017р). У таблиці 2.16 наведено порівняння ефективності залучення прямих іноземних інвестицій у металургійну галузь у 2013-2017 рр..

Таблиця 2.16. - Ефективність залучення інвестицій у металургійну галузь України, 2013-2017 рр

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	ТР ₂₀₁₇₋₂₀₁₆ , %	ТР ₂₀₁₇₋₂₀₁₃ , %
ПП вхідні, млн дол США	5 175	3 355	2 181	1 533	1 561	1,8	-69,8
Частка у сукупних ПП в Україні, %	10,0	6,2	5,4	4,2	4,2	-0,1	-5,8
Макрорезультативність інвестицій: ППвх/ВВП, %	2,8	2,5	2,4	1,6	1,4	-0,3	-1,4
Мікрорезультативність інвестицій: ППвх/Виручка, %	20,0	11,3	12,4	11,6	10,3	-1,2	-9,6
ПП вихідні, млн дол США	32,5	39,5	25,0	18,0	21,3	18,3	-34,5
Частка у сукупних ПП з України, %	0,5	0,6	0,4	0,3	0,3	0,1	-0,2
Капітальні інвестиції (КІ), млн грн	10 875	11 834	12 470	14 663	17 829	21,6	63,9
Частка у сукупних КІ до промисловості країни, %	11,1	13,7	14,2	12,5	12,4	0,0	1,3
ППвх/КІ по галузі, відн.	3,8	3,4	3,8	2,7	2,3	-0,4п.	-1,5п.
ППвх/КІ по промисловості країни, відн.	1,48	1,64	2,23	2,02	1,83	-0,2п.	0,4п.

Джерело: розраховано автором на основі офіційної статистики

Капіталовкладення в українську металургію демонструють найвищий рівень серед країни вибірки, при чому топметалургійні виробники країни демонструють значно вищу продуктивність. Проте, визначення продуктивності капіталу у натуральному виразі віддзеркалює лише високі виробничі можливості без урахування цінового фактору, а отже і рівня переділу продукції, а перевага українських металургів може вказувати лише на неефективну структуру виробництва, що потребує аналізу продуктивності капіталу на основі відношення обсягу капітальних інвестицій до отриманого доходу, відображеного на рис.2.42.

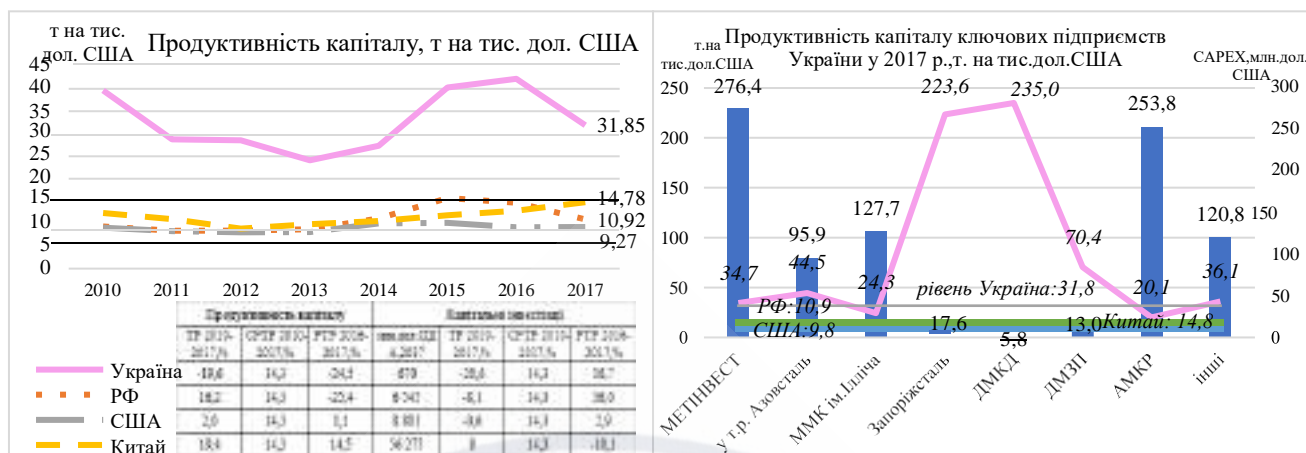


Рис.2.41. Продуктивність капіталу лідерів металургійної галузі світу та України з середньодержавними рівнями у 2017 р., т. на тис.дол.США

Джерело: авторський розрахунок за офіційною статистикою країн

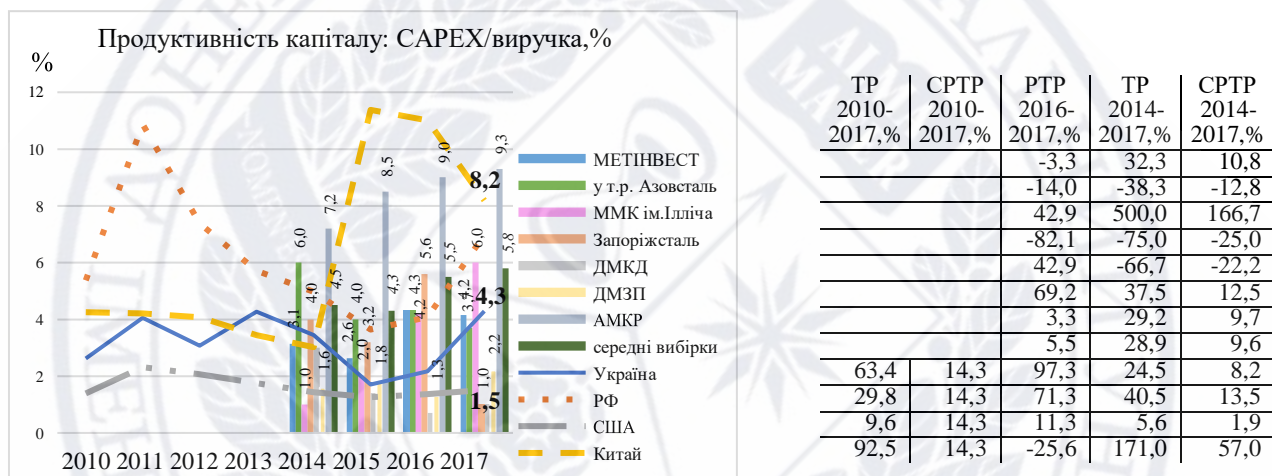


Рис.2.42. Продуктивність капіталу лідерів металургійної галузі світу та України із середньодержавними рівнями, %

Джерело: авторський розрахунок за офіційною статистикою країн

Згідно діаграми, продуктивність капіталу за цим показником характеризує нижчий за Китай та РФ рівень української металургії загалом. Однак середня продуктивність по галузі не відображає величину розриву між окремими гравцями. Продуктивність найбільших холдингів України: АрселорМіттал та Метінвест вчетверо перевищує показники великого числа дрібних гравців. Що ще важливіше, лідери галузі за показниками продуктивності наближаються до рівня китайських компаній.

Слід відзначити, що на долю зазначених на рис.2.41 українських підприємств приходить, за результатами 2017р., 82% капітальних інвестицій у металургійну галузь (550 млн.дол. США), при чому по 40% окремо складають інвестиції у групі Метінвест та АМКР.

Згідно М. Портеру, конкурентоспроможність підприємств як наслідок світової торгівлі (у розрізі галузеекспортного потенціалу) та інвестицій, необхідно розглядати як чинник зростання продуктивності праці [15], що робить останню загальним вимірником конкурентоспроможності галузі. Однією з умов зростання продуктивності праці в рамках підприємств на мікро, макро і міжнародному рівні в сучасних умовах є розробка пріоритетних напрямів її збільшення: методик розрахунку продуктивності праці і виявлення чинників її зростання [3]. На практиці, найбільш поширеним є вартісної метод вимірювання показника, динаміка якого для галузей країн вузької вибірки наведена на рис. 2.43.



Рис. 2.43. Динаміка продуктивності праці підприємств металургійної галузі

(24+25) у країнах вузької вибірки, 2008-2017рр, тис.дол.США на ос., %

Джерело: розраховано за даними Укрстат, Росстат, National Bureau of Statistics of China, U.S. Bureau of Economic Analysis, U.S. Bureau of Labor Statistics

Згідно наведених розрахунків, Україна характеризується найбільш низькою продуктивністю праці протягом 2008-2017 рр., та є єдиною із аналізованих країн, демонструючи негативний темп зміни показника: на - 4,8% за аналізований період (при цьому саме у 2017 р. відбулося найбільше поживлення показника: на + 30,3% від рівня 2016 р. до 75 тис.дол.США на ос., що у п'ять разів менше за кращий

результат (США)). Необхідний обсяг скорочення чисельності для досягнення рівня продуктивності праці США в Україні складає 80% від зайнятого у галузі персоналу. Не дивлячись на те, що провідні металургійні підприємства характеризуються більш високим за середній рівень (рис.2.44) продуктивності по країні, їх рівень все одно значно нижчий за рівень США та Китаю.



Рис. 2.44. Продуктивність праці лідерів металургійної галузі України із середньодержавними рівнями у 2017 р., тис дол.США на ос.

Джерело: міжнародна статистика та звітність компаній

Вартісна методика може призводити до спотворення у розрахунках динаміки продуктивності праці, що обумовлено неможливістю обліку в повній мірі зміни трудомісткості, сортаменту продукції, або особливості реорганізації виробництва, що визначає необхідність розрахунку показника і у натуральному вимірі (рис.2.45).

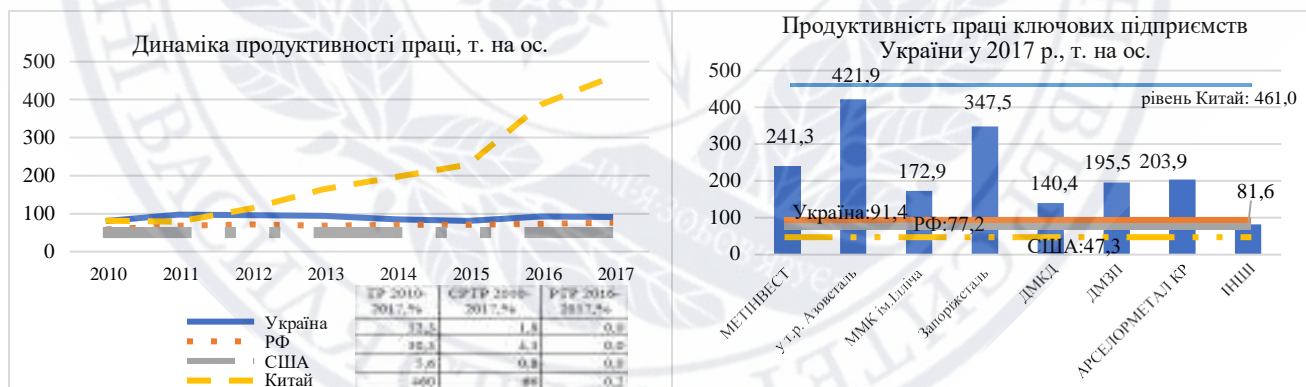


Рис. 2.45. Продуктивності праці підприємств металургійної галузі України і світу (24+25)у натуральному вимірі, 2010-2017рр, ,т. на ос.

Джерело: міжнародна статистика та звітність компаній

На відміну від вартісного виміру, продуктивність праці у натуральному розрізі демонструє середньосвітовий рівень у 91,4 т на ос. (за винятком значного перевищення у Китаї: 461 т на ос.), при чому провідні вітчизняні металурги галузі демонструють значно вищі результати, практично досягаючи китайський рівень.

Загалом за 2010-2017 рр. продуктивність праці зростала на 1,8% в рік. Повільне зростання продуктивності праці в галузі пояснюється в основному недоліком стимулів до підвищення ефективності. На додаток до цього побоювання, пов'язані з соціальними проблемами в разі закриття заводів, а так само відсутність практики налагодженої ефективної проектної роботи, необхідної для впровадження багатьох ініціатив, також сповільнювали зростання продуктивності.

Відношення вартісного та натурального виміру продуктивності праці дає змогу порівнювати умовну вартість створюваної металургійної продукції, відображаючи ефективність усього ланцюга створюваної у металургійній галузі вартості (рис. 2.46) як джерела конкурентних переваг. Конкурентоспроможність необхідно вважати невід'ємною умовою результативності і стійкого розвитку в умовах конкурентної боротьби і нестабільного зовнішнього оточення [19].

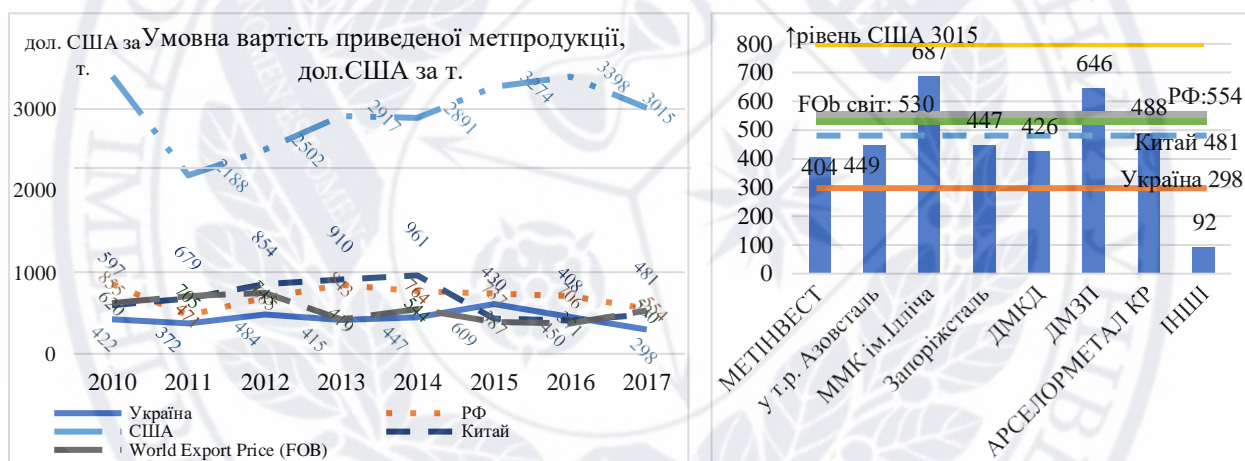


Рис. 2.46. Умовно приведена вартість тону продукції підприємств металургійної галузі країн вибірки та України, 2010-2017 рр., дол. США

Джерело: міжнародна статистика та звітність компаній

Рис. 2.46 демонструє значну перевагу США у значенні умовній вартості (3915 дол.США за умовну т.), ще раз виділяючи країну як виробника продукції з найбільш високою доданою вартістю. Низьке значення України (298), навпаки, у черговий раз вказує на недостатню оптимальність виробничої структури та окремих елементів створення ланцюга вартості загалом. Варто відмітити, що лідери вітчизняної галузі опереджають середній показник у 1,3-2,3 рази. Наступним кроком аналізу факторів результативності має бути аналіз факторів вартості: створення вартості металургійної продукції з розподілом на проміжне споживання та створювання нової доданої вартості (рис.2.47).

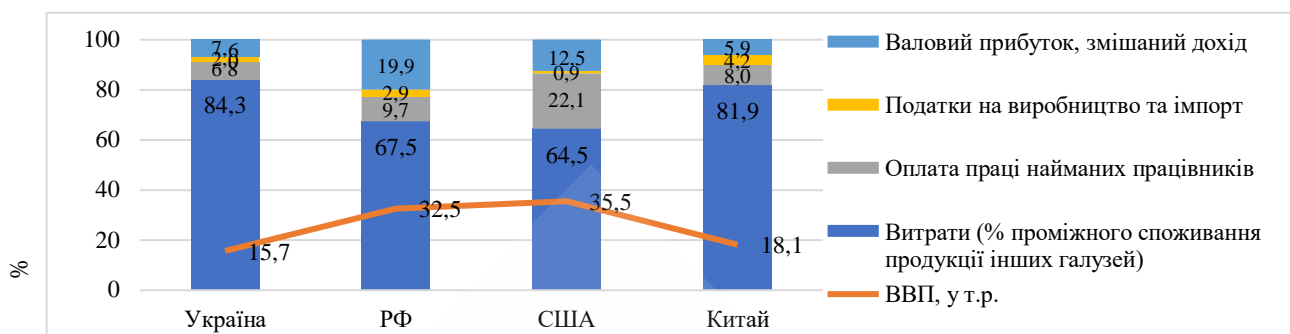


Рис.2.47. Створення вартості продукції металургійної промисловості у країнах вибірки у 2017 р.

Джерело: Укрстат, Bureau of Economic Analysis, Росстат, OECD

Згідно рис.2.48, структура витрат металургійної промисловості суттєво різниці між країнами вибірки у від'ємну для України користь. Якщо у США частка витрат на первинну сировину (без урахування брухту, тобто руду, вугілля та кокс по КВЕД В05-09, С19) складає 5% проміжного споживання (або 3.2% від вартості), то в Україні вона складає 26% або 22% вартості (у 2013 р. частка у витратах складала менше на 5%- див.рис.(рис.2.49)). У РФ відповідно частка дорівнює 11% або 7,4%, Китай: 15 або 12,8%. Окремо заслуговує уваги тенденція використання відновлюваних матеріалів як джерел стратегічної результативності, котра виявляється у частці використання брухту (лому) у виробництві.

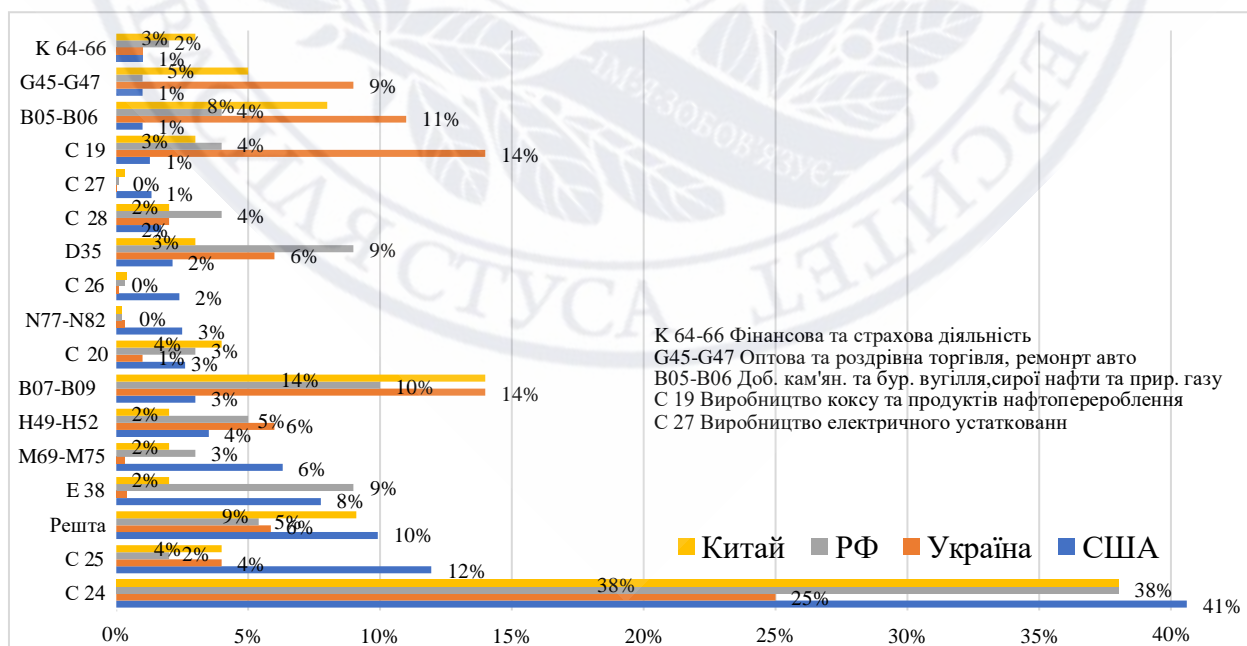


Рис. 2.48. Порівняння структури витрат у проміжному споживанні металургійної галузі у країнах вибірки, 2017р., %

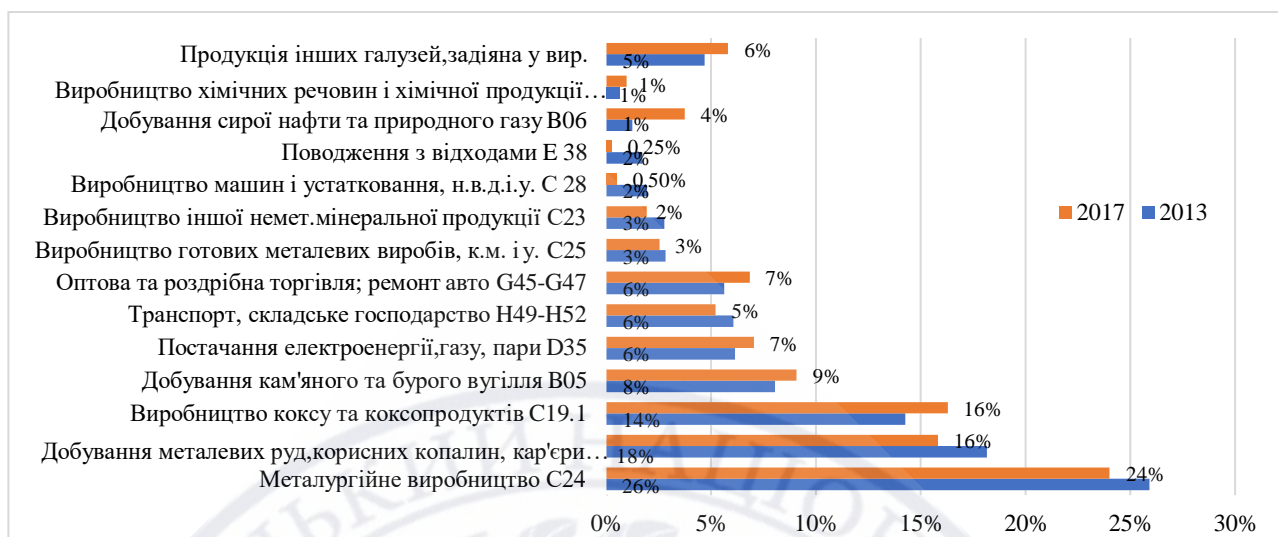


Рис. 2.49. Порівняння структури витрат у проміжному споживанні металургійного виробництва (24) в Україні у 2013 та 2017 рр., %

Джерело: Укрстат

Сучасна тенденція підвищення частки витрат на енергетичну складову пояснюється фактором обмеженості ресурсів та ціновим фактором на глобальному рівні, при чому між ними існує тісний взаємозв'язок. Враховуючи те, що первиною сировиною для металургійної галузі є залізна руда та вугілля (яке власне у виробничому процесі перетворюється в кокс), важливо розуміти тенденції забезпеченості ними металургійних підприємств України (рис. 2.50).

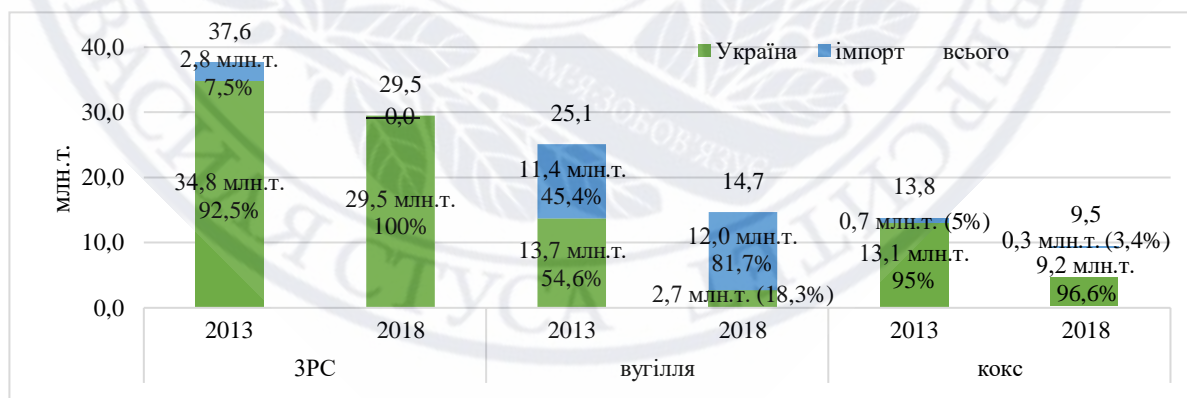


Рис. 2.50. Забезпечення металургійних підприємств України основними ресурсами у 2013 та 2018 рр.

Джерело: Укрметалургпром [44]

За 2018 р. на вітчизняні підприємства надійшло близько 29,5 млн.т залізорудної сировини (110% щодо 2017 р. та 78,5% від обсягу 2013 р.), з якого імпортованого – 25 тис.т.(25% щодо 2017 р. або 1% від обсягу імпорту у 2013р.). На коксохімічні підприємства для метпромисловості у 2018 р. надійшло 14,67 млн.т вугілля для коксування (103% щодо 2017 р. або 58,6% від обсягу 2013р), з якого частка імпортного складала 81,7% проти 75,9% в 2017 р та 54,6% у 2013 р.. Загальний обсяг коксу, отриманого металургіями за 2018 р., склав 9,54 млн.т (100% до 2017 р. або 69% від обсягу 2013 р), при цьому частка імпортного коксу в обсязі поставок складала 3,4% (проти 5% у 2013). Рівень забезпеченості сировиною залежить від динаміки виробництва відповідних галузей- джерел ресурсів (рис. 2.51).

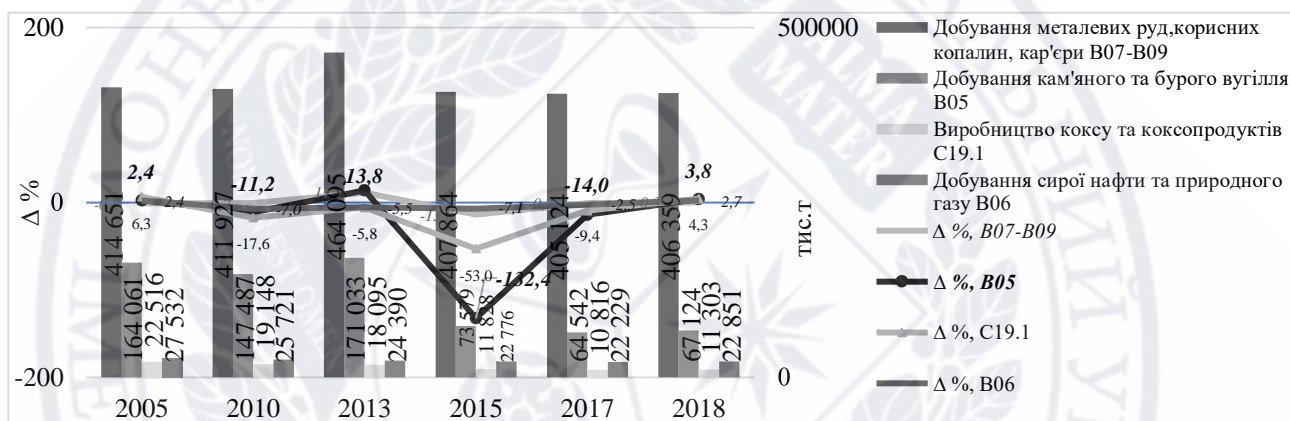


Рис. 2.51. Обсяги виробництва стратегічно важливих для вітчизняної металургії галузей в Україні, 2005-2018 рр, тис.т.,%

Джерело: Держкомстат

Залежність металургійної промисловості від тенденцій галузей первинної сировини обумовлює необхідним врахування глобальних цінових коливань (рис.2.52).

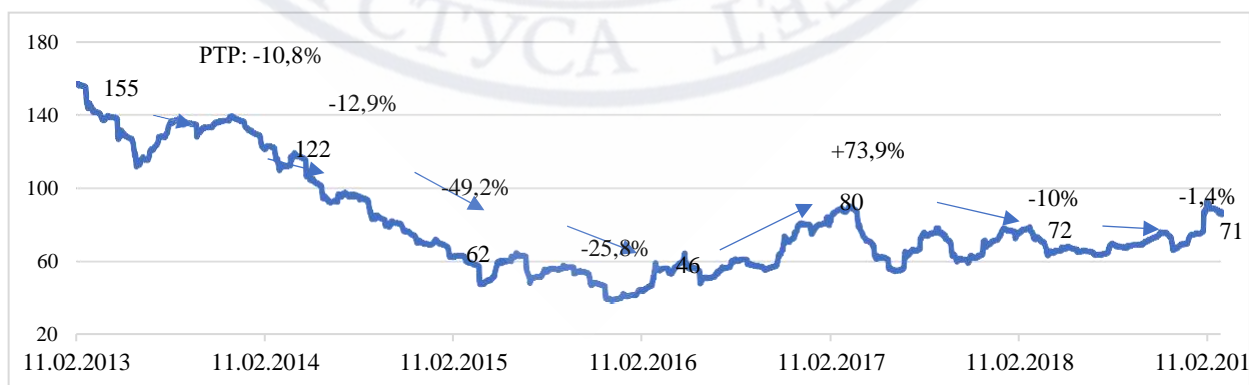


Рис. 2.52. Ціни на залізорудний концентрат, дол.США за т., 2013-2019 рр., (порт Тайчжун. Китай)

Джерело: Deloitte, Markets insider

Ціни на залізну руд формуються під впливом глобальних тенденцій та практично тотожні зазначеним. Країною, визначаючою тенденції у ціноутворенні коксуючого вугілля є Австралія (рис.2.53), що обумовлюється її лідерським становищем на глобальній арені.

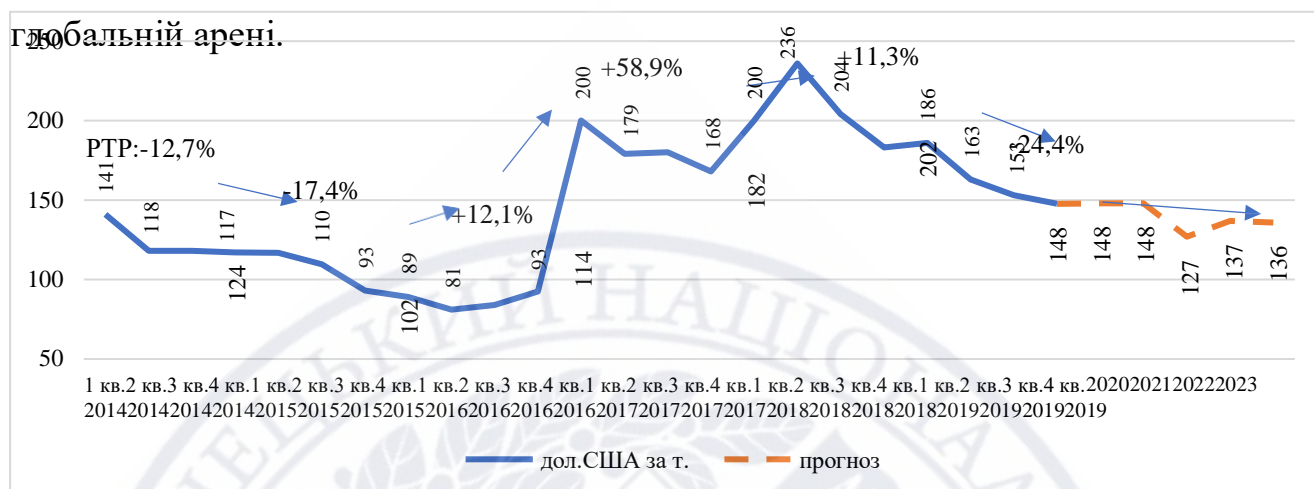


Рис.2.53. Ціни на коксуюче вугілля, дол. США за тону, 2017-2018 роки, FOB Австралія

Джерело: Deloitte, <http://coal-coke.at.ua/>

Динаміка цін на первинні ресурси, яка складається на основі загальносвітових тенденцій та внутрішньодержавних загроз, має відображення на динаміці ціноутворення металургійної продукції (рис.2.54), проте відрізняється нижчими за сировинні темпами росту (за виключенням динаміки вартості коксу, тотожній металопродукції, та динаміці вартості залізної руди, що пояснюється перевищенням пропозиції над попитом).



Рис. 2.54. Ціни на металопродукцію та ключові сировинні ресурси в Україні у 2013-2018 рр, % приросту до 2013 р.

Джерело: Держкомстат [39]

Розглянуті цінові коливання на первинну сировину разом з динамікою обсягів виробництва металоємних галузей та експортними цінами (базою прогнозу цін на метал на внутрішньому ринку), формують кінцеву реальну вартість продукції металургійної промисловості. На рис.2.55 представлена динаміка цін на окремі сталеві напівфабрикати у 2006-2019 рр.

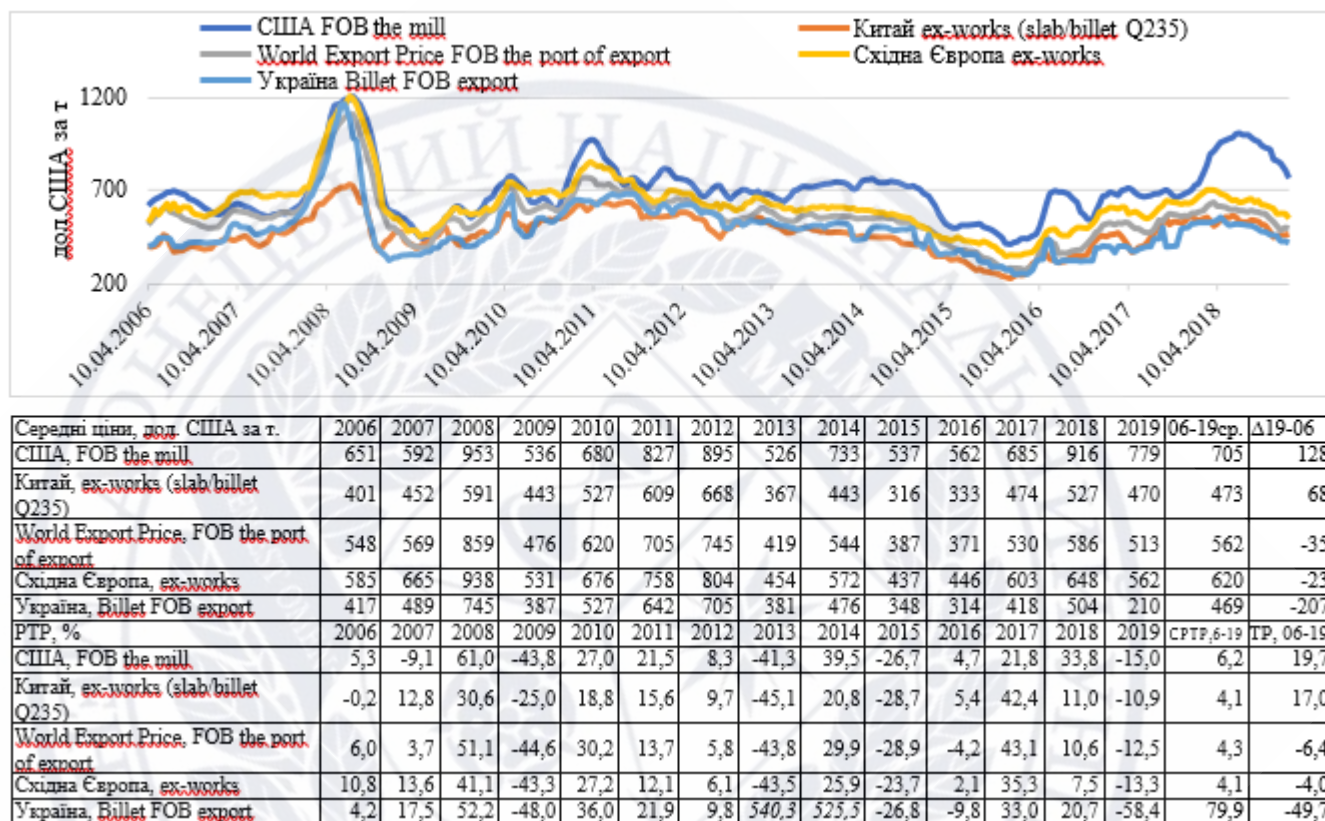


Рис.2.55. Ціни на сталеві напівфабрикати, 2006-2019рр., дол.США за т.

Джерело: SteelBenchmarker™ Data, НБУ

Іншими словами, основною тенденцією для металургійних виробників має бути виробництво сталі шляхом переробки, замість використання мінеральних ресурсів, тобто використання Концепції циркулярної економіки (табл. 2.17). Регулювання кругової економіки все ще перебуває в зародковому стані, і на різних етапах розвитку в різних регіонах. "План дій ЄС для циркулярної економіки", який охоплює різноманітні види діяльності, допоміг сформувати концепцію кругової економіки та забезпечує міцну основу для прискорення переходу до кругової економіки та сталого зростання. У Китаї мислення з циркулярної економіки є частиною законодавчого порядку та нормативних актів щонайменше останні 10 років (Закон про цивільний розвиток економіки, 2008 р.). В інших регіонах, таких

як Бразилія, Японія та Корея, принципи кругової економіки набирають обертів і змінюють бізнес-законодавство.

Таблиця 2.17. - Використання ідей циркулярної економіки у металургійній промисловості

Тенденція	Процес	Приклад
Зменшення	<ul style="list-style-type: none"> • скорочення використання ресурсів • оптимізація використання продуктів, покращення продуктивності 	обмін автомобілями
Повторне використання:	<ul style="list-style-type: none"> • повторне використання продукту в іншій якості 	барабани для пральних машин, автозапчастини, будівельні балки
Відновлення виробництва	<ul style="list-style-type: none"> • відновлення продуктів у новому стані 	відновлення машин та обладнання
Утилізація	<ul style="list-style-type: none"> • створення нових продуктів з перероблених матеріалів (використання брухту) 	будь-які металургійні вироби

Численні переваги металобрухту у якості важливого сталеливарного ресурсу включають його високу енергоефективність, низький рівень викидів вуглецю і легку переробку, ключову роль у пом'якшенні тиску на потреби в мінеральних ресурсах, скорочення відходів залізних ресурсів і забруднення навколишнього середовища. Переваги від використання металобрухту включають оптимізацію одночасно витрат виробництва енергії та металопродукції, що демонструють модель оцінки глобальних енергетичних сценаріїв ETSAP-TIAM та модель оцінки доступності металобрухту (SAAM) (Дод. АЕ). Саме тому стратегічно важливо проаналізувати і прогнозувати майбутній попит на сталь в Україні та світі і наявність зношеного металобрухту для забезпечення теоретичної основи для розробки національної політики. Все це посилює тиск на українські (відсталі у цьому плані, *див. у п.3.2-бенчмаркінг*) підприємства, вимагаючи від них швидко переміститися в систему, в якій ресурси виходять з проміжних перероблених товарів, використовуючи революційні технологічні інновації. Перелічені переваги використання металобрухту у якості сировини вимагають загальнодержавного моніторингу та створення сприятливих умов для його внутрішнього використання динаміки забезпеченості ломом (рис.2.56).



Рис. 2.56. Забезпеченість ломом українських підприємств, 1995-2018рр, %

Джерело: Укрметалургпром

Згідно діаграми, відстежується тенденція зниження обсягів заготовки лому, головним фактором чого є виснаження джерел доступного брухту. За даними агентства CRU Independent Authority, споживання металу внутрішнім ринком в порівнянні з радянським періодом скоротилося на 95%, тобто створення нового брухту практично не відбувається, що підтверджує статистика ломозаготовки. Так, якщо у 2000 р. в Україні зібрали 11 млн. т., у 2010 р. - 7 млн. т., то у 2016 р. - лише 3,5 млн. т. [25]. За 2018 р. через заготовлених 3,67 млн.т брухту (98% щодо 2017 р. або 67% від 2013) Українським споживачам в якості привізного поставлено 3,34 млн.т (103% щодо 2017 р., або 69% від 2013), експортовано 0,33 млн.т (67% щодо 2017 р. або 110% від 2013р). У грошовому виразі зовнішні поставки металобрухту у 2018р. зменшилися на 13,3% за рік - до 105,6 млн. дол. США. Частка брухту в структурі українського експорту зменшилася з 0,28% в 2017 р. до 0,22% - у 2018.

На динаміку експортних поставок ключовий вплив грає мито на експорт металобрухту. Унаслідок стабілізації поставок металобрухту на українські метпідприємства, які за 2016-2018 роки збільшилися на 24%, суттєво скоротився дефіцит сировини на ринку з 20% до 2%, тобто, у 10 разів (рис. 2.56). Мито на експорт брухту є корисним і для металургів, і для держави: за два роки надходження до державного бюджету, тобто, прямий економічний ефект, від експорту сировини склали майже 1 млрд. грн [14]. Держава має намір і надалі посилювати регулювання зовнішніх поставок металобрухту.

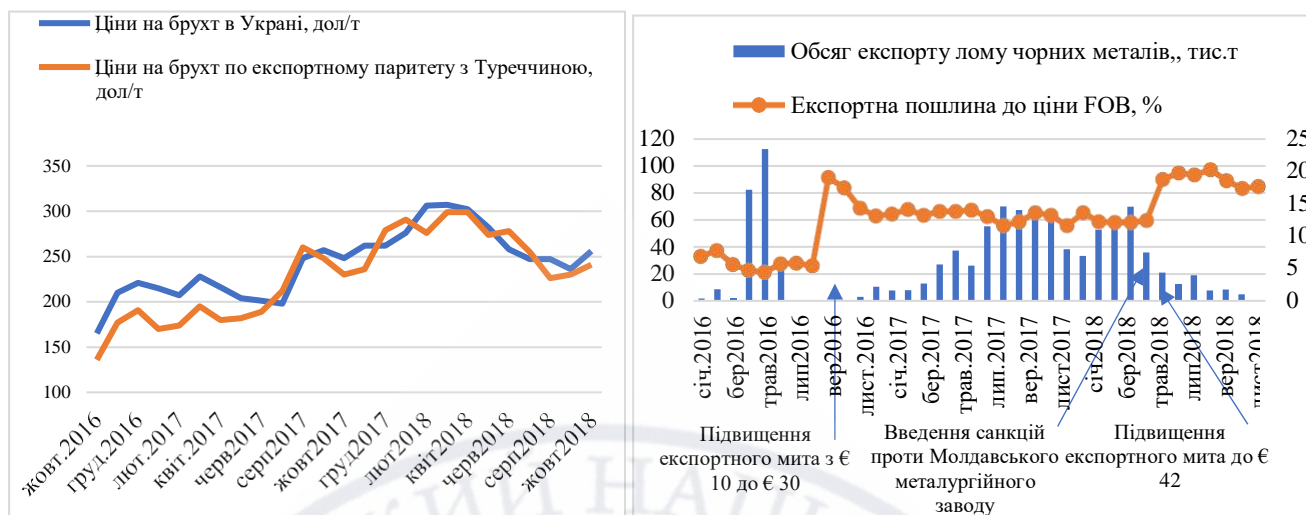


Рис. 2.56. Експорт із України та ціни на брухт у 2016-2018 рр., тис.т., дол.США, %

Джерело: ДМС, Держкомстат, GCM

Основними проблемами для металургійних підприємств у використанні зазначених можливостей залишаються відсутність цифрової культури на вітчизняних підприємствах, дефіцит лідерства, очікування економічного випадку для змін, нечіткі економічні вигоди від цифрових інвестицій, відсутність чіткого бачення цифрових операцій і якісного управління з боку вищого керівництва. Згідно з дослідженням компанії McKinsey, виробники металів, які використовують весь потенціал цифрової трансформації, можуть збільшити свою рентабельність по EBITDA на 6-8 %, а перспектива досягнення значного прибутку одночасно супроводжується зниженням витрат. У табл. 2.18 виявлено певні кількісні та якісні можливості від цифровізації для підприємств металургійної галузі.

За методикою компанії PwC Strategy, концепція цифрового успіху І 4.0 металургійних підприємств має складатися з таких етапів: оцінювання цифрової зрілості підприємства та встановлення чітких цілей на наступні п'ять років; створення первинних пілотних проектів (демонстрація цінності для бізнесу, співпраця з цифровими лідерами за межами організації); виявлення певних цифрових можливостей (розробка стратегії залучення персоналу, поліпшення процесів, впровадження нових технологій); використання розширеної аналітики (організація аналізу даних; перехресних функціональних груп експертів); комплексна цифровізація бізнес-моделі підприємства; планування екосистемного підходу (розробка комплексних рішень для продуктів, послуг та клієнтів).

Таблиця 2.18. - Карта виявлення певних кількісних та якісних можливостей від цифровізації для підприємств металургійної галузі

						■ високі	■ середні	□ низькі	
Діяльність	Напрямок покращення	Видобуток	Виробництво	Прокат і покриття	Разом	Цифровий інструмент			Потенційні цифрові можливості
Виробництво	Прибутковість					Інтегрована PMS Розширена аналітика	· ↑ EBITDA _{rate} на 2-3 % · ↓ вир. витрат на 3-5% · нові можливості дебетування		
	Енергоємність								
	Пропускна здатність								
	Споживча вартість					Оптимізація складу сировини на основі аналізу даних Інтегрована PMS	· ↑ EBITDA _{rate} на 1-2%		
	Якість					Інтегрована PMS Передові методи аналізу	· швидке визначення основних причин проблем з якістю		
						Інтегрована PMS Машинне навчання	· автовизначення оптимальних рецептів нових продуктів		
	Технічне обслуговування					Інтегрована PMS Обслуговування на основі прогнозів	· ↓ часу простою на 40 % · ↓ експл. витрат на 2-10 %		
						Інтегрована PMS Цифрове управління персоналом	· ↑ ефективності груп обслуговування · ↑ прозорості робочого навантаження для пріоритетизації		
	Продуктивність праці					Автоматизація/роботизація етапів виробництва Інтегрована PMS	· ↓ затрат прямої праці		
Комерційна діяльність	Продаж					Автоматизація, оцифровка Інтегрована PMS	· автоматизація відстеження та управління		
						Онлайн-канали продажу Інтегрована PMSS	↑ кількості замовлень завдяки "невеликим" клієнтам		
						Розширена аналітика Інтегрована PM	· динамічна оцінка конкурентів і ринкових чинників · ↑ EBITDA _{rate} на 2-4%		
	Ланцюжок поставок					Розширена аналітика, наскрізна оцифровка процесів Інтегрована PMS	· покращання планування: довгострокового і в реальному часі · ↑ EBITDA _{rate} на 2-3%		
Постачання	Управління закупками й постачанням					Автоматизований аналіз даних про витрати і цінові відхилення Інтегрована PMS	· автокоригування рахунків постачальників · точна ідентифікація шахрайства · ↑ EBITDA _{rate} 1-2% · ↓ витрат 2-3%		
АМ	Адміністрування та менеджмент					Автоматизація, прийняття рішень на основі аналітики, використання бізнес-платформ для стандартизації процесів	↑ ефективності та результативності		
Разом							↑ EBITDA _{rate} на 8-14 %		

Джерело: складено автором на основі розрахунків McKinsey

На основі факторного аналізу тенденцій розвитку галузі та окремих чинників впливу на результативну діяльність глобального, внутрішньогалузевого та підприємницького рівнів, PEST, SWOT аналізу галузі, на нами виявлено ключові конкурентні сили металургійної промисловості (рис. 2.57), на базі яких розроблено авторську схему- ланцюг виявлення та взаємозв'язку глобальних та внутрішніх факторів забезпечення результативної діяльності металургійних підприємств (рис. 2.58).



Рис. 2.57. Аналіз конкурентних сил металургійної промисловості України

Джерело: сформовано та адаптовано автором на основі методики М.Портера

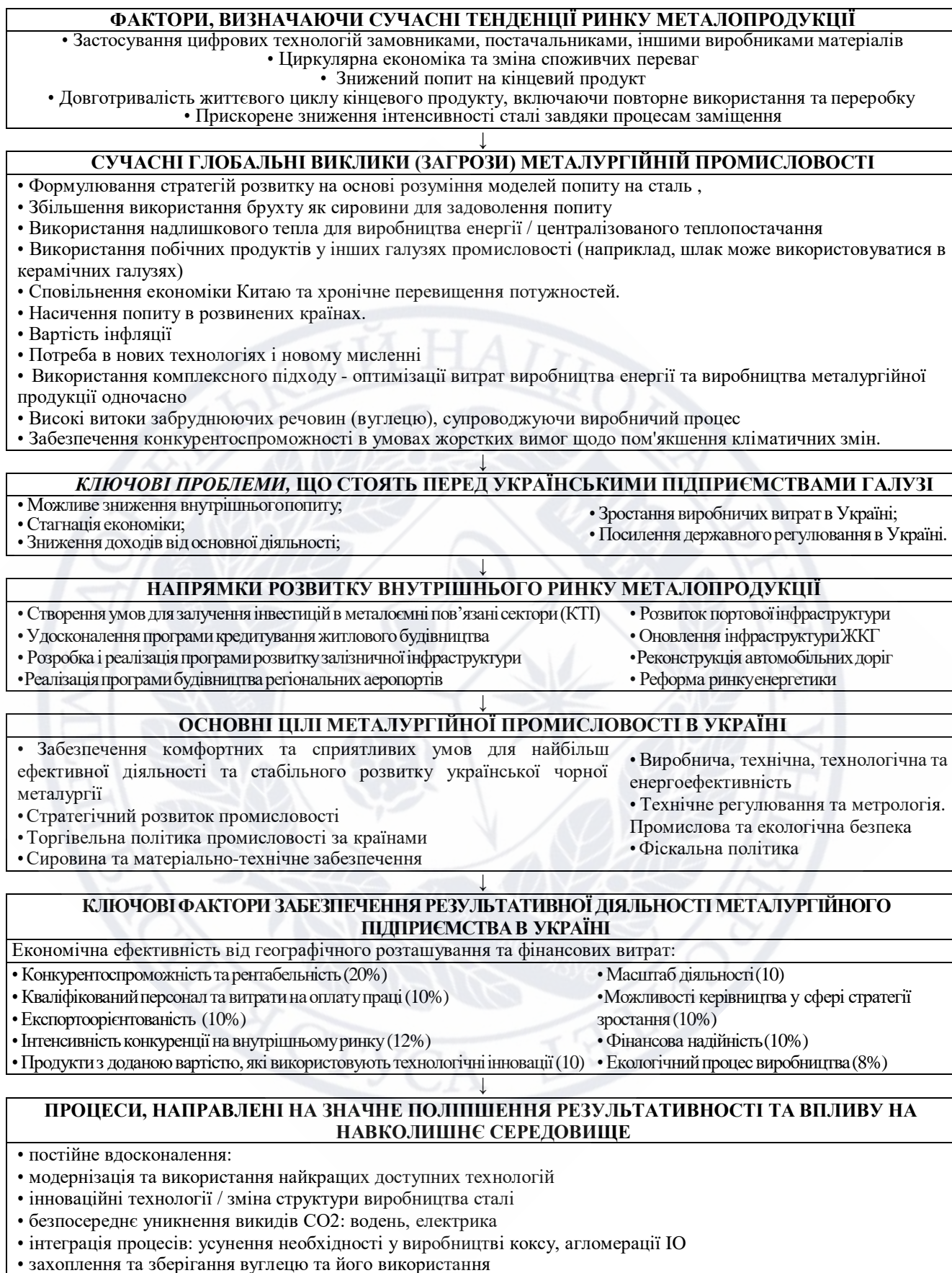


Рис. 2.58. Фактори забезпечення результативності металургійних підприємств України на основі впливу глобальних викликів галузі

Джерело: складено на основі попереднього дослідження [6]

У процесі виявлення факторів результативності та їх внутрішніх структурних тенденцій, ключовими з яких є помірне зростання попиту на металопродукцію та збільшенням цін на сировину, найбільш вірогідною для підприємств металургійного комплексу галузі вважаємо стратегію мінімуму дисипації. Основними напрямки обраної стратегії з підвищення результативності має бути здійснення постійного контролю за витратами; розвиток бізнесу за рахунок природного зростання; скорочення витрат; збільшення обсягів виробництва в Україні; вихід на нові ринки.

Таким чином, для забезпечення розвитку металургійних підприємств України потрібно домогтися проведення наступних заходів: по-перше, зниження матеріальних і в першу чергу енергетичних витрат при виробництві металопродукції; по-друге, реконструкцію виробництва на основі впровадження нових технологій і обладнання; по-третє, активну інноваційно-інвестиційну політику при селективній спрямованості заходів; по-четверте, оптимізацію кадрового потенціалу підприємств і впровадження нових методів управління. Управління стратегічною результативністю дозволить металургійного виробництву успішно функціонувати в ринковому конкурентному середовищі. Слід зазначити, що для здійснення вищевказаних заходів потрібні шалені фінансові витрати. Такий підхід вимагає удосконалення державного механізму регулювання розвитку чорної металургії України в напрямку стимулювання технологічного переозброєння підприємств галузі.

Трансформація бізнес-моделі металургійних підприємств, направлена на підвищення їх стратегічної результативності, включаючи позитивні і негативні стимули, дозволить знизити ступінь деструктивного впливу консервативної стратегії підприємств чорної металургії на розвиток національної економіки, спрямовану на модернізацію і становлення економіки знань [9].

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного дослідження сучасного стану та особливостей функціонування металургійної галузі на глобальному, національному та рівні окремих суб'єктів господарювання, ми дійшли таких висновків:

1. Виявлено, що ключовими трендами металургійної промисловості на глобальному рівні є: зростання обсягів металовиробництва та якісні технологічні перетворення; зміна географічної структури виробництва; збільшення попиту на супутню сировину; посилення екологічних вимог до виробництва; схильність до структурних кризових явищ внаслідок надлишкових потужностей; зміна об'єму споживання сталі, його географічної структури і, як наслідок, експорту металопродукції. У процесі дослідження виокремлено особливості та ключові тренди функціонування і розвитку металургійних підприємств України, а саме: перевищуюча світовий рівень надлишкова потужність, технологічна відсталість (використанням застарілих технологій та агрегатів, перш за все- мартенівського виробничого способу), залежність структури та динаміки виробництва від зовнішньої торгівлі металопродукцією, відносна мала частка у виробництві готової продукції при великому розмірі виробництва напівфабрикатів, зрушення у регіональній структурі торгівлі, високий рівень відкритості галузі, висока монополізація ринку на чолі з вертикальноінтегрованими холдинговими структурами.

2. У ході галузевого аналізу ідентифіковано ключові позитивні (вигідне географічне розташування, значна база сировинних матеріалів, розвинена транспортна інфраструктура, висока концентрація промисловості) та негативні (недостатній рівень технологічності та якості продукції) характеристики України у металургійній промисловості: по кожній характеристиці подано структурно-динамічний аналіз. За результатами макроекономічного дослідження визначено галузеві пропорції та загальні тенденції розвитку підприємств металургійної промисловості світу, України та окремих її сегментів.

3. Враховуючи специфіку функціонування та тенденції розвитку вітчизняного та глобального металургійного сектору, охарактеризовано результативність всієї галузі на основі дослідження фінансових аспектів забезпечення результативності діяльності всієї сукупності залучених у неї підприємств як локомотива галузевого розвитку на загальнодержавному рівні. Визначено, що при одночасному збільшенні обсягів виробництва і реалізації спостерігаються структурні диспропорції внутрішньогалузевого розвитку через нестабільність кон'юнктури ринку, в якому функціонують відповідні виробничі бази, і нераціональність розподілу ресурсів за

стадіями життєвого циклу продукції.

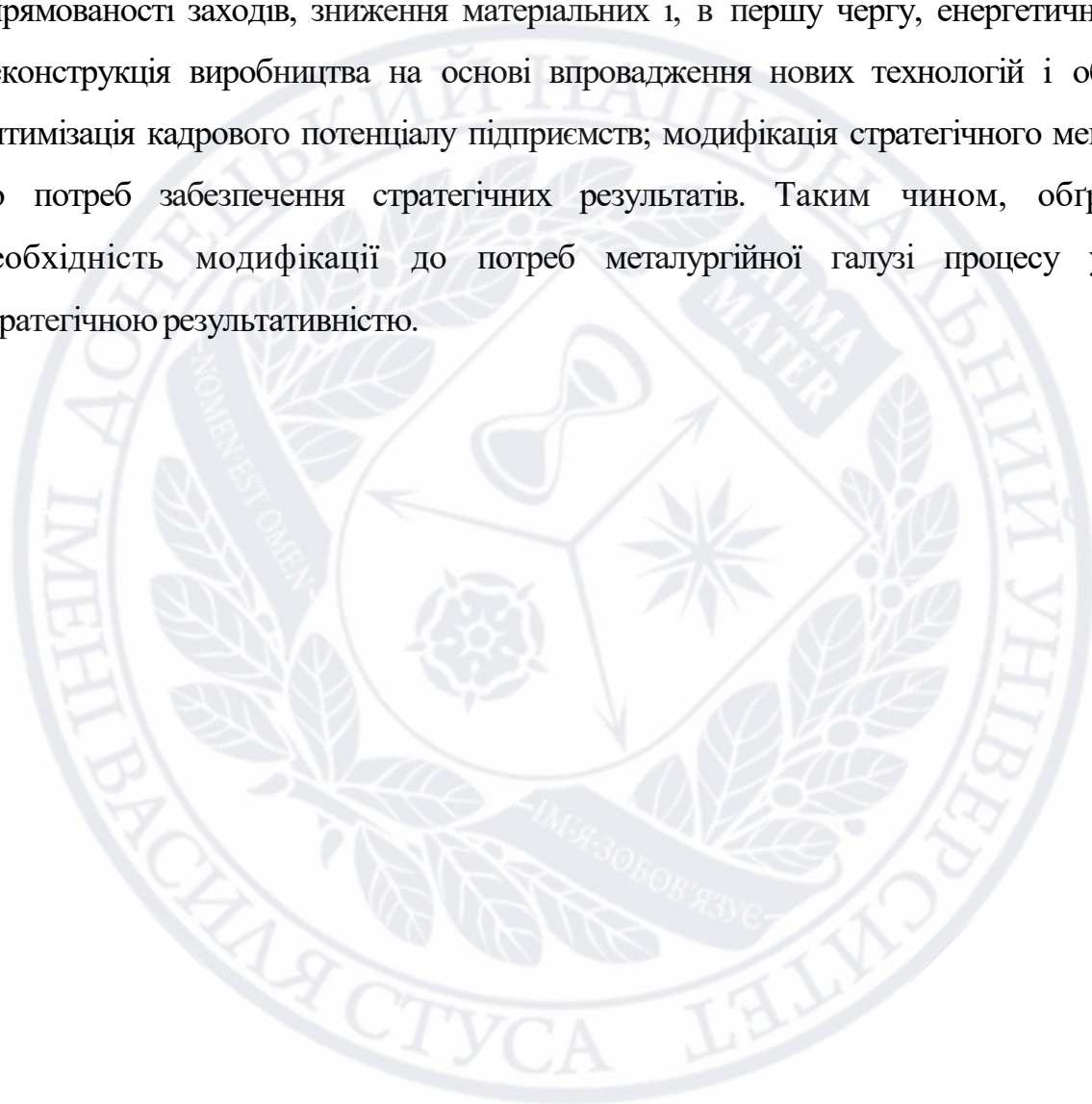
4. Виходячи зі національної специфіки організації, статистичної інформації та динаміки змін у металургійній промисловості з метою проведення аналізу сучасного стану їх фінансової результативності, як однієї з динамічніших та важливих складових стратегічної результативності, сформовано вибірку 30 із 3863 зареєстрованих у 2017 р. метпідприємств за критерієм масштабу діяльності. Двадцять підприємств вибірки включено до шести домінуючих вертикальноінтегрованих утворень, які утворилися переважно внаслідок приватизації цілісних майнових комплексів великих державних підприємств, серед яких: СКМ (Метінвест), АрселорМіттал, групи Приват, Інтерпайп, ІСД та DCH (Євраз-ДКМД). Віднесення окремих підприємств до зазначених груп відбувалось за виокремленням лише металургійного сегменту.

5. Визначено, що наразі на українських металургійних підприємствах не запроваджена система вимірювання результативності у актуальному її сучасному трактуванні як механізм забезпечення цільових орієнтирів, крім того, відсутнє розуміння сутності стратегічної результативності, що зумовлює відсутність будь-якої системи її оцінювання, вимірювання, забезпечення чи управління. Наявні системи вимірювання та стратегічного управління не інтегровані на достатньому рівні, або ж відсутні взагалі. Враховуючи відсутність процесного розуміння забезпечення стратегічних результатів на металургійних підприємствах України, фактичну результативність підприємств аналізовано за її фінансовим аспектом. За результатами аналізу ключових показників результативності виявлено негативні тенденції через низький рівень ефективності їх функціонування, а також недостатній для розширення ринку збуту рівень конкурентоспроможності. Це свідчить про нездатність металургійних підприємств України адаптуватися до кризових політичних і економічних умов та глобальних викликів галузі.

6. Аналіз створення найбільш сприятливих умов розвитку галузі та визначення адекватної галузевому стану стратегії досягнення бажаних результатів дозволили ідентифікувати ключові фактори впливу на результативність вітчизняних металургійних підприємств, серед яких їх масштаб діяльності та економічний розвиток, конкурентоспроможність, прибутковість, сталий розвиток (у т.ч. екологічність), технологічність (генерація вищої вартості з використанням

технологічних інновацій), сила присутності на зовнішньому та низька інтенсивність конкуренції на внутрішньому ринках, фінансова надійність, цифровізація бізнес-процесів, дієвість стратегічного менеджменту.

7. На основі вивчення глобального досвіду застосування кращих практик ведення бізнесу в роботі запропоновано напрями досягнення високих стратегічних результатів, серед яких: активна інноваційно - інвестиційна політика при селективній спрямованості заходів, зниження матеріальних і, в першу чергу, енергетичних витрат; реконструкція виробництва на основі впровадження нових технологій і обладнання; оптимізація кадрового потенціалу підприємств; модифікація стратегічного менеджменту до потреб забезпечення стратегічних результатів. Таким чином, обґрунтовано необхідність модифікації до потреб металургійної галузі процесу управління стратегічною результативністю.



РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Модифікація процесу управління стратегічною результативністю на підприємствах металургійної галузі

Аналіз середовища функціонування з ідентифікацією факторів впливу на результативність металургійних підприємств підкреслює глобальний характер галузі та високу залежність показників діяльності від дій глобальних конкурентів, які виступають лідерами та є при цьому «двигунами прогресу» галузі. Відстаюче положення вітчизняної металургії в плані інноваційних змін, браку людського потенціалу задля проведення радикальних трансформацій, реактивний характер досягання конкурентних переваг відповідно до змін кон'юнктури світового металургійного ринку й суто провиробнича орієнтація [36, с.172-179], обумовлює стратегічний розвиток українських підприємств у напрямку "слідування найкращої світової практики". Таке дотримання спрямоване на реалізацію потенціалу вітчизняних підприємств та досягнення більш високих економічних результатів шляхом створення й підтримки конкурентних переваг на світовому ринку, що, крім того, сприятиме економічному зростанню країни в цілому.

Формуючи на результатах бенчмаркінгових досліджень архітектуру системи (методичного підходу) вимірювання стратегічної результативності металургійних підприємств необхідно враховувати аналіз у п.1.2 широкого спектру сукупності сучасних моделей та систем у контексті ланцюга факторів забезпечення результативності діяльності на основі впливу ідентифікованих викликів галузі (р.2).

Просування CSR моделі на металургійних підприємствах має ґрунтуватись на фундаментальних принципах гуманізму, соціального динамізму, ринкової орієнтації, інноваційності та охорони праці, що активно прослідковується у стратегічних орієнтирах галузевих лідерів (рис. 3.1).

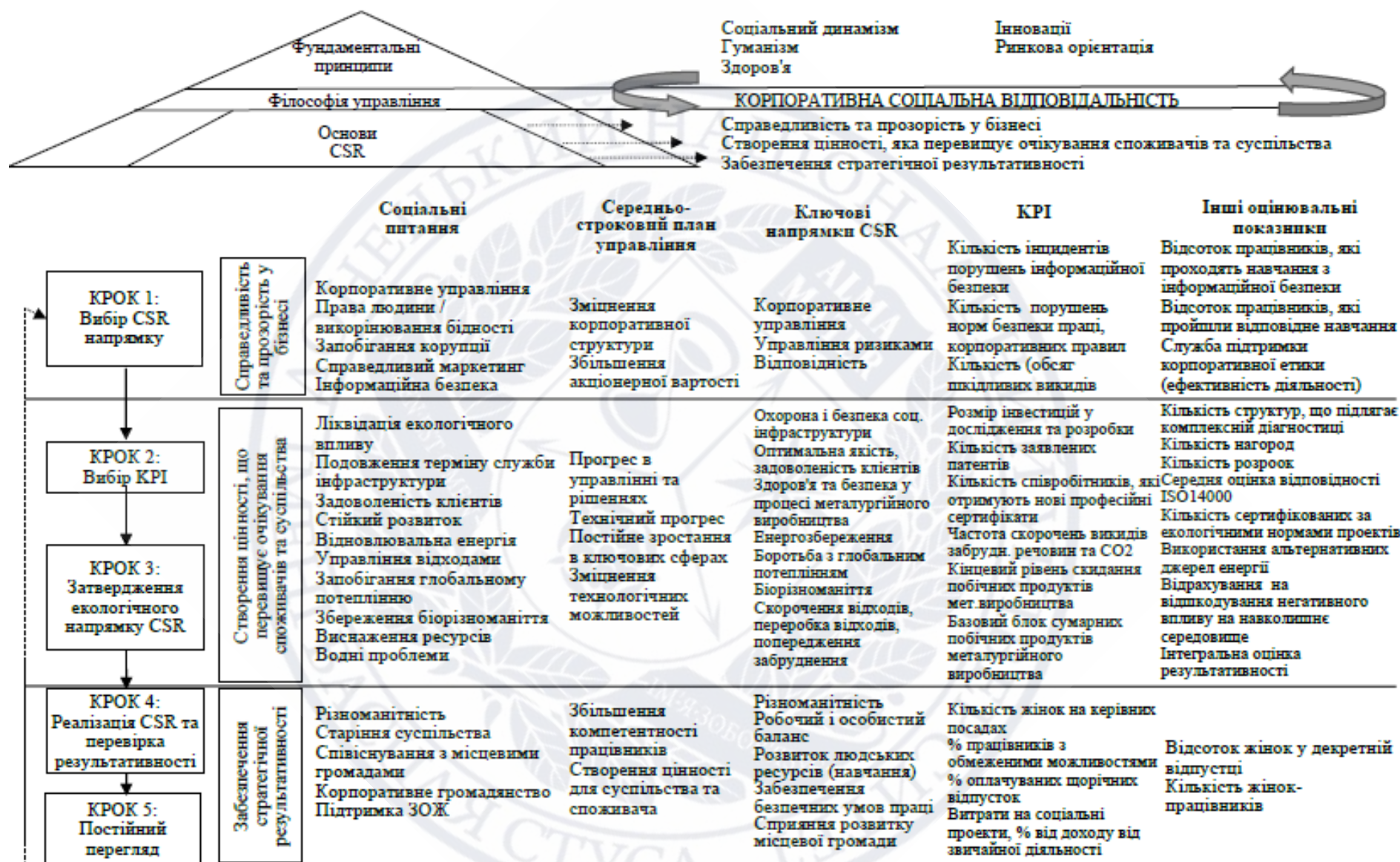


Рис. 3.1. Ключові показники результативності CSR за структурними напрямками вимірювання

Джерело: складено автором

Окрім постійного моніторингу суспільних змін, використання моделі CSR у контексті вимірювання стратегічної результативності металургійними підприємствами вимагає вибору окремих напрямів CSR (перспектив вимірювання) та визначення відповідних ключових показників стратегічної результативності (KSPI) (потенційне поле яких наведено на рис. 3.1), з подальшим їх проектуванням, впровадженням, використанням, оглядом та переоцінкою (навчанням), тобто повністю відображати сучасний життєвий цикл вимірювання результативності діяльності (запропонований Ландстромом та ін (2018),гл.1).

Згідно ієрархічної концепції побудови KPI, притаманній системі життєвого циклу та постійного вдосконалення BPMS, за кожною перспективою аналізу необхідно визначити групі KSPI - умови забезпечення результатів на основі ключових стратегічних цінностей, власне KSPI- розрахункові показники визначення задовільності забезпечення таких умов, а також проксі-змінні на основі кореляційно-регресійного взаємозв'язку, визначаючи KPI, необхідні для моделювання оптимальних рішень національних компаній з огляду на «кращі практики ведення бізнесу».

Перераховані методичні засади обґрунтовують використання механізму стратегічного вимірювання у якості вказівника досяжності стратегічних результатів, який має допомогти визначити показники, критичні для успіху підприємств металургійної галузі та задля виміру рівня їх досягнення як стратегічної результативності. Користуючись ним, універсальну модель стратегічного вимірювання результативності промислових підприємств можна представити у наведеному на рис. 3.2. вигляді.

При цьому синергійну взаємодію ключових показників стратегічної результативності, які впливають і визначають фінансово-економічну, технологічну, екологічну, соціальну й інших види результативності металургійних груп, слід вимірювати за допомогою розрахунку рівня стратегічної результативності діяльності, який може бути розрахованим за формулою:

$$LSP = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{KSPI_i}{KSPI_{ref_i}} \times C_{IO}}{n}, \text{ де } C_{IO} = \sum_{B=1}^k (C_{IB} \times C_{BO}) \quad (3.1)$$



Рис. 3.2. Універсальна модель вимірювання стратегічної результативності промислових підприємств

Джерело: розроблено автором

де LSP - рівень стратегічної результативності, $KSPI_i$ - i -ий ключовий показник стратегічної результативності, $KSPI_{ref_i}$ - еталонне чи середнє значення $KSPI_i$, n - кількість обраних для розрахунку $KSPI$; C_{io} - внесок i -ого $KSPI$ у досягнення стратегічної цілі O ; C_{ib} - відносний внесок $KSPI_i$ у ключову стратегічну перевагу B , C_{bo} - відносний внесок ключової стратегічної переваги B у досягнення стратегічної цілі O , O - стратегічна ціль підприємства; B - ключова стратегічна перевага, k - загальна кількість ключових переваг. З метою порівнянності та знаходження взаємозв'язків для інтегрованості оцінки, показники внеску доцільно дорівнювати одиницям ($C_{io} = 1$).

Цілісний підхід до масштабної цифрової трансформації металургійного підприємства є складним процесом, який інтегрує розробку масштабної архітектури методики вимірювання результативності з набором стандартів, що охоплюють ролі, інструменти і методи роботи, трансформуючи бізнес-модель підприємства за п'ятьма ключовими напрямками (рис. 3.3).

Подальше моделювання етапів оптимального процесу управління стратегічною результативністю металургійним підприємством, пропонуємо реалізувати у рамках рекомендацій п. 1.2, п. 1.3. відносно ефективного інструментарію проектування системи вимірювання та механізму забезпечення високорезультативної діяльності підприємства.

Напрями трансформації бізнес-моделі

Переваги при процесі управління та вимірювання стратегічної результативності



Рис. 3.3. Напрями отримання переваг від цифрової трансформації бізнес-моделі підприємства при реалізації УСР

Джерело: адаптовано з [48]

Враховуючи наведені рекомендації, алгоритм реалізації авторського процесу УСР може трансформуватися до деталізованого у табл. 3.1 та рис.3.4 вигляду.

Таблиця 3.1. - Процес управління стратегічною результативністю (вдосконалений до потреб підприємств металургійної галузі)

Етап		Ключові дії (кроки) на етапі
1	2	3
I	Ідентифікація факторів впливу на стратегічну результативність за сферами впливу	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Визначення універсальних та специфічних тенденцій макросередовища суб'єктів господарювання ➤ Ідентифікація нових унікальних зовнішніх факторів впливу на стратегічну результативність за різними рівнями впливу (макро- (глобальні та глобально-галузеві тенденції) та мезо (національні та специфічно галузеві)). ➤ Модифікація стратегічного управління, синхронізованого з потребами забезпечення високорезультативної діяльності (узгодженість стратегічних орієнтирів з моделлю стратегічного управління)

1	2	3
II	Розробка адаптаційного методичного підходу до вимірювання стратегічної результативності	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Крок II.1. Формування методичних принципів вимірювання рівня стратегічної результативності: <ul style="list-style-type: none"> ➤➤ II.1.1. Бенчмаркінг глобальних лідерів галузі ➤➤➤ II.1.1.1. Безпосередньо вибір/визначення лідерів ➤➤➤ II.1.1.2. Визначення перспектив вимірювання стратегічної результативності, узгоджених зі стратегічними напрями діяльності лідерів. ➤➤➤ II.1.1.3. Виявлення цінностей лідерів – носіїв конкурентних переваг, які здатні протистояти макро та мезо факторам впливу на результативність діяльності, забезпечили їм досягнення високої стратегічної результативності (гіпотеза, що лідери апіорі мають саме високу стратегічну результативність), максимально можливої в сучасних реаліях. Кількість таких цінностей відповідає кількості групових показників стратегічної результативності (KSPI) ➤➤➤ II.1.1.4. "Узгодження" цінностей і перспектив вимірювання, тобто визначення, до якої стратегічної перспективи (напрямку) відноситься кожна група цінностей. ➤➤ II.1.2. Визначення в рамках кожного напрямку групових KSPI «одиничних, простих» KSPI (вибір ключових показників стратегічної результативності згідно моделі життєвого циклу вимірювання результативності Борна (2017)) ➤➤ II.1.3. Проектування «робочої схеми» вимірювання ➤ Крок II.2. Вибір та впровадження інструментарію збору та обробки необхідних даних <ul style="list-style-type: none"> ➤➤ II.2.1. Аналіз відповідності збору даних (можливість, якість, швидкість отримання інформації по всім вимірам) <ul style="list-style-type: none"> ➤➤➤ II.2.1.1. Вибір оптимального методу збору та обробки даних (ручний / цифровий): розробка процедур для збору даних, візуалізації та агрегації ➤➤➤ II.2.1.2. Прийняття рішення щодо відповідності/чи невідповідності сучасних технічних можливостей оптимальному методу (необхідна адаптація системи збору даних та/чи програмно-технічне/цифрове вдосконалення?) ➤➤➤ II.2.1.3. Аналіз кількісних та якісних можливостей впливу системно- адаптаційних змін на трансформацію бізнес-моделі діяльності та/чи результати діяльності (опціонально) ➤➤ II.2.2. Налаштування (налагодження) робочих процедур <ul style="list-style-type: none"> ➤➤➤ II.2.2.1 За необхідністю: програмно-цифрова адаптація систем збору та аналізу даних (обґрунтована діями фази II.2.1., при можливості розширення впливу напрямку вдосконалення не лише на систему збору, а на діяльність взагалі)) ➤➤ II.2.3 Проведення навчальних тренінгів та семінарів (підготовка персоналу, опціонально): <ul style="list-style-type: none"> ➤➤➤ II.2.3.1. Розширення функцій стратегічного менеджменту ➤➤➤ II. 2.3.2. Навчання персоналу зі збору та обробки даних для вимірювання ➤➤➤ II. 2.3.3. Навчання користувачів системи УСП ➤ Крок II.3. Емпіричне моделювання цільових значень стратегічної результативності <ul style="list-style-type: none"> ➤➤ II.2.1. Виявлення проксі-змінних (KPI), які визначають результати лідерів галузі шляхом регресійного аналізу вибірки бенчмаркінгу за абсолютною сукупністю показників за два останні роки фінансової, річної та звітності зі стійкого розвитку, з умовами, що кількість KPI для KSPI знаходиться у межах від 2 до 8, $R^2 \rightarrow \text{maximum}$ [1], $p < 0,005$. ➤➤ II.2.2. Формування емпіричних моделей цільових результатів ➤➤ II.2.3. Розрахунок модельованого значення показників
III	Вимірювання та оцінювання діапазону покращення стратегічної результативності	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Вимірювання фактичного рівня стратегічної результативності (LSP), групових KSPI та KSPI, ➤ Оцінювання діапазону покращення - модельована LSP-фактична LSP, якщо >0-впровадження обумовлено (обумовлено формування механізму забезпечення, зміна/розширення функцій стратегічного менеджменту)

1	2	3
IV	Прийняття управлінських рішень щодо трансформаційних/адаптаційних змін для забезпечення результативності на стратегічному рівні	<p>➤ Аналіз джерел невідповідності цільової (модельованої) та фактичної стратегічної результативності та вибір напрямку адаптаційних та/чи трансформаційних змін:</p> <p>А) Якщо стратегічні результати <i>не досягнено</i>, проте діапазон покращення <i>присутній</i>-переходимо до наступного етапу V (формування моделі забезпечення),</p> <p>Б) Якщо стратегічні результати <i>не досягнено</i>, та <i>відсутній</i> діапазон покращення (визнано невідповідність процесу/моделі забезпечення чи виміру) - обґрунтовано системні зміни корпоративного стратегічного управління та повернення до етапу 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування трансформації/адаптації бізнес-моделі підприємства (сигнал – недостатній рівень стратегічної результативності (LSP)) - визначення напрямів вдосконалення стратегічного менеджменту (у тому числі, перегляд загальної та функціональних стратегій) (сигнал-недостатній/значно перевищуючий 100% рівень досягнення цільових значень за груповими KSPI); <p>В) Якщо стратегічні результати <i>достатні</i>, проте діапазон покращення <i>відсутній</i>-повертаємось до етапу 2 - визнання необхідності перепроєктування системи вимірювання задля формування нового механізму забезпечення стратегічної результативності</p> <p>Г) Якщо стратегічні результати <i>достатні</i>, діапазон також <i>присутній</i>- повертаємось до етапу вимірювання (етап III через лаг часу) до появи невідповідності (є сигналом необхідності змін).</p>
V	Формування механізму забезпечення максимально можливої стратегічної результативності	<p>На цьому етапі менеджери повинні сформувати (змодельовати, спроектувати) механізм забезпечення максимально можливої стратегічної результативності з метою визначити стратегічні рішення, необхідні для 100% використання діапазону покращення (за всіма напрямками).</p> <p>На виході - визначення первинних стратегічних рішень, тобто що саме потрібно для переходу на високорезультативну діяльність в цілому:</p> <p>➤ Аналіз залежності між верхнім рівнем стратегічної результативності LSP, груповими KSPI і простими KSPI (при первинному використанні процесу UCP формується за результатами бенчмаркінгу, далі, або ,якщо це вже адаптація - або за результатами бенчмаркінгу, або за власними показниками за n період часу, коли була досягнута висока стратегічна результативність (тобто досягнуті стратегічні цілі) при впровадженні процесу, шляхом визначення з використанням регресійного аналізу групових KSPI, KSPI, сприяючих max LSP)</p> <p>➤ Візуалізація піраміди «цінностей» і необхідних рішень як підсумкової моделі</p> <p>➤ Визначення сфер діяльності, потребуючих адаптаційних змін (проект конкретних рішень).</p>
VI	Реалізація механізму	<p>➤ Впровадження /імплементация механізму забезпечення через вплив на проксі-змінні (у рамках цього етапу реалізуються процеси та комплекс дій попередніх рішень)</p> <p>➤ Після реалізації змін-повернення до етапу III)</p>

Джерело: розроблено автором

Отже, згідно проведеного аналізу, модифікація процесу управління стратегічною результативністю до умов функціонування підприємств металургійної галузі передбачає у якості агенту змін розробку адаптаційного методичного підходу до вимірювання рівня стратегічної результативності, методичними принципами якої мають бути:

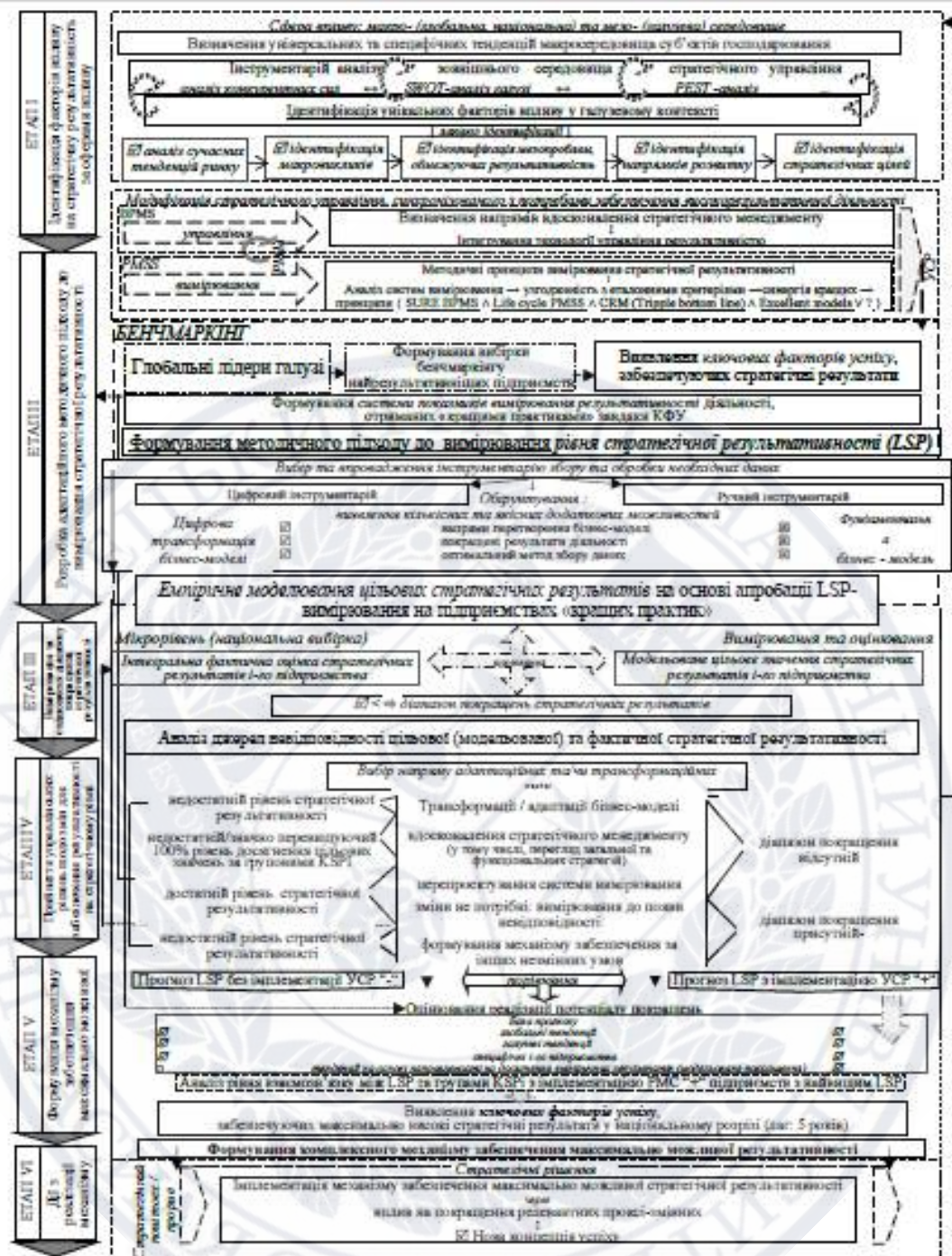


Рис. 3.4. Етапи реалізації управління стратегічною результативністю підприємств

- синхронізація зі стратегічним менеджментом підприємства;
- формування архітектури вимірювання стратегічної результативності шляхом ієрархічного каскадування (декомпозиції) показників;
- цифровізація методу збору та обробки даних;
- синергійне використання методичних положень систем постійного вдосконалення (типу EFQM) через інструментарій інтегрованих моделей життєвого циклу вимірювання результативності (Баточіо, Борн) та інтенсифіковану модель CSR-управління (Corporate Social Responsibility- корпоративної соціальної

відповідальності), яка чітко віддзеркалює сучасну розповсюджену трипільну модель сталого розвитку та ресурсоефективності SuRE BPMS;

- використання удосконаленого інструментарію бенчмаркінгових досліджень, завданнями яких визначено: виявити стратегічні орієнтири розвитку; виділити ключові фактори успіху, необхідні для досягнення виявлених стратегічних орієнтирів; сформувати емпіричні моделі цільових результатів на основі кореляційних залежностей між проксі-змінними (KPI операційного рівня) та KSPI; виявити показники пріоритетного впливу, які максимізують підсумковий показник стратегічної результативності та визначають механізм його забезпечення.

3.2 Розробка та апробація методики вимірювання рівня стратегічної результативності

З метою виявлення ключових факторів забезпечення стратегічних результатів для бенчмаркінгу металургійної галузі нами обрано 8 найбільших світових компаній, представляючих ТОП-країни галузевої вибірки порівнянь (р.2) та ключові напрямки за КВЕД: 24.1 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів:

ArcelorMittal (Люксембург), Nucor (США), POSCO (Південна Корея), China Baowu Group (Китай), Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation (NSSMC) (Японія), ПАТ «Новолипецький металургійний комбінат» (НЛМК) (РФ), 25.92 Виробництво легких металевих паковань: Crown Holdings, Inc. (США), 25.1 Виробництво будівельних металевих конструкцій і виробів: Lindab group.,inc. (ЄС). Пропорція вибірки повністю відповідає масштабу діяльності підприємств як в глобальному, так і національному масштабі. У табл. 3.2 наведено загальну характеристику вибірки лідерів галузі як носіїв «кращої практики» досягнення стратегічної результативності для бенчмаркінгу, у якій відображено світову та локальну частку ринку, відсоток використання виробничої потужності.

У табл. 3.3 визначено стратегії та ключові конкурентні переваги, забезпечуючи досягнення стратегічних результатів на основі аналізу широкого кола звітності перелічених компаній (враховуючи й власне позиціонування та виокремлення таких переваг та цінностей).

Таблиця 3.2 - Вибірка глобальних лідерів галузі як носіїв «кращих практик» досягнення стратегічної результативності

П/н	Країна HQ	Компанія	Географія діяльності	Основний код за КВЕД (відп.Укр.)	Основна продукція	Тип інтегрованості	Виробництво 2017, тис. т.* (екв.с.с.)	Використ. виробн. Потужностей, %	Світова доля випуску сталі*, %	Доля ринку у сегментах у країнах присутності*, %	Сайт
I.	Люксембург	ArcelorMittal	60 країн (у 18 з яких- промислові потужності, включаючи 47 інтегрованих заводів та міні-мільв)	24.1 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	плоский та сортовий прокат	вертикальна	93136	84,5%	5,8%	35,2%	corporate.arcelormittal.com
II.	США	Nucor	25 перероблюючих брукхт міні-мільв у Пвн.Америці, виробничі потужності у Італії, та у Мексиці (в процесі будівництва)	24.1 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	плоский та сортовий прокат	вертикальна	24390	84,0%	1,3%	28,0%	nucor.com
III.	Пвд. Корея	POSCO	40 корейських дочірніх компаній, 139 іноземних дочірніх компаній та 111 асоційованих компаній і спільних підприємств	24.1 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	плоский та сортовий прокат, виробництво сталі з покриттям	вертикальна	42193	98,0%	3,6%	59,4%	www.posco.com
IV.	Китай	China Baowu Group	90,7% активів у Китаї, решта- 27 зарубіжних філій на різних рівнях і 8 ПАО в регіонах: США, Японія, Німеччина, Сінгапур, Таїланд і Гонконг.	24.1 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	плоский прокат	вертикальна	47053	91,2%	3,9%	7,9%	www.baosteel.com/group
V.	Японія	Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation (NSSMC) Group	13 металургійних заводів Японії+ потужності у 15 країнах (США, Бразилія, Китай, Мексика та ін.)	24.1 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	плоский та сортовий прокат, сталь спеціального призначення	вертикальна	47360	92,3%	2,8%	45,2%	www.nssmc.com
VI.	РФ	ПАТ «Новолипецький металургійний комбінат» (НЛМК)	20 виробничих майданчиків, розташованих в РФ, США, Бельгії, Данії, Італії, Франції та Індії.	24.1 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	заготовка, плоский та сортовий прокат	вертикальна	17100	98,0%	1,0%	24,0%	www.nlmk.com/ru/
VII.	США	Crown Holdings, Inc.	36 країн (Америка, Азія, Європа, Африка): 143 ДП	25.92 Виробництво легких металевих пакувань	аерозольні балончики, металеві кришки, харчові банки, рекламна упаковка	горизонтальна	286,87**	96,4%	8,9%*	22,2%	www.crownco.com
VIII.	Швеція, Німеччина	Lindab group.,inc.	32 країни: європейський ринок (вкл. Пвн., Зах., ЦСЄ / СНД):136 філ.	25.1 Виробництво будівельних металевих конструкцій і виробів	комплексні системи будівельних сталевих конструкцій з пропрітарним програмним забезпеченням	горизонтальна	215,88**	93,7%	11,0%	46,0%	www.lindabgroup.com

* за даними офіційних сайтів компаній, <https://csimarket.com/stocks/competition>

** обсяг використання сталі для виробництва готових виробів за рік, розраховано згідно сукупній металоємності за офіційними даними компаній

***** нова філософія розвитку заводів в межах міста - "чуттєвий завод, чуттєве місто"- в основі якої лежить максимальна залученість персоналу і менеджменту в процес створення комфортного екологічного міського середовища (головна мета-підвищення якості життя)

Джерело: складено автором на основі даних компаній, WSA, CSI

Таблиця 3.3. - Матриця синтетичного відбору стратегічних орієнтирів та факторів успіху – носіїв конкурентних переваг глобальних лідерів галузі

Об'єкт вибору	Перспектива вимірювання	Компанія	I. ArcelorMittal	II. Nucor	III. POSCO	IV. China Baowu Group	V. Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation (NSSMC) Group	VI. ПІАТ «Новоліпечський металургійний комбінат» (НЛМК)	VII. Crown Holdings, Inc.	VIII. Lindab group, inc.
Стратегічні цілі	фінансова результативність	довгострокове прибуткове зростання		•						
		розширення бізнесу на цільових міжнародних зростаючих ринках	•				•		•	
		дисципліноване ціноутворення							•	
		контроль за витратами		•			•		•	
		ретельне розміщення капіталу	•	•					•	
	пропозицію високої цінності	довгострокову стратегічну реорганізацію з метою створення більшої доданої вартості для більшого числа зацікавлених сторін	•	•			•			•
		охоплення більшої частини ланцюжка створення вартості	•				•			
		поєднання програм операційної ефективності та інвестиційних проектів		•			•	•	•	
		оптимальної виробничої структури з глобально розширюючою виробничою базою на основі виробничих можливостей за рахунок підвищення конкурентоспроможності продуктів		•		•	•		•	
	сталий розвиток	економічна відповідальність	•	•	•	•	•	•	•	
		соціальна відповідальність	•	•	•	•	•	•	•	
		екологічна відповідальність	•	•	•	•	•	•	•	
		сприяння розвитку національних економік шляхом виробництва високоякісної продукції на основі переслідування нової парадигми зростання "корпоративний громадянин"			•					
		глобальний масштаб і сфери охоплення;	•	•	•	•	•	•	•	
		вигідне географічне розташування як основа енергоефективності та продуктивності;	•				•			•
		відмінні технічні можливості;	•	•	•	•	•		•	•
Ключові конкурентні переваги, забезпечуючи досягнення стратегічних результатів		вертикальна інтеграція (різноманітний портфель металургійних та споріднених підприємств, у т.р. гірничодобувних);	•	•	•	•	•	•		
		фінансові можливості;	•						•	
		основні цінності сталого розвитку у поєднанні з підприємницькою сміливістю;	•	•	•	•	•	•	•	•
		ефективна концепція дистрибуції (у т.р. розширення каналів збуту для виходу на ринок, націлене на збільшення обсягу базового завантаження власних металургійних заводів для досягнення стійких результатів),		•			•	•	•	•
		комерційна досконалість в додаток до операційної ефективності,		•					•	
		створення вартості для всіх зацікавлених сторін, соціальна відповідальність, корпоративна культура довіри та творчості,			•			•		•
		управління витратами, технічне лідерство, випереджаючий сервіс, SMART виробництво, урбаністична концепція розвитку;		•		•	•			
		конкурентні переваги у витратах (постачання матеріалів та рішень, які реагують на зміни у суспільстві та промисловості);	•	•			•	•		
		підвищенні ефективності бізнес-процесів,					•	•		
		співпраця з клієнтами				•			•	•
		прихильність до інновацій та розробці нових продуктів;			•			•	•	•
		розвиток і навчання персоналу.			•	•	•		•	•

Джерело: складено автором на основі даних компаній

Вибір перспектив вимірювання, умов забезпечення результатів на основі ключових стратегічних орієнтирів лідерів галузі- групових KSPI, а також показників визначення задовільності забезпечення таких за структурними напрямками – KSPI за наведеними рекомендаціями дає змогу сформувати авторський підхід до вимірювання рівня стратегічної результативності підприємств (рис.3.5), який ґрунтується на усіх універсальних та специфічних ключових факторів успіху глобальних лідерів металургійної галузі та є оригінальним інструмент оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей саме підприємств металургійної галузі.

$$LSP = \sqrt[3]{SFinR \times SEffR \times SS} \times 100\% \quad (3.2),$$

Де LSP – загальний рівень стратегічний результативності, **SFinR** - стратегічна фінансова результативність; **SEffR**- стратегічний рівень реалізації підприємницького потенціалу; **SS** - стратегічні результати соціоорієнтованого управління (дотримання принципів сталого розвитку). Усі перспективи стратегічної результативності, визначені на основі згрупованих KSPI, пропонується оцінювати як міру досягнення цільових результатів.

Перспектива фінансової результативності визначається мірою досягнення цільових цілей та віддаленістю від еталонних значень у чотирьох специфікаціях (групових KSPI) (3.3.):

$$SFinR = \frac{DVL + RTB - |STB| - FIN_LIM}{4}$$

де DVL – універсальний показник розвитку підприємства, оцінюється відносно еталонного значення (позитивне значення > 0);

RTB- універсальний показник рентабельності підприємства, відображаючий відсоток досягнення цільових результатів прибутковості (відносно 100%),

STB – показник стабільності компанії, визначаючий віддаленість підприємства від оптимального рівня балансу боргового навантаження ,

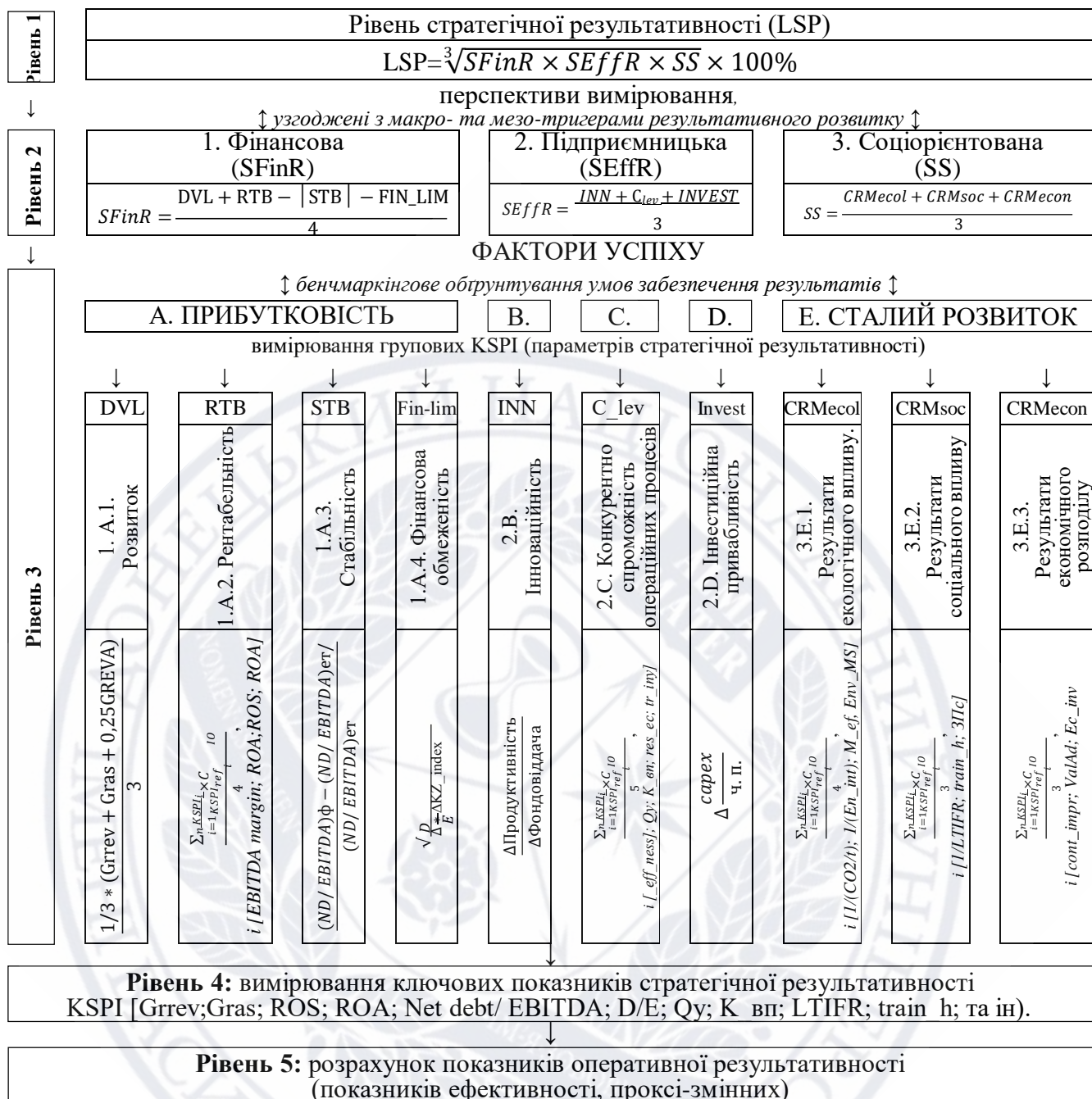


Рис. 3.4. Схема методичного підходу до вимірювання стратегічної результативності підприємств металургійної галузі

Джерело: розроблено автором

FIN_LIM – відображає ефективність розподілу капіталу в умовах фінансової обмеженості та оцінюється відсотком змін (при цьому ріст показника демонструє негативну тенденцію).

Розглянемо методику визначення, аналізу та моделювання кожного з параметрів LSP – групових KSPI. Систему оцінювання фінансової результативності за групою KSPI 1.A.1: Розвиток (DVL) представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. - Система оцінювання показників фінансової результативності за групою KSPI 1.A.1: Розвиток (DVL)

KSPI *	позначення	розрахунок	хар-ка	Критерій **	Проксі-змінні	позначення	сутність/розрахунок
рівень зростання чистого доходу	GRrev	%, співвідношення поточного та базового значення показника виручки від реалізації	показує рівень зростання чистого доходу за період	Норма -позитивне знач. сер.стал.	зміна обсягу виробництва	TPprod	%, зміна загальної величини обсягу виробництва є індикатором виробничої обмеженості отримання вищих фінансових результатів
					зміна умовної ціни одиниці (екв.сир.сталі, т)	TP(P)	%, зміна відношення виручки від реалізації до обсягу від реалізації
					витрати на збут та адміністративні витрати	sa/rev	%,відношення витрат на збут та адмін. до виручки від реалізації за період
рівень зростання активів	GRas	%, співвідношення поточного та базового значення показника сукупних активів	показує рівень зростання розміру підприємства за період		зміна величини боргу	TPзоб	%, зміна загальної величини зобов'язань за період
					капітальні інвестиції	capex	кошти, які компанія використовує для придбання, модернізації та підтримки необоротних активів (млн.дол.)
					коефіцієнт спрацювання	к _{спр}	%, відношення суми амортизаційних відрахувань до первісної вартості основних засобів
					зміна величини капіталу	TPвк	%, зміна величини власного капіталу за період
рівень зростання економічної доданої вартості	GR _{EVA}	%, співвідношення поточного та базового значення величини економічної доданої вартості	показник рівня зростання економічного прибутку підприємства після виплати всіх податків і плати за весь інвестований в підприємство капітал.		величина фінансового результату без урахування впливу ефекту структури капіталу	GR _{nopl}	%, зміна чистого операційного прибутку після сплати податків
					зміна середньозваженої вартості капіталу	GR _{wacc}	%, зміна суми прибутковості власного і позикового капіталу, зважених по їх питомій частці у структурі капіталу
					зміна рентабельності інвестованого капіталу	GR _{ROIC}	%, зміна відношення чистого операційного прибутку компанії до середньорічного сумарного інвестованого капіталу

* KSPI: ключовий показник стратегічної результативності

** Критерій оцінки KSPI: норма, середнє оптимальне значення у глоб.галузі або середнє у вибірці, еталонне чи середнє значення

Джерело: розроблено автором на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі та аналітики

У представлений методиці визначення результативності розвитку розглядаються три залежні змінні і їх динамічний рух: зростання виручки, зростання активів і зростання економічної доданої вартості (ф.3.5). На основі кореляційно-регресійного аналізу абсолютних та відносних показників діяльності підприємств-лідерів галузі (представленої далі), по кожній із залежних змінних групового KSPI визначені пояснюючі (проксі-змінні), динаміка яких переважним чином визначає динаміку залежних змінних.

$$DVL = \frac{1/3 * (Grrev + Gras + 0,25GREVA)}{3} \quad (3.4);$$

де **Grrev** – показник, який характеризує рівень зростання чистого доходу за період і розраховується як співвідношення поточного та базового значення

показника виручки від реалізації,

Gras- показує рівень зростання розміру підприємства за період і визначається співвідношенням поточного та базового значення показника сукупних активів,

GR_{EVA} - показник рівня зростання економічного прибутку підприємства після виплати всіх податків і плати за весь інвестований в підприємство капітал, визначається співвідношенням поточного та базового значення величини економічної доданої вартості.

Як слідує із табл. 3.4, проксі-змінними росту чистого доходу визначено зміну обсягу виробництва, зміну умовної ціни одиниці та витрати на збут й адміністративні витрати. Проксі- змінними зростання активів визначено зміну величини боргу, капітальні інвестиції, рівень зносу основних засобів та зміну величини капітал. Пояснюючими змінними зростання показника економічної доданої вартості визначено величину фінансового результату без урахування впливу ефекту структури капіталу, зміну середньозваженої вартості капіталу та зміну рентабельності інвестованого капіталу.

У табл. 3.5 представлено характеристику другої специфікації фінансової результативності за групою KSPI 1.A.2: Рентабельність(RTB). У представленій методиці визначення результативної рентабельності розглядаються чотири залежні змінні на основі універсальної методики вимірювання (ф. 3.1): операційна рентабельність, рентабельність активів, капіталу та продажу та їх зіставлення з референтним (еталонним, цільовим або нормованим) значенням (ф.3.5):

$$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{KSPI_i}{KSPI_{ref i}} \times C_{IO}}{4}, i [EBITDA \text{ margin}; ROA; ROS; ROA] \quad (3.5),$$

де ROA -рентабельність активів (%), показує здатність організації генерувати прибуток без урахування структури його капіталу (фінансового лівериджу), якість управління активами; розраховується відношенням показника прибутку до показника середніх за звітний період активів підприємства. Проксі-змінними визначено чутливість активів, величину компанії, розмір прибутковості;

Таблиця 3.5. - Система оцінювання показників фінансової результативності за групою KSPI 1.A.2:Рентабельність(RTB)

KSPI*	позначення	розрахунок	хар-ка	**	Проксі-змінні	позначення	за групою KSPI 1.A.2:Рентабельність(RTB)сутність/розрахунок
рентабельність операційної діяльності	EBITDA _{margin}	співвідношення EBITDA та виручки	%, відображає прибутковість (збитковість) компанії до сплати відсотків, податків і амортизації	середнє еталонне (бенч)	коефіцієнт спрацювання	k _{спр}	п., відношення суми амортизаційних відрахувань до первісної вартості основних засобів
					створення доданої вартості	ValAd	%,відношення валової доданої вартості до виручки
					витрати на оплату праці,% у витратах	lab_cst	%, частка витрат на оплату праці у операційних витратах
					величина дохідності	ln(rev)	натуральний логарифм загальної величини виручки від реалізації (млн.дол.)
					матеріалоємність натуральна	k _{мє_{нат}}	відношення матеріальних витрат на обсяг виробленої продукції (тис.дол. на 1 т)
рентабельність активів	ROA	відношення показника прибутку до показника середніх за звітний період активів підприємства	показує здатність організації генерувати прибуток без урахування структури його капіталу (фінансового левериджу), якість управління активами		чутливість активів	PPE/A	%, відношення основних засобів до загальної величини активів компанії, використовується для оцінки майнового забезпечення компанії при запозиченнях на боргових ринках. Показник пов'язаний з інформаційною асиметрією, тобто дозволяє оцінювати вартість залученого капіталу. Є лагованим. Лаг становить один рік
					величина компанії	Ln(Assets)	натуральний логарифм загальної величини активів компанії є індикатором фінансового обмеження компанії, а також пов'язаний з несприятливим відбором (вибір джерел фінансування з точки зору їх вартості). Показник є лагованим. Лаг становить один рік (млн.дол.)
					розмір прибутковості	lnЧП	натуральний логарифм величини чистого прибутку (млн.дол.)
рентабельність капіталу	ROE	відношення показника прибутку до власного капіталу	відображає віддачу (ефективність використання) власного капіталу		рентабельність продажу	ROS	%, відношення чистого прибутку до виручки
					швидкість обороту капіталу	Turn_cpl	п., відношення виручки від реалізації до середньої вартості необоротних активів за розрахунковий період
					фінансовий ліверидж	D/E	п., співвідношення позикового і власного капіталу
рентабельність продажу	ROS	відношення чистого прибутку до виручки, %	характеризує ефективність виробничої і комерційної діяльності і показуючи частку прибутку в грошовій одиниці виручки		показник рівня глибини переробки виробленої металопродукції	K_вп	п., відношення обсягу реалізації прокатної продукції до приведеного сукупного обсягу виробництва
					величина реалізації	lnV _{рп}	натуральний логарифм обсягу реалізованої продукції (нат.вимір : тис.т.)
					умовна ціна реалізації	lnP	натуральний логарифм умовної ціни за реалізацію (дол. за 1 т.)
					величина неопераційної дохідності	lnrev _{нопор}	сума доходу від участі у капіталі, фінансових та інших доходів (млн.дол.)
					величина капіталу	lnEqu	натуральний логарифм власного капіталу (млн.дол.)
					собівартість одиниці продукції	Unit_exp	відношення обсягу операційних витрат на обсяг виробництва (нат: тис.дол.на 1 т.)

* KSPI: ключовий показник стратегічної результативності

** Критерій оцінки KSPI: норма, середнє оптимальне значення у глоб.галузі або середнє у вибірці, еталонне чи середнє значення

Джерело: розроблено автором на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі та аналітики

ROE - рентабельність капіталу(%), відображає віддачу (ефективність використання) власного капіталу, визначається відношенням показника прибутку до власного капіталу. Величина показника пояснюється швидкістю обороту капіталу, фінансовим левериджем та рентабельністю продажу (ROS): відношенням чистого прибутку до виручки, характеризуючим ефективність виробничої і комерційної діяльності, показуючи частку прибутку в грошовій одиниці виручки. Проксі-змінними для ROS визначено показник рівня глибини переробки виробленої металопродукції, обсяг реалізації, умовну ціну реалізації, величину неопераційної дохідності, капіталу та собівартість одиниці продукції.

EBITDA margin - рентабельність операційної діяльності (%), відображає прибутковість (збитковість) компанії до сплати відсотків, податків і амортизації та визначається співвідношення EBITDA та виручки. Проксі-змінними є рівень зносу, створення доданої вартості, витрати на оплату праці, величина дохідності, матеріалоемність.

У табл. 3.6 представлено третю групу системи оцінювання показників фінансової результативності 1.А.3:Стабільність (STB). Рівень стабільності, як віддаленість від оптимальної оцінки, згідно методики оцінюється за формулою 3.6:

$$STB = \frac{(Net\ debt / EBITDA)_{\phi} - (Net\ debt / EBITDA)_{et}}{(Net\ debt / EBITDA)_{et}} \quad (3.6),$$

де Net debt/ EBITDA ϕ -фактичне значення, Net debt/ EBITDA_{et}- еталонне. Таким чином критичною змінною оцінки є коефіцієнт відношення боргу до EBITDA (Debt / EBITDA ratio) - показник боргового навантаження на організацію, її здатність погасити наявні зобов'язання (платоспроможність). Як і інші подібні коефіцієнти, показник відношення боргу до EBITDA залежить від галузевих особливостей, тому у рамках металургійної галузі його доцільно порівнювати із значеннями інших підприємств (еталонним таким чином виступає середнє значення вибірки). Проксі-змінними показника виявлено рентабельність операційної діяльності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт автономії, фінансовий ліверидж, розмір амортизаційних відрахувань, показник боргового навантаження LTD/FA.

Таблиця 3.6. - Система оцінювання показників фінансової результативності за групою KSPI 1.A.3: Стабільність (STB)

KSPI *	позначення	розрахунок	хар-ка	Критерій**	Проксі-змінні	позначення	сутність/розрахунок
показник боргового	Net debt/ EBITDA	співвідношення сукупних зобов'язань до EBITDA	показує платоспроможність компанії: при нормальному фінансовому стані організації, значення даного коефіцієнта не повинно перевищувати 3. Якщо значення коефіцієнта перевищує 4-5, це говорить про занадто велике боргове навантаження на підприємство і можливі проблеми з погашенням своїх боргів	середнє еталонне (бенч)	рентабельність операційної д-ті	EBIT _{margin}	%, співвідношення фін.результату від операційної діяльності до операційних витрат
					коефіцієнт абсолютної ліквідності	к _{абс.л.}	п., співвідношення грошових коштів та екв. до поточних зобов'язань 0,2-0,5
					коефіцієнт автономії	Fin_aut	п., співвідношення капіталу до активів 0,6-0,7
					фінансовий ліверидж	D/E	п., співвідношення позикового і власного капіталу
					амортизац. відрахування	к _{ав}	%, частка витрат на амортизацію у операційних витратах
					показник боргового навантаження	LTD/FA	п., відношення довгострокових зобов'язань до необоротних активів

* KSPI: ключовий показник стратегічної результативності

** Критерій оцінки KSPI: норма, середнє оптимальне значення у глоб.галузі або середнє у вибірці, еталонне чи середнє значення

Джерело: розроблено на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі та аналітики

Останнім, четвертим параметром фінансової результативності є група KSPI 1.A.4: Фінансові обмеження (результати управління капіталом) (Fin_lim) представлено у табл. 3.7. За авторською методикою, загальний вплив фінансових обмежень на стратегічну результативність визначається (ф.3.7):

$$FIN_LIM = \sqrt{\Delta \frac{D}{E} * \Delta KZ_index} \quad (3.7)$$

Друга модель дозволяє оцінити механізм перерозподілу власного капіталу в умовах фінансових обмежень на основі Індекса Каплана – Зінгалеса (KZ_Index)-показника, який характеризує фінансовий стан компанії. Більш високе значення показника передбачає, що компанія є фінансово обмеженою. Фінансові обмеження виникають внаслідок фрікцій щодо пропозиції капіталу – асиметрії щодо достовірності інформації між інвесторами і компанією.

Менеджмент компанії володіє більшою інформацією, ніж інвестор. Іншими словами, витрати від залучення боргового капіталу або емісії власного капіталу можуть істотно відрізнятися від альтернативних витрат внутрішнього фінансування.

Таблиця 3.7. - Система оцінювання показників фінансової результативності за групою KSPI 1.A.4: Фінансові обмеження (результати управління капіталом) (Fin_lim)

KSPI	познач	розрахунок	хар-ка	**	Проксі-змінні	позначення	сутність/розрахунок
фінансовий ліверидж	D/E	п., співвідношення позикового (загальної заборгованості підприємства (D)) до величини власного капіталу (E)	відображає потенційну небезпеку виникнення нестачі власних коштів, що може служити причиною труднощів в отриманні нових кредитів	середнє еталонне (бенч)	рентабельність активів	ROA	%, відношення прибутку після оподаткування до загальної величини активів. Даний показник визначає корпоративну фінансову політику (накопичення прибутку для подальшого викупу власного капіталу). Крім того, прибутковість впливає на фінансовий ліверидж за допомогою збільшення власного капіталу. Даний показник є лагованим. Лаг становить один рік
					чутливість активів	PPE/A	п., відношення основних засобів до загальної величини активів компанії, використовується для оцінки майнового забезпечення компанії при запозиченнях на боргових ринках. Показник пов'язаний з інформаційною асиметрією, тобто дозволяє оцінювати вартість залученого капіталу. Є лагованим. Лаг становить один рік
					показник інвестиційних можливостей	MTB	п., відношення ринкової капіталізації або EVA до вартості власного капіталу за балансовою оцінкою з урахуванням лага. Лаг становить один рік.
					величина компанії	Ln(Assets)	натуральний логарифм загальної величини активів компанії є індикатором фінансового обмеження компанії, а також пов'язаний з несприятливим відбором (вибір джерел фінансування з точки зору їх вартості). Показник є лагованим. Лаг становить один рік (млн.дол.)
Індекс Каптана - Зінгалеса	KZ_Index	$-1,002 * \text{CashFlow}/A + 0,283 * \text{MTB} + 3,139 * \text{Debet} - 39,368 * \text{Dividends} - 1,315 * \text{Cash},$ <p>де CashFlow/A - відношення грошових коштів від операційної діяльності до загальної величини активів, MTB - відношення ринкової капіталізації (або вартості компанії EVA) до вартості власного капіталу за балансовою оцінкою, Debet - відношення загальної заборгованості до загальної величини активів компанії, Dividends - відношення дивідендних виплат до загальної величини активів, Cash - відношення грошових коштів з бухгалтерського балансу до загальної величини активів</p>	<p>більш високе значення показника передбачає, що компанія є фінансово обмеженою. Фінансові обмеження виникають внаслідок фрікцій щодо пропозиції капіталу - асиметрія щодо достовірності інформації між інвесторами і компанією. Менеджмент компанії володіє більшою інформацією, ніж інвестор. Іншими словами, витрати від залучення боргового капіталу або емісії власного капіталу можуть істотно відрізнятися від альтернативних витрат внутрішнього фінансування.</p>	середнє еталонне (бенч)	зміна власного капіталу	Equity_Iss	п.Δ, відношення значення власного капіталу мінус значення нерозподіленого прибутку (якщо нерозподілений прибуток має від'ємне значення, тоді його приймають рівним нулю) до загальної величини активів компанії. Показник є дуже важливим, оскільки відповідає за процес перерозподілу власного капіталу (використання доходів від додаткової емісії акцій або накопиченого прибутку для подальшого їх викупу). Крім того, він дозволяє зрозуміти логіку прийняття фінансових рішень компанії, в тому числі в ситуації фінансових обмежень, при виборі джерел фінансування
					інші джерела фінансування	Sources_Funds	п., відношення зміни заборгованості компанії плюс величина прибутку після оподаткування плюс амортизація до загальної величини активів компанії

Джерело: розроблено автором на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі та аналітики

Даний показник є найпопулярнішим і досить легко розраховується із доступних бухгалтерських джерел інформації (ф.3.8):

$$\begin{aligned} KZ_Index = & 1,002 * CashFlow/A + 0,283 * MTB + \\ & + 3,139 * Debet - 39,368 * Dividends - 1,315 * Cash \end{aligned} \quad (3.8),$$

де CashFlow/A - відношення грошових коштів від операційної діяльності до загальної величини активів, MTB - відношення ринкової капіталізації (або вартості компанії EVA) до балансової вартості власного капіталу, Debet - відношення загальної заборгованості до загальної величини активів компанії, Dividends - відношення дивідендних виплат до загальної величини активів, Cash - відношення грошових коштів з бухгалтерського балансу до загальної величини активів. Орієнтиром відбору незалежних змінних для оцінки перерозподілу власного капіталу в умовах фінансових обмежень є модель Фарре-Менза, згідно якою ними є: величина компанії, зміна власного капіталу та інші джерела фінансування.

Другою перспективою вимірювання стратегічної результативності є вимір рівня реалізації підприємницького потенціалу, який, згідно авторської методики, визначається мірою досягнення цільових орієнтирів та віддаленістю від еталонних значень за такими трьома параметрами як Інноваційність (KSPI 2.B:INN), Оптимальність виробництва (конкурентоспроможність виробничого процесу,) (2.C:C_lev) та Інвестиційна привабливість (2.D: INVEST) (ф.3.9):

$$SEffR = \frac{INN + C_{lev} + INVEST}{3} \quad (3.9).$$

Інноваційність діяльності організації є динамічним показником і позитивно оцінюється при значенні $INN > 0$ за ф.3.10:

$$INN = \Delta \text{Продуктивність} / \Delta \text{Фондовіддача} \quad (3.10).$$

Забезпечення інноваційного розвитку металургійних підприємств є обов'язковою умовою досягнення конкурентоспроможності та важливою проблемою української економіки. У таблиці 3.8 представлено детальну характеристику системи оцінювання показників результативності ділової активності за групою KSPI 2.B. Інноваційність (INN).

Таблиця 3.9. - Система оцінювання показників результативності реалізації підприємницького потенціалу за групою KSPI 2.B. Інноваційність (INN)

KSPI	позн	розрахун	хар-ка	**	Проксі-змінні	позначення	сутність/розрахунок
продуктивність	Prod	відношення виручки до середньоблікової чисельності персоналу (млн.дол.на ос.)	відображає результативність роботи персоналу	середнє еталонне (бенч)	умовна ціна реалізації	lnP	натуральний логарифм умовної ціни за реалізацію (дол. за 1 т.)
					фондоємність	FoE	відношення обсягу виробництва до середньорічної вартості основних засобів (1т/тис.дол.)
					фондоозброєність	FoO	відношення середньорічної вартості основних засобів до середньоблікової чисельності робітників (млн.дол. на ос.)
фондовіддача	FoV	п.,відношення виручки до серед. вартості основних засобів	характеризує ефективність використання основних засобів організації		коефіцієнт економічного спрацювання	кспр	п., відношення суми амортизаційних відрахувань до первісної вартості основних засобів
					рентабельність активів	ROA	%, відношення прибутку після оподаткування до загальної величини активів. Даний показник визначає корпоративну фінансову політику (накопичення прибутку для подальшого викупу власного капіталу). Крім того, прибутковість впливає на фінансовий ліверидж за допомогою збільшення власного капіталу. Даний показник є лагованим. Лаг становить один рік
					чутливість активів	PPE/A	п., відношення основних засобів до загальної величини активів компанії, використовується для оцінки майнового забезпечення компанії

** Критерій оцінки KSPI: норма, середнє оптимальне значення у глоб.галузі або середнє у вибірці, еталонне чи середнє значення

Джерело: розроблено шляхом аналітики бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі

Таким чином, двома змінними, визначаючими рівень інноваційного розвитку підприємства є продуктивність праці - відображає результативність роботи персоналу, збільшується при автоматизації та інших проявах інноваційного розвитку, та фондоозброєність- відношення виручки до середньорічної вартості основних засобів, характеризує ефективність використання основних засобів організації та відображає рівень прогресивності технології виробництва. При перевищенні темпів фондовіддачі окремого підприємства над іншими слід говорити про використання більш високотехнологічного обладнання і

прогресивних технологій. Перевищення динаміки продуктивності над фондівдачею вказує на використання організаційних та соціально-психологічних факторів зростання. Обернена динаміка може вказувати на недостатність техніко-технологічних складових виробничого процесу.

Другою групою KSPI, вимірюючою рівень результативності реалізації підприємницького потенціалу, слід вважати конкурентоспроможність виробничого процесу на основі максимальної реалізації виробничого потенціалу: 2.С.: С_lev, система оцінювання якої представлена у табл.3.9. Оцінка рівня конкурентоспроможності проводиться за універсальною методикою (ф.3.1) та трактується відносно 1, де 1 – абсолютна досяжність цільової конкурентоспроможності, >1 - конкурентоспроможність вища конкурентів. Для експортоорієнтованих підприємств задовільним є лише рівень >1. Складовими такої оцінки, згідно авторської методики (ф.3.11), є:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{KSPI_i}{KSPI_{ref_i}} \times C_{10}}{5}, i [_{eff_ness}]; Q_y; K_{en}; res_{ec}; tr_{iny}] \quad (3.11)$$

- дієвість (ef_ness) – співвідношення обсягу реалізованої продукції до обсягу виробництва: відображає ефективність планування виробництва відносно тенденцій місткості ринку. Визначеними проксі-змінними є упередження індексів дієвості зростання за обсягами реалізації, витрати на збут та адміністративні витрати, умовна ціна реалізації;

- якість (Qy або Unit_exp) – відношення собівартості до обсягу виробництва, демонструє рівень якості на основі вкладених ресурсів у створення (за практичної відсутності операційних механізмів у рамках дослідження зведення сортаменту продукції до вузького переліку конструкційних груп та необхідності проведення якісних маркетингових досліджень для реальної оцінки задоволеності споживачами якістю продукцією зроблено узагальнена оцінка, основою якої є міркування стосовно граничних витрат на виробництво більш якісної продукції з одночасним залученням більш ефективних механізмів ресурсозбереження; саме тому розглядати даний показник доцільно у контексті співставлення із середньогалузевим). Впливаючими факторами є рівень глибини переробки

Таблиця 3.9. - Система оцінювання показників результативності реалізації підприємницького потенціалу за групою KSPI 2.C. Оптимальності виробництва (C_lev)

KSPI	познач	розрахунок	хар-ка	**	Проксі-змінні	позначення	сутність/розрахунок
дієвість	ef_ness	обсяг реалізованої продукції/обсяг виробництва, п.	відображає ефективність планування виробництва відносно тенденцій місткості ринку	1	Упередження індексів дієвості зростання обсягів реалізації	TPвир/TPпп	відношення середньорічного приросту виробництва,% до середньорічного темпу реалізації продукції,%
					витрати на збут та адміністративні витрати	sa/rev	%, відношення витрат на збут та адмін. до виручки від реалізації за період
					умовна ціна реалізації	lnP	натуральний логарифм умовної ціни за реалізацію (дол. за 1 т.)
якість	Qy	собівартість/обсяг виробництва (тис. дол. на 1 т.)	демонструє рівень якості на основі вкладених ресурсів у створення	сер. вибірки (етал.)	показник рівня глибини переробки виробленої металопродукції	K_вп	п., відношення обсягу реалізації прокатної продукції до приведенного сукупного обсягу виробництва
					коефіцієнт матеріалоемності	k ме	п., відношення матеріальних витрат до виручки
					рентабельність операційної д-ті	EBITmargin	%, співвідношення фін.результату від операційної д-ті до операційних витрат
					середня зар.плата	ЗПс	відношення витрат на оплату праці до середньообл.чисельності персоналу, млн. дол. на ос.
					продуктивність праці	Prod	відношення виручки до середньооблікової чисельності персоналу (млн.дол.на ос.)
					умовна ціна реалізації	lnP	натуральний логарифм умовної ціни за реалізацію (дол. за 1 т.)
показник рівня глибини переробки металопродукції	K_вп	відношення обсягу реалізації прокатної продукції до приведенного сукупного обсягу виробництва, п.	відображає обсяг реалізації продукції з високою доданою вартістю/приведений обсяг виробництва	0,85	продуктивність праці	Prod	відношення виручки до середньооблікової чисельності персоналу(млн.дол.на ос.)
					умовна ціна реалізації	lnP	натуральний логарифм умовної ціни за реалізацію (дол. за 1 т.)
					коефіцієнт економічного спрацювання	kспр	п., відношення суми амортизаційних відрахувань до первісної вартості основних засобів
					рентабельність операційної д-ті	EBITmargin	%, співвідношення фін.результату від операційної д-ті до операційних витрат
					витратоемність	cost_in_rev	п., співвідношення собівартості реалізації до виручки
					чутливість активів	PPE/A	п., відношення основних засобів до загальної величини активів компанії, використовується для оцінки майнового забезпечення
ресурсозбереження (економічність)	res_ec	матеріальні витрати/операційна собівартість, %	відображає частку витрат на матеріали та сировину у операційній собівартості виробленої продукції	сер. вибірки (етал.)	продуктивність капіталу	capex/rev	п., співвідношення капітальних витрат до виручки
					коефіцієнт економічного спрацювання	kспр	п., відношення суми амортизаційних відрахувань до первісної вартості основних засобів
					рентабельність операційної д-ті	EBITmargin	%, співвідношення фін.результату від операційної д-ті до операційних витрат
					продуктивність капіталу	capex/rev	п., співвідношення капітальних витрат до виручки
інтенсивність використання виробничого потенціалу	tr_iny	п., оборотність запасів: операційний дохід / запаси	характеризує якість запасів і ефективність управління ними. Важливість показника пов'язана з тим, що прибуток виникає при кожному "обороті" запасів (операційному циклі)	сер. вибірки (етал.)	створення доданої вартості	ValAd	%, відношення валової доданої вартості до виручки
					оборотність активів	tr_ass	п., операційний дохід / сукупні активи
					оборотність власного капіталу	tr_eq	п., операційний дохід / власний капітал
					оборотність основних засобів	tr_fx	п., операційний дохід / основні засоби
					оборотність дебіторки	tr_reci	п., операційний дохід / дебіторська заборгованість

Джерело: розроблено автором на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі та аналітики

виробленої металопродукції, матеріалоемність, рентабельність операційної діяльності, середня заробітна плата як мотиваційний чинник та продуктивність праці як результативний, умовна ціна реалізації;

- показник рівня глибини переробки металопродукції ($K_{\text{вп}}$)-відношення обсягу реалізації прокатної продукції до приведеного сукупного обсягу виробництва, п. (див.Р.2): відображає обсяг реалізації продукції з більш високою доданою вартістю до приведеного обсягу виробництва. Проксі-змінними є продуктивність праці, умовна ціна реалізації, коефіцієнт економічного спрацювання, рентабельність операційної діяльності, витратоемність, чутливість активів та продуктивність капіталу;

- ресурсозбереження (економічність) ($\text{res}_{\text{ес}}$) - відношення матеріальних витрат до операційної собівартості, %. Відображає частку витрат на матеріали та сировину у операційній собівартості виробленої продукції. Динамічне зменшення показника визначає рівень економічності ресурсів, відповідає тенденції циркулярної економіки, принципам сталого розвитку, та демонструє технологічне оновлення виробничого методу. Проксі-змінними показника є рівень зносу основних засобів, рентабельність операційної діяльності, продуктивність капіталу та рівень створення доданої вартості;

- п'ятим показником оцінки оптимальності виробництва, який широко використовується як КРІ лідерів галузі у якості характеристики інтенсивності використання виробничого потенціалу є оборотність запасів (tr_{iny})-співвідношення операційного доходу до середньорічної вартості запасів (п.): характеризує якість запасів і ефективність управління ними. Важливість показника пов'язана з тим, що прибуток виникає при кожному "обороті" запасів (операційному циклі). Згідно аналітиці POSCO, показник є синергійним ядром таких близьких показників (виокремлених автором у якості проксі-змінними) як оборотність активів, оборотність власного капіталу, оборотність основних засобів та оборотність дебіторської заборгованості.

Слід зазначити, що запропонований аналіз конкурентоспроможності виробничого процесу відповідає та відображає розглянуті у Р.2 тренди глобального

розвитку галузі та виявленні фактори впливу на результативність як носії конкурентних переваг. Змінні тісно пов'язані та зумовлюють одна одну.

Третьою групою KSPI, вимірюючими рівень результативності реалізації підприємницького потенціалу, необхідно розглядати групу KSPI 2.D: Інвестиційна привабливість (INVEST), характеристики системи оцінювання показників результативності якої представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10. - Система оцінювання реалізації підприємницького потенціалу за групою KSPI 2.D: Інвестиційна привабливість (INVEST)

KSPI *	позн	розрахунок	хар-ка	**	Проксі-змінні	позначення	сутність/ розрахунок
відтворення інвестицій	сарех/ч.п.	продуктивність капіталу* продуктивність праці або відношення капітальних інвестицій до середньооблікової чисельності персоналу, (млн.дол. на ос.)	характеризує ефективність (віддачу) від інвестицій на основі ключових факторів розвитку незалежно від розміру підприємства	сер. вибірки або еталон. (бенч.)	продуктивність капіталу	сарех/rev	п., співвідношення капітальних витрат до виручки
					продуктивність праці	Prod	фондовіддача* фондоозброєність (млн.дол.на ос.)

** Критерій оцінки KSPI: норма, середнє оптимальне значення у глоб.галузі або середнє у вибірці, еталонне чи середнє значення

Джерело: розроблено на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі та аналітики

Згідно авторської методики, рівень інвестиційної привабливості слід розглядати як похідну від продуктивності праці та капіталу як ключових факторів результативності галузі загалом. Показник є динамічним, тобто має розглядатися у контексті покращення та розраховуватись за формулою (ф.3.12.):

$$INVEST = \Delta \frac{\text{сарех}}{\text{ч.п.}}, \text{ або } \Delta \frac{\text{виручка}}{\text{ч.п.}} * \Delta \frac{\text{сарех}}{\text{виручка}} \quad (3.12)$$

або $\Delta \text{продуктивність праці} * \Delta \text{продуктивність капіталу}$.

Результативність соціорієнтованого управління на принципах CSR, згідно авторського підходу є розширеною модифікацією «Восьми глобальних економічних, соціальних та екологічних показників» сталого розвитку WSA, та може бути визначена формулою (3.13):

$$SS = \frac{CRMecol + CRMsoc + CRMecon}{3} \quad (3.13),$$

де CRMecol, CRMsoc, CRMecon відповідно результати екологічного, соціального та економічного впливу в контексті стійкого розвитку. Усі перелічені вимірники мають бути оцінені у процесі порівняння з еталонним глобальним середнім значенням (заданим WSA).

Таблиця 3.11. - Система оцінювання показників результативності соціорієнтованого стратегічного управління (сталого розвитку та CRM) за групою KSPI 3.Е.1: Результати екологічного впливу

KSPI	познач	розрахунок	хар-ка	**	Проксі-змінні	позначення	сутність/розрахунок
Викиди парникових газів	CO2/t	тонн CO2 на тонну сталі	показує обсяг викидів парникових газів на тону виробленої продукції	Еталон: глобально галузеві сер.знач.	екологічні капітальні витрати	ln(eco_exp)	натуральний логарифм величини витрат на охорону навколишнього середовища (млн.дол.)
					матеріалоемність натуральна	К _{мС_{нат}}	відношення матеріальних витрат на обсяг виробленої продукції, (тис.дол. на 1 т)
Енергоємність	En_int	ГДж на тонну сталі	відображає ефективність енергозберігаючої політики		показник рівня глибини переробки виробленої металопродукції	К_вп	п., відношення обсягу реалізації прокатної продукції до приведеного сукупного обсягу виробництва
					величина компанії	Ln(Assets)	натуральний логарифм загальної величини активів компанії є індикатором фінансового обмеження компанії, а також пов'язаний з несприятливим відбором (вибір джерел фінансування з точки зору їх вартості) (млн.дол.)
					якість	Qy	собівартість/обсяг виробництва (тис. дол. на 1 т.)
					виробництво	lnV _{вир}	натуральний логарифм обсягу виробленої продукції (нат.вимір: тис.т.)
					продуктивність праці	Prod	п., фондівдача*фондоозброєність
					виробництво	lnV _{вир}	натуральний логарифм обсягу виробленої продукції (нат.вимір: тис.т.)
Матеріальна ефективність	M_ef	відношення маси отриманого брухту до маси залишків та відходів виробництва, п.	відображає частку перероблених на брухт (первинні та вторинні побічні продукти) залишків виробництва, прихильність компанії цінностям циркулярної економіки		інвестиції R&D	lnR&D	натуральний логарифм інвестицій у розробки та дослідження (млн.дол.)
					витрати на збут та адміністративні витрати	sa/rev	%, відношення витрат на збут та адмін. до виручки від реалізації за період
Системи управління навколишнім середовищем	Env_MS	частка працівників та підрядників, які працюють на зареєстрованих виробничих потужностях, п.	характеризує ступінь відповідальності та відповідності виробничого процесу		величина компанії	Ln(Assets)	натуральний логарифм загальної величини активів компанії є індикатором фінансового обмеження компанії, а також пов'язаний з несприятливим відбором (вибір джерел фінансування з точки зору їх вартості). (млн.дол.)

** Критерій оцінки KSPI: норма, середнє оптимальне значення у глоб.галузі або середнє у вибірці, еталонне чи середнє значення

Джерело: розроблено автором на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі, аналітики, WSA.

Залежними змінними другої з систем оцінювання показників результативності сталого розвитку за групою KSPI 3.E.2: Результати соціального впливу (табл.3.12) є коефіцієнт частоти травм з тимчасовою втратою працездатності (LTIFR), навчання співробітників та оплата праці.

Таблиця 3.12. - Система оцінювання показників соціорієнтованого стратегічного управління за групою KSPI 3.E.2: Результати соціального впливу

KSPI *	поз	розрахун	хар-ка	**	Проксі-змінні	познач	сутність/розрахунок
коефіцієнт частоти травм з тимчасовою втратою працездатно	LTIFR	травми / млн. годин роботи	аналіз конкретних умов праці з метою вдосконалення охорони праці	Еталон: глобально галузеві сер.знач.	навчання	train_h	кількість годин навчання на 1 працівника
					задоволеність	Sat_em	Оцінка задоволеності працівників, балів зі 100
Навчання співробітників	train_d	дні навчання / працівник	показує відносні масштаби програми професійного навчання компанії		витрати на навчання	Exp_tr em	натуральний логарифм величини витрат на навчання одного працівника, (дол. на ос.)
					задоволеність	Sat_em	Оцінка задоволеності працівників, балів зі 100
					витрати на збут та адміністративні витрати	sa/rev	%, відношення витрат на збут та адмін. до виручки від реалізації за період
					Середня з.п.	ЗПс	відношення витрат на оплату праці до середньообл. чисельності персоналу, тис. дол.
розмір прибутковості	ValAd	%, відношення валової доданої вартості до виручки					
продуктивність праці	Prod	натуральний логарифм величини чистого прибутку (млн.дол.)					
рівень глибини переробки	K_вп	фондовіддача*фондоозбросність (млн.дол.на ос.)					
		п., відношення обсягу реалізації прокатної продукції до приведенного сукупного обсягу виробництва					

** Критерій оцінки KSPI: норма, середнє оптимальне значення у глоб.галузі або середнє у вибірці, еталонне чи середнє значення

Джерело: розроблено на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі, аналітики, WSA

Середній рівень заробітної плати (ЗПс) розраховується відношенням витрат на оплату праці до середньооблікової чисельності персоналу. Характеризують рівень добробуту та мотиваційний чинник досягнення кращих результатів. Проксі-змінними є ФОП, створення доданої вартості, розмір прибутковості, продуктивність праці та рівень глибини переробки.

Залежними змінними третьої з систем оцінювання показників результативності сталого розвитку за групою KSPI 3.E.3: Результати економічного розподілу (табл.3.13) є:

- інвестиції в нові процеси та продукти (cont_impr)- вартість інвестицій в капітальні витрати та дослідження і розробки, % від виручки. Відображає міру

Таблиця 3.13. - Система оцінювання показників результативності соціорієнтованого стратегічного управління (сталого розвитку та CRM) за групою KSPI 3.Е.3: Результати економічного розподілу

KSPI *	познач	розрахунок	хар-ка	**	Проксі-змінні	позначення	сутність/розрахунок
Інвестиції в нові процеси та продукти	cont_impr	вартість інвестицій в капітальні витрати та дослідження і розробки, % від виручки	Відображає міру компанії переслідування принципам постійного покращення	Еталон: глобально галузеві сер.знач.	продуктивність капіталу	capex/rev	%, співвідношення капітальних витрат до виручки
					рентабельність активів	ROA	%, відношення прибутку після оподаткування до загальної величини активів.
Створення доданої вартості	ValAd	відношення валової доданої вартості до виручки, %	відображає рівень економічної цінності компанії		витрати на оплату праці,% у витратах	lab_cst	частка витрат на оплату праці у операційних витратах, %
					величина дохідності	ln(rev)	натуральний логарифм загальної величини виручки від реалізації (млн.дол.)
					матеріалоємність натуральна	км _{нат}	відношення матеріальних витрат на обсяг виробленої продукції, (тис.дол. на 1 т)
					рентабельність активів	ROA	%, відношення прибутку після оподаткування до загальної величини активів..
Розподілена економічна вартість	Ec_inv	вартість, розподілена суспільству (пряма і непряма), % від виручки	Показник, спрямований на кількісну оцінку вартості, розподілену суспільству промисловістю. Він включає прямі і непрямі внески незалежно від фінансової структури країни (внески фіксуються незалежно від того, зроблені вони безпосередньо від компанії спільноті або побічно від компанії за допомогою державних податків, дивідендів акціонерів або заробітної плати співробітників і т. д.).Металургія має вирішальне значення для економічного зростання. Важливо кількісно визначити компанії, що створюють цінності, і встановити, наскільки це багатство поширюється на суспільство.		продуктивність капіталу	capex/rev	%, співвідношення капітальних витрат до виручки
					рівень глибини переробки	K_вп	п.,відношення обсягу реалізації прокатної продукції до приведеного сукупного обсягу виробництва
					виробництво	lnVвир	натуральний логарифм обсягу виробленої продукції (нат.вимір: тис.т.)
					рентабельність активів	ROA	%, відношення прибутку після оподаткування до загальної величини активів.
					величина дохідності	ln(rev)	натуральний логарифм загальної величини виручки від реалізації (млн.дол.)
					продуктивність праці	Prod	п.,фондовіддача*фондоозброєність
					фінансові витрати	fin/rev	%,відношення фінансових витрат до виручки

** Критерій оцінки KSPI: норма, середнє оптимальне значення у глоб.галузі або середнє у вибірці, еталонне чи середнє значення

Джерело: розроблено автором на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі, аналітики, WSA

компанії переслідування принципам постійного покращення. Проксі змінними є продуктивність капіталу та рентабельність активів;

- створення доданої вартості (ValAd)- відношення валової доданої вартості до виручки, %. Відображає рівень економічної цінності компанії для економіки країни, проксі змінними є витрати на оплату праці, величина дохідності, матеріалоємність та рентабельність активів;

- розподілена економічна вартість (Ec_inv)- показник, спрямований на кількісну оцінку вартості, направлену суспільству від промисловості. Він включає прямі і непрямі внески незалежно від фінансової структури країни (внески фіксуються незалежно від того, зроблені вони безпосередньо від компанії спільноті або побічно від компанії за допомогою державних податків, дивідендів акціонерів або заробітної плати співробітників і т. д.. оскільки металургія має вирішальне значення для економічного зростання. Важливо кількісно визначити компанії, які створюють цінності, і встановити, наскільки це поширюється на суспільство.

Представлений елементарний склад системи оцінювання інтегральної результативності охоплює усі ключові перспективи досягнення кращих результатів підприємств металургійної галузі. Подальше дослідження має метою моделювання поля оптимальних результатів для вітчизняних підприємств на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі та порівняння їх результуючих показників, повертаючи увагу до розгляду результативності діяльності світових лідерів, та, перш за все, їх операційної ефективності. У табл. 3.14 наведено абсолютні та відносні операційні показники діяльності компаній-світових лідерів галузі у 2015-2017 рр.

Враховуючи зазначену першочерговість важеля сталого розвитку для діяльності, окремої уваги заслуговує аналіз показників сталого розвитку компаній-світових лідерів галузі (табл.3.15). Обрані компанії є лідерами у національному розрізі серед компаній, активних переслідувачів принципів CSR, випереджаючи практично за всьома показниками середньогалузеві еталонні значення. Серед негативних моментів слід визначити негативну тенденцію зменшення у 2017 р. результативності економічного розподілу підприємств вибірки, особливо відчутну у скороченні обсягу інвестицій в нові процеси та продукти. Таку ситуацію слід трактувати як короткострокову «насиченість» процесно-технологічної інноваційності, яка зазвичай передуює пікоподібному коливанню.

Таблиця 3.14. - Операційні показники діяльності компаній-світових лідерів галузі

Рік	Показник	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
		Arcelor Mittal	Nucor	POSCO	China Baowu Group	NSSMC	HJMK	Crown Holdings, Inc.*	Lindab group.,inc.*
Обсяг виробництва (екв.сирої сталі, тис.т.)									
2015		97140	19620	42027	22642	47320	16100	306	191
2016		90767	21950	42199	27449	44530	16600	278	214
2017		93136	24390	42193	47053	45170	17100	287	216
ТР,%	2016/2015	-6,6	11,9	0,4	21,2	-5,9	3,1	-9,3	12,0
	2017/2016	2,6	11,1	0,0	71,4	1,4	3,0	3,4	0,7
СРТР,%	2017/2015	-2,0	11,5	0,2	46,3	-2,2	3,1	-3,0	6,4
Обсяг реалізації (екв.сирої сталі, тис.т.)									
2015	усього, у т.р., %:	90340	19860	39926	22493	41880	15829	306	191
	Злитки та напівфабрикати	19,4	0,0	0,0	2,6	0,0	38,1	0,0	0,0
	Плоський прокат	77,4	55,0	47,1	88,0	55,5	48,7	100	100
	Сортовий прокат	7,5	44,0	36,8	2,2	22,0	13,2	0,0	0,0
	Труби та тр. вироби	3,2	0,0	11,5	7,2	12,5	0,0	0,0	0,0
	Нержавіюча сталь	0,0	1,0	4,6	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0
2016	усього, у т.р., %:	83934	21941	42621	24630	39620	15924	278	214
	Злитки та напівфабрикати	9,0	0,0	0,0	2,8	0,0	35,9	0,0	0,0
	Плоський прокат	67,0	53,7	44,7	88,4	58,0	50,3	100	100
	Сортовий прокат	22,0	43,9	34,9	2,4	22,0	13,8	0,0	0,0
	Труби та тр. вироби	1,6	0,4	15,8	6,3	13,0	0,0	0,0	0,0
	Нержавіюча сталь	0,0	2,0	4,6	0,0	7,0	0,0	0,0	0,0
2017	усього, у т.р., %:	85242	24718	41771	46528	39780	16472	287	216
	Злитки та напівфабрикати	9,0	0,0	4,8	2,6	0,0	34,7	0,0	0,0
	Плоський прокат	69,0	52,2	42,9	89,1	56,0	51,5	100	100
	Сортовий прокат	20,0	41,7	35,4	3,7	21,5	13,8	0,0	0,0
	Труби та тр. вироби	2,0	3,7	16,9	4,6	12,5	0,0	0,0	0,0
	Нержавіюча сталь	0,0	2,4	4,8	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0
ТР,%	2016/2015	-7,1	10,5	6,8	9,5	-5,4	0,6	-9,3	12,0
	2017/2016	1,6	12,7	-2,0	88,9	0,4	3,4	3,4	0,7
СРТР,%	2017/2015	-2,8	11,6	2,4	49,2	-2,5	2,0	-3,0	6,4
Коефіцієнт глибини переробки, п.									
2015		0,84	1	0,95	0,97	0,90	0,63	1	1
2016		0,85	1	1,00	0,88	0,90	0,64	1	1
2017		0,85	1	0,99	0,97	0,89	0,65	1	1
ТР,п.	2016/2015	0,02	0	0,05	-0,09	0,00	0,01	0	0
	2017/2016	0,00	0	-0,02	0,08	-0,01	0,01	0	0
СРТР,п.	2017/2015	0,01	0	0,02	0,00	0,00	0,01	0	0
Коефіцієнт дієвості (ef_ ness), п.									
2015	2015	0,93	1,01	0,95	0,99	0,89	0,98	1	1
2016	2016	0,92	1,00	1,01	0,90	0,89	0,96	1	1
2017	2017	0,92	1,01	0,99	0,99	0,88	0,96	1	1
ТР,п.	ТР,п.	-0,01	-0,01	0,06	-0,10	0,00	-0,02	0	0
		-0,01	0,01	-0,02	0,09	-0,01	0,00	0	0
СРТР,п.	СРТР,п.	-0,01	0,00	0,02	0,00	0,00	-0,01	0	0

* по КВЕД :25 за обсягом споживання металевих виробів у виробничому процесі реалізованої продукції

Джерело: розраховано автором за річною звітністю компаній

Таблиця 3.15. - Показники сталого розвитку світових лідерів галузі

Результат	Показник	Розрахунок	Сер. гал.	I.			II.			III.			IV.			V.			VI.			VII.			VIII.		
				ArcelorMittal			Nucor			POSCO			China Baowu Group			NSSMC			HJMK			Crown Holdings, Inc.			Lindab group, inc.		
				2017	P13,%	↑↓	2017	P13,%	↑↓	2017	P13,%	↑↓	2017	P13,%	↑↓	2017	P13,%	↑↓	2017	P13,%	↑↓	2017	P13,%	↑↓	2017	P13,%	↑↓
Екологічна результативність	Викиди парникових газів	тонн CO2 на тонну сталі	1,9	2,1	-0,9	↑	0,9	0,0	↑	1,9	6,1	↓	1,0	0,0	↑	2,0	0,5	↓	2,1	0,5	↓	4,0	2,1	↓	7,9	-13,2	↑
	Енергоємність	ГДж на тонну сталі	19,1	23,8	-0,8	↑	4,9	-3,4	↑	11,5	-0,6	↑	17,0	-4,0	↑	23,0	0,4	↓	23,0	-1,8	↑	12,2	17,3	↓	1,8	-4,4	↑
	Матеріальна ефективність	% матеріалів, перероблених на первинні та вторинні побічні продукти	97,6	88,6	13,3	↑	82,0	2,5	↑	98,4	0,0	↑	99,2	0,0	↑	99,0	0,0	↑	86,9	-7,2	↓	100	0,0	↑	89,0	0,0	↓
	Системи управління навколишнім середовищем	% працівників, працюючих на зареєстрованих виробничих потужностях	97,1	98,1	0,1	↑	100	0,0	↑	92,3	0,3	↑	92,0	0,0	↑	96,7	0,7	↑	89,1	0,2	↑	99,0	0,0	↑	97,0	0,0	↓
Соціальна результативність	Коефіцієнт частоти травм з тимчасовою втратою працездатності (LTIFR)	травми / млн. годин роботи	1	0,8	-4,9	↑	0,4	-21,3	↑	0,3	-16,1	↑	0,1	-18,2	↑	0,1	7,7	↓	0,7	-15,9	↑	0,0	-	↑	9,3	5,7	↓
	Навчання співробітників	дні навчання / працівник	7	49,0	-3,9	↓	11,4	14,0	↑	13,1	-16,7	↓	85,0	1,2	↑	16,9	-0,6	↓	16,3	15,6	↑	82,0	2,5	↑	22,0	-8,3	↑
	Середня з.п.	тис. дол. США на працівника в міс., оцінка до СРТ світ. інф. (<,>)	1,6 темпл 3,2	2,9	17,6	↑	8,1	22,8	↑	7,1	5,4	↑	2,9	-32,2	↓	1,6	-0,9	↑	1,2	18,3	↑	0,6	-1,4	↓	3,1	6,7	↑
Економічна результативність	Інвестиції в нові процеси та продукти	вартість інвестицій в капітальні витрати та дослідження і розробки, % від виручки	13	4,5	-4,7	↓	4,5	-28,3	↓	7,2	-32,0	↓	4,1	-62,7	↓	8,6	-5,5	↓	6,0	-18,4	↓	5,9	9,7	↑	2,0	-62,4	↓
	Створення доданої вартості	валова додана вартість, % від виручки	23	24,2	-1,2	↓	27,0	0,4	↓	19,3	1,2	↑	18,8	9,6	↑	17,2	-4,3	↓	42,0	-5,3	↓	20,5	-1,6	↓	53,2	-1,0	↑
	Розподілена економічна вартість	вартість, розподілена суспільству (пряма і непряма*), % від виручки	98	99,2	0,2	↑	94,3	-0,7	↓	98,0	-0,4	↑	97,0	1,3	↑	97,9	0,0	↑	99,3	0,3	↑	99,0	0,7	↑	97,1	-0,2	↓

* Показник, спрямований на кількісну оцінку вартості, розподілену промисловістю суспільству. Він включає прямі і непрямі внески незалежно від фінансової структури країни (внески фіксуються незалежно від того, зроблені вони безпосередньо від компанії спільноті або побічно від компанії за допомогою державних податків, дивідендів акціонерів або заробітної плати співробітників і т. д.). Це сума:

- експлуатаційні витрати (платежі постачальникам, підрядникам та т. д.)
- заробітна плата і допомоги працівникам (валові цінності, включаючи сплачені податки)
- дивіденди, які виплачуються всім акціонерам (включаючи неконтрольні частки участі)
- відсотки, що виплачуються постачальникам позик
- платежі уряду (валові податки і роялті, не рахуючи сплачених податків)
- інвестиції спільноти (добровільні внески та інвестиції коштів в більш широкому співтоваристві, включаючи пожертвування і стипендії і т. д.).

Результат представлений у відсотках від загальної виручки. Металургія має вирішальне значення для економічного зростання. Важливо кількісно визначити компанії, що створюють цінності, і встановити, наскільки це багатство поширюється на суспільство.

Джерело: розраховано автором за річною звітністю компаній та WSA

Перед оцінкою та моделюванням діапазону покращення за окремими груповими показниками та проксі-змінними лідерів галузі, необхідно представити розгорнуту характеристику базових показників оцінки масштабів діяльності та розвитку підприємств кращих практик у 2017 р. (табл. 3.16), даючи змогу критично оцінити наявність чи відсутність фундаментальних перетворень та різницю в ефективності управління результативністю (опціонально).

Таблиця 3.16. - Базові показники оцінки масштабів діяльності та розвитку глобальних лідерів галузі, 2017 р.

П/п	Компанія	Виручка		Активи компанії			Чисельність персоналу		Ринкова вартість		EVA		Розвиток
		2017, млн. дол. США	*, %	2017, млн. дол. США	з них основні засоби (PPA/A), %	*, %	2017, тис.ос	*, %	2017, млн. дол. США	*, %	2017, млн.дол. США	*, %	
I.	Arcelor Mittal	68 679	20,9	80 220	45	5,6	197,1	-0,7	35 230	6,1	2 283	-12,4	7,8
II.	Nucor	20 252	25,0	15 532	33	5,1	25,1	5,0	21 190	15,2	345	-48,6	6,0
III.	POSCO	53 663	17,3	69 318	41	-3,7	322,9	0,3	24 620	19,8	224	-50,5	0,3
IV.	China Baowu Group	42 825	15,6	52 903	45	-0,5	55,5	49,2	15 861	14,3	1 696	7,6	5,7
V.	NSSMC Group	48 558	18,6	64 632	38	12,2	93,6	1,4	22 150	6,2	804	95,7	18,2
VI.	ПАТ НЛМК	10 065	31,8	10 618	51	10,8	53,2	-1,5	15 131	42,8	348	*3,5	44,4
VII.	Crown Holdings, Inc.	8 698	5,0	10 131	31	3,3	24,3	1,5	7 434	7	405	-26,3	0,6
VIII.	Lindab group, inc	927	5,2	856	17	3,3	5,1	-0,7	723	-6,7	44	-7,8	2,2

* річний темп росту (РТР) 2017-2016, %

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності компаній

У таблицях 3.17, 3.18 та 3.19 представлено описову статистику цільових стратегічних результатів на основі кореляційно-регресійного аналізу KSPI підприємств «кращих практик», формуючу емпіричні моделі для оцінки впливу зміни групового значення на предмет кореляції з використанням проксі-змінних, відповідно у розрізі фінансової результативності, реалізації підприємницького потенціалу та сталого соціорієнтованого розвитку. Регресійний аналіз проводився як за відносними, так і абсолютними показниками, вираженими у млн.дол. США, відображаючи їх критичний розмір (логарифм). При формуванні цільових орієнтирів необхідною умовою є адаптація показників дійсно курсу валют станом на 1.01.2018 р.

У рамках авторського дослідження було розраховано LSP глобальних лідерів металургійної промисловості у 2017 р. (табл. 3.20) та виявлено кореляційні взаємозв'язки між ним та KSPI (3.21).

Таблиця 3.17. - Формування моделі цільових фінансових стратегічних результатів на основі кореляційно-регресійного аналізу KSPI та проксі-змінних підприємств «кращих практик»

Групи KSPI	KSPI	описова статистика показників				Проксі-змінні	описова статистика показників підприємств				модель "кращих практик" - цільові орієнтири для KPI, KSPI	Цільовий напрямок впливу для підвищення результативності
		СЕР. ЗНАЧ.	Станд. відх.	мін	макс		СЕР. ЗНАЧ.	Станд. відх.	мін	макс		
1.А.1. розвиток (DVL)	GR _{rev}	17,42	9,14	5 (VII)	31,8 (VI)	TP _{prod}	11,7	24,377	-3 (VII)	71,4 (IV)	GR _{rev} =1,18 TP(P)+0,78*TP _{prod} -0,29SA/rev+1,05, R2=0,98	максимальне використання виробничих потужностей
						TP(P)	8,25	18,45	-32,6 (IV)	28 (VI)		
						sa/rev	9,41	3,86	15 (III)	3,2 (VIII)		
	GR _{as}	4,70	5,26	-3,67 (III)	12,19 (V)	TP _{зоб}	0,48	6,84	-8,23 (III)	12,56 (V)	GR _{as} =0,62 TP _{зоб} +0,45 K _{спр} +0,05 TP _{вк} +CAPEX/1000-0,63, R2=0,84	ефективне управління капіталом
						capex	1825	1414	2,4 (VIII)	3649 (III)		
						K _{спр}	6,5	3,4	2,9 (V)	13,7 (VI)		
	GR _{EVA}	49	135	-50,5 (III)	362 (VI)	TP _{вк}	9,4	6,7	0 (III)	22,2 (I)	GR _{EVA} =3,9GR _{ROIC} -2,14GR _{WACC} +1,55GR _{NOPLAT} +17,46, R2=0,65	залучення капіталу із зовнішніх джерел
						GR _{noplat}	27	19	-1,4 (VIII)	55,6 (V)		
						GR _{WACC}	60	54	-9,5 (VII)	149,9 (I)		
						GR _{ROIC}	32	29	-32,1 (VII)	71,7 (I)		
						K _{спр}	0,5	0,2	0,04 (IV)	0,75 (V)		
1.А.2. рентабельність (RTB)	EBITDA margin	13,9	5,6	7,9 (VIII)	26,4 (VI)	ValAd	28,7	13,2	17,2 (V)	53,2 (VIII)	EBITDA margin = 1,44 ValAd -1,15 lab_cst+9,25 ln(rev) +2,29 K _{мєнш} -3,4K _{спр} -108, R2=80,3	сприяння створенню доданої вартості
						lab_cst	10,3	6,7	4,3 (V)	21,6 (VIII)		
						ln(rev)	9,8	1,4	6,8 (VIII)	11,1 (I)		
						K _{мєнш}	1,7	2,7	0,3 (VI)	2 (VII)		
						PPE/A	0,4	0,1	0,17 (VIII)	0,5 (VI)		
	ROA	6,2	3,5	2,9 (V)	13,7 (VI)	Ln(Assets)	9,9	1,5	6,8 (VIII)	11,3 (I)	ROA=0,13 PPE/A - 4,84 Ln(Assets) + 4,18 lnЧП+19,86, R2=0,94	залучення капітальних інвестицій
						lnЧП	7,0	1,5	3,7 (VIII)	8,4 (I)		
						EBITmargin	6,6	3,4	3,9 (V)	14,4 (VI)		
	ROE	17,3	15,7	6,4 (V)	22,4 (VI)	Turn_cpl	0,9	0,2	0,75 (V)	1,3 (II)	ROE= 5,4 D/E + 10 Turn_cpl +1,68 EBITmargin-14,2, R2=0,97	ефективне управління витратами
						D/E	2,3	3,9	0,6 (VI)	1,2 (V)		
						K _{вп}	0,9	0,1	0,65 (VI)	1 (II)		
	ROS	6,6	3,4	3,9 (V)	14,4 (VI)	lnV _{пп}	9,3	2,4	5,4 (VIII)	11,4 (I)	ROS = 17,45 lnV _{пп} - 14,14 lnEqu + 16,9 lnP + 1,95 Unit_exp+ 0,01 ln(rev_nonop)+9,33 K _{вп} , R2=0,99	зниження собівартості та оптимізація системи збуту
						lnP	7,2	0,8	6,4 (VI)	8,4 (VII, VIII)		
						ln(rev_nonop)	5,7	3,3	0,8 (VIII)	7,8 (III)		
						lnEqu	9,0	1,8	6,1 (VIII)	10,6 (III)		
						Unit_exp	2,5	3,6	0,4 (VI)	10,1 (VII)		
						EBITmargin	13,9	5,6	7,9 (VIII)	26,4 (VI)		
						K _{абс.л.}	0,2	0,2	0,05 (V)	0,6 (II)		
1.А.3. стабільність (STB)	Net debt/ EBITDA	4,5	2,1	1,4 (VI)	7,6 (V)	Fin_aut	0,5	0,2	0,08 (VII)	0,6 (VI)	Net debt/ EBITDA=7,4-0,34 EBITmargin -5,26 K _{абс.л.} - 3,73 Fin_aut -0,22 D/E + 0,55K _{ав} + 4,85 LTD/FA, R2=0,98	підвищення операційної рентабельності
						D/E	0,9	0,2	0,6 (VI)	1,2 (V)		
						K _{ав}	5,9	2,2	2,1 (VIII)	8,7 (VI)		
						LTD/FA	0,4	0,2	0,1 (IV)	0,9 (VII)		
						ROA	6,2	3,5	2,9 (V)	13,7 (VI)		
1.А.4. фінансові обмеження	D/E	0,9	0,2	0,6 (VI)	1,2 (V)	PPE/A	0,4	0,1	0,17 (VIII)	0,5 (VI)	D/A= 24,22 МТБ+0,44Ln(Assets)-1,84PPE/A-3,99, R2=0,99	розвиток інвестиційних можливостей
						МТБ	0,113	0,15	0,005 (III)	0,51 (VII)		
						Ln(Assets)	9,9	1,5	6,8 (VIII)	11,3 (I)		
						Ln(Assets)	9,9	1,5	6,8 (VIII)	11,3 (I)		
	KZ_Index	1,86	0,83	0,91 (II)	3,3 (IV)	Equity_Iss	-0,003	0,10	-0,2 (VI)	0,15 (I)	KZ_Index = 46,76*Equity_Iss+54,74*Sources_Funds-0,996*Ln(Assets)+4,7, R2=0,37	залучення альтернативних джерел фінансування
						Sources_Funds	0,176	0,084	0,099 (IV)	0,348 (VI)		

Джерело: розроблено автором на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі та аналітики

Таблиця 3.18. - Формування моделі цільових стратегічних результатів реалізації підприємницького потенціалу на основі кореляційно-регресійного аналізу KSPI та проксі-змінних підприємств «кращих практик»

Групи KSPI	KSPI	описова статистика показників підприємств				Проксі-змінні	описова статистика показників підприємств				модель "кращих практик" - цільові орієнтири для KPI, KSPI	Цільовий напрямок впливу для підвищення результативності
		Середня	Станд відх.	мін	Макс		Середня	Станд відх.	мін	Макс		
2.B. інноваційність (INN)	Prod	0,6	0,5	0,2 (VI)	1,7 (III)	lnP	7,2	0,8	6,4 (VI)	8,4 (VII)	Prod= 0,15 lnP + 0,1 FoE+1,9FoO-1,22, R2=0,98	Модернізація основних засобів
						FoE	2,2	1,4	0,09 (VII)	4,8 (II)		
						FoO	0,3	0,3	0,03 (VIII)	0,9 (III)		
	FoV	2,8	1,6	1,8 (IV)	6,4 (VIII)	кспр	0,5	0,2	0,04 (IV)	0,75 (V)	FoV = 0,14 ROA - 14,4 PPE/A - 1,03 кспр +7,86 , R2=0,92	
						ROA	6,2	3,5	2,9 (V)	13,7 (VI)		
						PPE/A	0,4	0,1	0,17 (VIII)	0,5 (VI)		
2.C. оптимальності виробництва (C_lev, конкурентоспроможності виробничого процесу, реалізації вир. потенціалу)	ef_ness	1,0	0,05	0,88 (II)	1,01 (V)	ТРвир/ТРпп	1,3	1,0	0,01 (III)	3,6 (V)	ef_ness= 1,18-0,05 ТРвир/ТРпп + 0,01 (sa/rev - lnP), R2=0,94	ефективність маркетингової та збутової діяльності
						sa/rev	-9,4	3,9	-15,0 (VI)	-3,16 (VIII)		
						lnP	7,0	0,6	6,4 (VI)	8,4 (VII, VIII)		
	Qy	4,1	8,5	0,4 (VI)	25,1 (VII)	K_вп	0,9	0,1	0,65 (VI)	1 (II)	Qy= 13,3 K_вп + 69,7 к_ме + 1,15 EBITmargin + 2,1 ЗПс -10 Prod + 12 lnP, R2=0,92	Оптимізація сортаменту та ресурсна ефективність
						к_ме	0,57	0,10	0,37 (VIII)	0,66 (V)		
						EBITmargin	13,9	5,6	7,9 (VIII)	26,4 (VI)		
						ЗПс	3,81	3,58	0,55 (V)	11,2 (II)		
						Prod	0,6	0,5	0,2 (VI)	1,7 (III)		
						lnP	7,0	0,6	6,4 (VI)	8,4 (VII, VIII)		
	K_вп	0,9	0,1	0,65 (VI)	1 (II)	Prod	0,6	0,5	0,2 (VI)	1,7 (III)	K_вп=0,18 Prod -0,09 lnP-0,116 кспр-0,016 EBITmargin- 0,47 cost_in_rev-0,79 PPE/A- 0,9 capex/rev+2,44, R2=0,98	Підвищення продуктивності праці за наявних виробничих параметрів
						lnP	7,0	0,6	6,4 (VI)	8,4 (VII, VIII)		
						кспр	0,5	0,2	0,04 (IV)	0,75 (V)		
						EBITmargin	13,9	5,6	7,9 (VIII)	26,4 (VI)		
						cost_in_rev	0,81	0,19	0,36 (VII)	0,95 (VIII)		
						PPE/A	0,4	0,1	0,17 (VIII)	0,5 (VI)		
	res_ec	67,3	8,6	49,8 (VIII)	75,8 (VII)	capex/rev	0,045	0,024	0,003 (VIII)	0,073 (V)	res_ec=16,7 кспр+1,9 EBITmargin- 58,8 capex/rev- 0,55 ValAd+67,5, R2=0,85	інвестиції у технології замість розширення потужностей
						кспр	0,5	0,2	0,04 (IV)	0,75 (V)		
						EBITmargin	13,9	5,6	7,9 (VIII)	26,4 (VI)		
						capex/rev	0,045	0,024	0,003 (VIII)	0,073 (V)		
	tr_iny	0,6	0,3	0,14 (V)	1,2 (VI)	ValAd	28,7	13,2	17,2 (V)	53,2 (VIII)	tr_iny=7,33 tr_ass+0,18 tr_eq- 1,04 tr_fx+0,02 tr_reci+0,23; R2=0,72	ефективне управління майном
						tr_ass	0,1	0,1	0,02 (V)	0,2 (VI)		
						tr_eq	0,3	0,4	0,05 (III)	1,36 (VII)		
						tr_fx	0,2	0,1	0,06 (V)	0,4 (VIII)		
						tr_reci	1,8	3,1	-(I, V, VI, VII)	7,5 (VIII)		
2.D. інвестиційна привабливість (INVEST)	capex/ч.п.	0,031	0,035	0 (VIII)	0,113 (III)	capex/rev	0,045	0,024	0,003 (VIII)	0,073 (V)	capex/ч.п. =0,42 capex/rev + 0,066 prod -0,026, R2=0,94	залучення інвестицій, постійне покращення
						Prod	0,6	0,5	0,2 (VI)	1,7 (III)		

Джерело: розроблено автором на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі та аналітики

Таблиця 3.19. - Формування моделі цільових стратегічних результатів показників сталого соціорієнтованого розвитку на основі кореляційно-регресійного аналізу KSPI та проксі-змінних підприємств «кращих практик»

Групи KSPI	KSPI	описова статистика показників підприємств-лідерівгалузі				Проксі-змінні	описова статистика показників підприємств-лідерівгалузі				модель "кращих практик" - цільові орієнтири для KPI, KSPI	Цільовий напрямок впливу для підвищення результативності
		Середня	Станд відх.	мін	Макс		Середня	Станд відх.	мін	Макс		
3.Е.1. Результати екологічного впливу (CRMecol)	CO2/t	2,7	2,3	0,86 (II)	7,9 (VIII)	ln(eco_exp)	5,01	1,2	3,2 (VII)	7 (III)	CO2/t=0,002 ln(eco_exp)-0,24 kmcnat+2,22, R2=1	інвестиції у ресурсозберігаючі технології
	En_int	14,6	8,5	1,8 (VIII)	23,8 (I)	kmc _{нат}	1,7	2,7	0,3 (VI)	2 (VII)	En_int=9,22 Ln(Assets) - 42,8 K _{вп} - 0,5 Qy - 4,2 lnV _{вир} - 7,6 Prod+7,99, R2= 0,98	зменшення показника на основі виробництва більш якісної та цінної продукції, інвестицій у покращення
						K _{вп}	0,9	0,1	0,65 (VI)	1 (II)		
						Ln(Assets)	9,9	1,5	6,8 (VIII)	11,3 (I)		
						Qy	4,1	8,5	0,4 (VI)	25,1 (VII)		
						lnV _{вир}	9,300	2,400	5,4 (VIII)	11,4 (I)		
	M_ef	0,93	0,07	0,82 (II)	1 (VII)	Prod	0,6	0,5	0,2 (VI)	1,7 (III)	M_ef = 0,59 (lnV _{вир} + lnR&D)-9,22; R =0,99	переслідування принципів циркулярної економіки
						lnR&D	5,2	1,1	1,3 (VIII)	8 (V)		
	Env_MS	0,95	0,04	0,89 (VI)	1 (II)	sa/rev	-9,4	3,9	-15,0 (VI)	-3,16 (VIII)	Env_MS=0,01 Ln(Assets)-0,001sa/rev+0,87, R2=0,99	вдосконалення системи управління та сертифікації
						Ln(Assets)	9,9	1,5	6,8 (VIII)	11,3 (I)		
						train_h	27,7	26,4	11,4 (II)	85 (IV)		
3.Е.2. Результати соціального впливу (CRMsoc)	LTIFR	1,45125	3,1835131	0 (VII)	9,3 (VIII)	Sat_em	74,9	3,8	60,1 (V)	90,2 (VII)	LTIFR=1,47- 0,00065 train_h-0,01521 Sat_em, R2=0,99	навчання персоналу, створення сприятливих умов праці
	train_h	27,7	26,4	11,4 (II)	85 (IV)	Exp_tr_em	9,65	2,1	5,4 (VIII)	13,9 (III)	train_h= 1,52 ln(Exp_tr_em) + 5,5 Sat_em- 47 sa/rev-17,2, R2=0,99	ефективний розподіл фінансових ресурсів
						Sat_em	74,9	3,8	60,1 (V)	90,2 (VII)		
						sa/rev	-9,4	3,9	-15,0 (VI)	-3,16 (VIII)		
	ЗПс	3,81	3,58	0,55 (V)	11,2 (II)	lab_cst	10,3	6,7	4,3 (V)	21,6 (VIII)	ЗПс=8,14+0,39 lab_cst-0,12 ValAd-0,35 lnЧП+5,25 Prod-6,7 K _{вп} , R2=0,98	підвищення величини продуктивності праці не в урон якості продукції
						ValAd	28,7	13,2	17,2 (V)	53,2 (VIII)		
						lnЧП	7,0	1,5	3,7 (VIII)	8,4 (I)		
						Prod	0,6	0,5	0,2 (VI)	1,7 (III)		
						K _{вп}	0,9	0,1	0,65 (VI)	1 (II)		
3.Е.3. Результати економічного впливу (CRMecon)	cont_impr	5,3	2,0	2,04 (VIII)	8,6 (I)	capex/rev	0,045	0,024	0,003 (VIII)	0,073 (V)	cont_impr=1,98+0,79 capex/rev- 0,03 ROA, R2=0,884	інвестиційна активність або/та ефективне управління існуючими активами
						ROA	6,2	3,5	2,9 (V)	13,7 (VI)		
	ValAd	28,7	13,2	17,2 (V)	53,2 (VIII)	lab_cst	10,3	6,7	4,3 (V)	21,6 (VIII)	ValAd=85,25-6,59 ln(rev) + 0,58 lab_cst - 1,63kmcnat +0,84 ROA, R2=0,98	ресурсоефективність
						ln(rev)	9,8	1,4	6,8 (VIII)	11,1 (I)		
						kmc _{нат}	1,7	2,7	0,3 (VI)	2 (VII)		
						ROA	6,2	3,5	2,9 (V)	13,7 (VI)		
	Ec_inv	97,8	1,6	94,3 (II)	99,3 (V)	capex/rev	0,045	0,024	0,003 (VIII)	0,073 (V)	Ec_inv=19,7-0,3 capex/rev- 24,9 K _{вп} -2 lnV _{вир} - 0,32 ROA+2,5 ln(rev)+5,75 Prod-1,74 fin/rev, R2=0,99	постійне покращення якості та асортименту продукції, на основі аналізу структури попиту, сприяючому більш високій прибутковості; переслідування принципам сталого розвитку
						K _{вп}	0,9	0,1	0,65 (VI)	1 (II)		
						lnV _{вир}	9,300	2,400	5,4 (VIII)	11,4 (I)		
						ROA	6,2	3,5	2,9 (V)	13,7 (VI)		
						ln(rev)	9,8	1,4	6,8 (VIII)	11,1 (I)		
						Prod	0,6	0,5	0,2 (VI)	1,7 (III)		
						fin/rev	0,015388749	0,01325339	0,002 (II)	0,041 (III)		

Джерело: розроблено автором на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі та аналітики

Таблиця 3.20. - Рівень стратегічної результативності глобальних лідерів у 2017 р. (лаг-рік)

Група KSPI/ перспектива	Група KSPI/ KSPI	I. Arcelor Mittal	II. Nucor	III. POSCO	IV. BAO stell	V. NSSMC	VI. HJMK	VII. Crown, Inc.	VIII. Lindab Group	СР. ЗНАЧ.
1	2	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	3
Розвиток, %	DVL, %	7,8	6,0	0,3	5,7	18,2	44,4	0,6	2,2	10,6
	GRrev, %	20,9	25,0	17,3	15,6	18,6	31,8	5,0	5,2	17,4
	Gras, %	5,6	5,1	-3,7	-0,5	12,2	10,8	3,3	3,3	4,5
	GREVA, %	-12,4	-48,6	-50,5	7,6	95,7	362,2	-26,3	-7,8	40,0
Рентабельність, %	RTB, %	87,8	107,8	66,6	94,0	52,4	189,6	140,7	61,2	100,0
	EBITDA _{margin} , %	11,9	12,9	13,1	14,9	9,2	26,4	15,2	7,9	13,9
	ROA, %	5,7	8,9	3,8	5,7	2,9	13,7	4,2	4,6	6,2
	ROE, %	12,5	15,9	6,5	12,1	6,4	22,4	53,8	8,7	17,3
	ROS, %	6,7	6,8	4,9	7,0	3,9	14,4	4,9	4,2	6,6
Стабільність, п.	STB, п.	0,1	-0,6	-0,2	-0,2	0,6	-0,7	0,4	0,0	-0,1
	Net debt/ EBITDA, п.	5,1	2,1	3,8	4,0	7,6	1,4	6,8	5,0	4,5
Фін.обмеж., % змін	FIN_LIM, %	-11,5	14,2	-6,8	-3,9	11,8	-0,1	97,2	-7,3	11,7
	D/E, п.	1,2	0,8	0,7	1,1	1,2	0,6	11,9	0,9	2,3
	KZ_Index, п.	1,4	-1,8	1,3	3,3	2,9	1,7	24,5	1,5	4,4
Інноваційність, % змін	INN, %	23,9	6,4	19,5	-28,0	17,9	39,7	2,0	1,1	10,3
	Prod, млн.дол. на ос	0,3	0,8	1,7	0,8	0,5	0,2	0,4	0,2	0,6
	FoV, п.	1,9	4,0	1,9	1,8	2,0	1,9	2,7	6,4	2,8
Конкурентоспроможність, п.	C_lev, п.	0,92	1,08	1,02	1,03	0,87	1,15	1,03	0,96	1,0
	ef_ness, п.	0,92	1,01	0,99	0,99	0,88	0,96	1,00	1,00	1,0
	Qy, п.	0,7	0,7	1,1	0,8	0,9	0,4	25,1	3,2	4,1
	K_вп, п.	0,85	1,00	0,99	0,97	0,89	0,65	1,00	1,00	0,9
	res_ес, п.	70,3	70,3	63,3	70,6	75,2	74,6	75,8	49,8	68,8
	tr_iny, п.	0,3	0,6	0,5	0,6	0,1	1,2	0,8	0,4	0,6
Інвестиційна привабливість, % змін	INVEST, %	16,2	-29,4	-4,7	-60,3	12,3	9,8	3,8	-3,4	-7,0
	capex/ч.п., млн.дол.на ос.	0,01	0,02	0,11	0,03	0,04	0,01	0,02	0,00	0,0
Результати екологічного впливу	CRMecol, п.	0,9	2,0	1,2	1,3	0,9	0,9	1,0	3,3	1,4
	CO2/t	2,1	0,9	1,9	1,0	2,0	2,1	4,0	7,9	2,7
	En_int, ГДж на т.	23,8	4,9	11,5	17,0	23,0	23,0	12,2	1,8	14,7
	M_ef, %	88,6	82,0	98,4	99,2	99,0	86,9	100,0	89,0	92,9
	Env_MS, %	98,1	100,0	92,3	92,0	96,7	89,1	99,0	97,0	95,5
	CRMsoc, п.	3,3	3,8	3,3	8,6	3,2	1,5	4,7	1,7	3,8
Результати соціального впливу	LTIFR, травми / млн. год.праці	9,3	0,0	0,8	0,1	0,3	0,1	0,7	0,4	1,5
	train_h, дні навч./пр.	22,0	82,0	49,0	85,0	13,1	16,9	16,3	11,4	37,0
	ЗПС, тис.дол.	1 192	792	701	1 120	1 183	639	11 924	909	2300
Результати економічного впливу	CRMecon, п.	0,98	1,18	1,07	0,84	1,16	1,37	0,73	1,23	1,1
	cont_impr, %	2,0	6,1	4,5	4,1	7,2	8,6	6,0	4,5	5,4
	ValAd, %	24,2	27,0	19,3	18,8	17,2	42,0	20,5	53,2	27,8
	Ec_inv, %	97,3	99,0	99,2	97,0	98,0	97,9	99,3	94,3	97,7
стратегічна фінансова рез, %	SfinR, %	25,4	10,5	12,9	21,6	0,3	40,7	0,9	17,0	16,2
стратегічний рівень реалізації підприємницького потенціалу, %	SeffR, %	43,9	28,5	38,8	4,9	38,9	54,8	36,1	31,1	34,6
стратегічна результативність сталого розвитку, п.	SS, п.	1,7	2,3	1,8	3,6	1,8	1,2	2,1	2,1	2,1
Рівень стратегічної результативності, %	LSP, %	80,4	90,5	78,7	128,3	71,9	73,1	83,9	84,8	86,5

Джерело: розраховано на основі даних звітності компаній та WSA

Згідно розрахунків, найбільшим рівнем стратегічної результативності характеризується China Baosteel з рівнем досягнення стратегічних цілей у 128,3%. Дана компанія відрізняється збалансованістю всіх ключових показників результативності та є лідером галузі у сфері екологічної ефективності та технологічних інновацій. Отже, ефективне стратегічне управління металургійним підприємством полягає в гармонізації різних видів результативності та розвитку інноваційності процесів та продуктів. Найнижчий рівень стратегічної результативності серед підприємств кращих практик складає 71,9% (NSSMC), визначаючи граничну межу високих результатів. Таким чином, оптимальним полем задовільної стратегічної результативності слід вважати 70-150%.

У табл. 3.21 наведено аналіз взаємозв'язку між LSP, групами KSPi та KSPI підприємств кращих практик, метою якого є виявлення визначаючих факторів успіху, сприяючих високим стратегічним результатам. Виявлення такої залежності особливо актуально при первинному формуванні механізму забезпечення максимально можливої стратегічної результативності, оскільки моделює «умовне поле проєкцій механізму забезпечення максимально можливого рівня стратегічної результативності», яке має постійно адаптуватися з урахування внутрішніх факторів результативності вітчизняних підприємств (тобто демонструє напрями адаптації конкретних сфер діяльності, які мають призвести до досягнення емпіричних цільових моделей результатів: певних стратегічних проєктів, ефективність яких підтверджена стандартним методом проєктного аналізу).

За результатом дослідження встановлено, що серед KSPI фінансової результативності найбільший вплив на LSP має показник розвитку компаній, визначальною змінною при цьому є рівень збільшення показника ринкової капіталізації (економічної вартості $R2 [DVL:GR_{EVA}] = 0,96$), при цьому інші показники розвитку мають середній рівень впливу ($R2 [DVL: GR_{rev}, GR_{as}] \approx 0,53$). Ключовими перевагами у металургійній галузі серед KSPI реалізації підприємницького потенціалу визначено інноваційно-інвестиційну орієнтованість підприємств, серед KSPI сталого розвитку- результати соціального впливу. Виявлено, що у сукупності інтегральне значення LSP знаходиться у максимальній

залежності із результатами соціорієнтованого управління ($R2 [LSP: SS] \approx 0,93$). Подальше дослідження цієї методики має бути орієнтовано на її практичну перевірку для українських підприємств.

Таблиця 3.21. - Взаємозв'язок між LSP, групами KSPi та KSPI підприємств кращих практик

Перспектива		R2 з LSP	Група KSP		Оцінка	KSPIi	R2 група KSPI з KSPIi	
Стратегічна фінансова результативність	SFinR	0,383	Розвиток, %	DVL	позитивне значення > 0; відносно еталону	GRrev	0,529	
						GRas	0,530	
						GREVA	0,963	
		0,005	Рентабельність, %	RTB	% досягнення цільових результатів (відносно 100)	EBITDA margin, %	0,538	
						ROA	0,518	
						ROE	0,660	
						ROS	0,570	
	0,022	Стабільність, п.	STB	(0-ідеальна стабільність, оцінка за віддаленістю від 0)	Net debt/ EBITDA	1,000		
	0,008	Фінансова обмеженість, %	FIN LIM	% змін (ріст показника-негативне, зменшення -позитивне)	D/E	0,294		
Стратегічний рівень реалізації підприємницького	SEffR	0,783	Інноваційність (ріст-покращення),п.	INN	позитивне значення > 0; відносно еталону	KZ_Index	0,197	
						Prod	0,013	
						FoV	0,056	
		0,008	Конкурентоспроможності , п.	C_lev	оцінка відносно 1, 1-досягнуто цільової конкурентоспроможності, >1 - конкурентоспроможність вища конкурентів)	ef_ness	0,428	
						Qy	0,003	
						K_вп	0,081	
						res_ec	0,034	
	0,862	інвестиційна привабливість, п.	INVEST	ріст-позитивне значення > 0; відносно показників галузі у межах країни	tr_iny	0,838		
Стратегічні результати соціоорієнтованого управління	SS	0,016	Результати екологічного впливу, п.	CRMecol	оцінка відносно 1, 1-досягнуто цільових орієнтирів;<1 - не досягнуто)	capex/ч.п.	1,000	
						CO2/t	0,511	
						En_int	0,700	
						M_ef	0,158	
		0,794	Результати соціального впливу, п.	CRMsoc		Env_MS	0,092	
						LTIFR	0,010	
						train_h	0,464	
0,250	Результати економічного впливу, п.	CRMecon	3Plc	0,175				
Інтегральна стратегічна результативність	LSP	0,005	Стратегічна фінансова результативність	SFinR	% досягнення цільових результатів (відносно 100)	cont_impr	0,233	
		0,857	Стратегічний рівень підприємницького потенціалу	SEffR	% досягнення цільових результатів (відносно 100)	ValAd	0,269	
		0,930	Стратегічні результати соціоорієнтованого управління	SS	оцінка досягнення цільових результатів відносно 1, 1-досягнуто цільових орієнтирів;<1 - не досягнуто)	Ec_inv	0,077	
Модель LSP за даними KSPI		1	LSP=14,85 C_lev+9,28 CRMecol+8,37 CRMsoc+7,73 STB-0,21 FIN_LIM+0,16 RTB -0,09 DVL+14,9					1

Джерело: розраховано на основі даних звітності компаній та WSA

Впливаючий аналіз фактичного рівня (F) інтегральної результативності (LSP) (рис. 3.5) та діапазону покращення (OPP) за модельованими значеннями (M) наведено у табл. 3.27. Даний аналіз передбачає узгодження необхідності впровадження системи управління та вимірювання стратегічною результативністю підприємств на основі наявності такого діапазону.

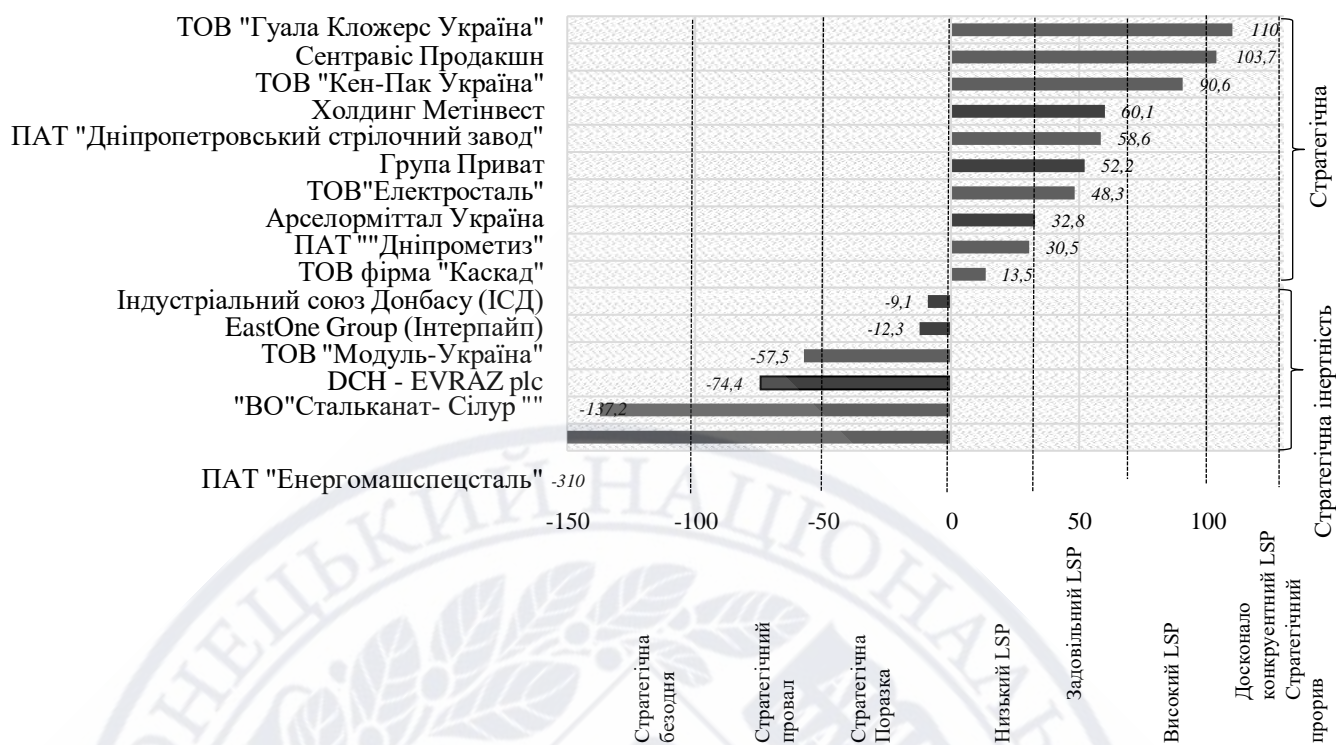


Рис. 3.5. Фактичний рівень стратегічної результативності вітчизняних металургійних підприємств (період досягнення 2013-2017 рр.)

Джерело: розраховано за авторською методикою на основі звітності підприємств

Як видно із табл. 3.22, найвищим рівнем інтегральної стратегічної результативності у часовому лазі 2017/2013 характеризуються ПАТ «Нікопольський завод феросплавів» з $LSP_{2017/2013}=398\%$ (проте, як було зазначено раніше, $LSP>150\%$ свідчить про значні структурні перетворення і не може слугувати у якості вимірника реалізації стратегічних рішень у обраному часовому лазі (початком такого відстеження має бути рік стратегічного перетворення)), ТОВ «Гуала Кложерс Україна» (110% кращий результат вибірки), Міжнародний холдинг Centraviv Ltd (104%) та ПАТ «Запоріжсталь» (100%), ще 11 підприємств мають задовільну стратегічну результативність (інші представники Метінвест, Арселорміттал Україна, ПАТ «Запорізький завод феросплавів», ПАТ «Гарант Метиз Інвест», ТОВ «Інтерпайп НІКО ТЬЮБ» та ПАТ «Інтерпайп НМТЗ», ТОВ «Електросталь», ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод» та ПАТ «Дніпрометиз»).

Згідно наведених розрахунків, формування механізму максимально можливого рівня стратегічної результативності як етапно-системного елементу запропонованого процесу управління є високо обумовленим (окрім ПАТ «Запорізький завод феросплавів» (протягом найближчих п'яти років

Таблиця 3.22. - Динаміка рівня (F) стратегічної результативності та діапазон покращення (OPP) за модельованими значеннями (M), %

п/п	Рівень стратегічної результативності Назва підприємства	LSP (F), %				LSP (M), %	LSP(OPP),%
		2017 лаг 2013	2017 лаг 2014	2017 лаг 2015	2017 лаг 2016	2017 лаг 2016	2017 лаг 2016
1.	Холдинг Метінвест	60,1	50,5	60,7	40,0	99,9	59,9
1.1	ПАТ «МК «Азовсталь»	67,1	-645,4	68,4	37,3	129,3	92,0
1.2	ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»	56,2	22,6	76,7	43,6	134,2	90,6
1.3	ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь»	99,8	85,8	74,3	40,8	167,9	127,1
1.4	ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»	0,0	0,0	0,0	40,8	167,9	127,1
2.	Арселорміттал Україна	32,8	-3,1	68,1	68,8	92,7	23,9
2.1	«Арселорміттал Кривий Ріг»	36,4	3,3	66,4	65,1	166,3	101,3
2.2	ТОВ «Арселорміттал Ілківський завод України»		-80,5	36,7	-30,7	110,7	141,4
3.	Група Приват	52,2	22,6	-6,4	64,0	91,1	27,1
3.1	ПАТ «Нікопольський завод феросплавів»	398,2	-36,6	-59,1	53,6	120,9	67,3
3.3	ПАТ «БЗ «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» (ДСС)	-30,6	55,8	45,3	25,9	119,0	93,1
3.4	ПАТ «Запорізький завод феросплавів»	34,0	-120,6	291,4	99,9	81,8	-18,1
3.5	ТОВ «ДМЗ Комінмет»	-195,0	-57,1	-145,9	43,3	86,4	43,1
3.7	ПАТ «Гарант Метиз Інвест»	44,3	20,9	3,4	4,6	74,2	69,7
4.	DCH - EVRAZ plc	-74,4	-59,9	-23,5	18,4	165,1	146,7
5.	Індустріальний союз Донбасу (ІСД)	-9,1	-83,3	-1381,0	-73,6	246,0	319,6
5.1.	ПАТ «ДМКД»	-72,7	-128,6	-9,8	-52,6	156,2	208,8
5.2	ТОВ «Краматорський феросплавний завод»	-2,6	-75,6	-63,6	13,8	45,9	32,1
5.3	ПАТ «Алчевський металургійний комбінат»	-43,2	-131,4	-61,0	-373,9	81,4	455,3
6.	EastOne Group (Інтерпайп)	-12,3	-72,9	-648,3	-3,4	84,4	87,8
6.1	ТОВ «Інтерпайп СТАЛЬ»	-269,5	-119,5	5,3	36,0	125,8	89,7
6.2.	ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубний завод (НТЗ)»	-30,7	-33,1	-47,1	12,6	122,9	110,3
6.3.	ТОВ «НІКО ТЬЮБ»	35,8	-62,4	-350,1	47,4	86,2	38,9
6.4.	ПАТ «Новомосковський трубний завод (НМТЗ)»	31,2	159,6	-67,3	-51,8	85,3	137,1
7.	ТОВ «Електросталь»	48,3	-150,8	-219,7	71,9	97,1	25,3
8.	Centravis Ltd	103,7	46,1	26,4	44,8	97,1	52,3
9	«ВО «Стальканат- Сілур»»	-137,2	74,3	291,2	59,8	99,4	39,7
10	ТОВ «Гуала Кложерс Україна»	110,0	131,3	71,4	77,6	112,9	35,3
11	ПАТ «Енергомашспецсталь»	-351,2	-223,1	-64,9	-71,5	114,6	186,0
12	ТОВ «Кен-Пак Україна»		90,6	47,2	58,5	107,5	49,0
13	ПАТ «Дніпрометиз»	30,5	68,6	34,1	39,4	92,9	53,5
14	ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	58,6	72,1	42,5	103,8	119,5	15,7
15	ТОВ «Модуль-Україна»	-57,5	24,6	21,3	27,8	78,9	51,1
16	ТОВ фірма «Каскад»	0,0	0,0	0,0	13,5	1,0	-12,5

Джерело: розраховано автором підприємство не потребує стратегічних перетворень) та ТОВ Каскад, проте від'ємний показник за яким пояснюється наявністю лише річних даних розвитку та неможливістю відстеження минулих тенденцій, тому не має бути враховано як такий, що не вимагає покращення.

3.3 Механізм імплементації процесу управління стратегічною результативністю на вітчизняних металургійних підприємствах

З метою обґрунтованості переходу на високорезультативну діяльність на стратегічному рівні українських підприємств вибірки за допомогою імплементації процесу УСР, у рамках дослідження було розроблено авторський прогноз результатів діяльності підприємств вибірки з та без такого впровадження, досліджено подальший потенційний діапазон покращення, а також проведено кореляційно-регресійний аналіз потенційно високорезультативних показників діяльності з метою виявлення ключових переваг по кожному з підприємств в рекомендаційних цілях для концентрації на їх вдосконаленні менеджменту компаній, тобто формування конкретного механізму забезпечення максимально можливого рівня стратегічної результативності.

Вибір конкретного методу прогнозування окремого KSPI є залежним від наявності та якості інформаційної бази. В даному випадку було застосовано принцип спостережливості, який забезпечує дослідника по можливості достатніми і достовірними статистичними даними. При розробці прогнозів було проведено моніторинг необхідних і надійних даних за допомогою сучасних інформаційних технологій, що передбачало реалізацію ряду етапів:

1. Прогнозне обґрунтування - формулювання цілей, завдань, вихідних даних про структуру LSP, групових KSPI та KSPI, їх проксі-змінних, взаємозв'язків, розробку попередніх гіпотез про закономірності розвитку ринку металопродукції, про методи і організації процедур прогнозування.

2. Опис зовнішнього середовища (прогнозного фону), виявлення зовнішніх впливів на розвиток інформаційного об'єкта і внутрішнього управління, уточнення критеріїв розвитку і параметрів управління (Р.2).

3. Розробка прогнозової моделі, тобто визначення її структури та складових елементів, встановлення взаємозв'язків між ними, які дозволять простежити закономірності зміни KSPI (умовне поле проекцій механізму забезпечення максимально можливого рівня стратегічної результативності через вплив на внутрішні фактори результативності на основі аналізу залежності між високим рівнем стратегічної результативності та показниками глобальних лідерів галузі).

Таблиця 3.23. - Прогнозовані показники розвитку (1.А.1: DVL,п.) без (-) та з(+) імплементацією системи управління стратегічною результативністю на українських підприємствах вибірки, 2018-2022 рр.

№ п/п	GR _{rev-}					GR _{rev+}					GR _{as-}					GR _{as+}					GR _{EVA-}					GR _{EVA+}					DVL: 2022 лар					DVL: 2022 лар							
	18/17	19/18	20/19	21/20	22/21	18/17	19/18	20/19	21/20	22/21	18/17	19/18	20/19	21/20	22/21	18/17	19/18	20/19	21/20	22/21	18/17	19/18	20/19	21/20	22/21	18/17	19/18	20/19	21/20	22/21	17	18	19	20	21	17	18	19	20	21			
1.	0,3	-3,2	-0,6	-0,3	7,4	0,3	1,6	1,6	1,6	1,5	-21,5	-4,2	2,4	3,4	14,9	-56,6	-24,9	-26,3	-25,2	-2,9	93,2	-4330	-651	139	-200	440	97,8	119	18,7	121	2,5	42,4	0,7	-0,1	-0,6	-13,5	3,3	1,4	0,5	0,4			
1.1.	-13,3	1,4	1,4	1,3	1,4	-13,3	1,9	1,9	1,9	1,3	-7,3	-3,3	-0,3	-1,3	-0,7	-57,3	-30,7	-30,4	-30,2	-13,2	543	15,7	-75,6	-234	234	1561	7,1	42,1	20,0	24,8	0,7	-0,2	-0,2	0,3	-0,8	12,0	0,2	0,2	0,0	0,0			
1.2.	28,8	-17,9	-4,6	-3,7	-1,8	28,8	1,6	1,6	1,6	1,5	-1,9	-13,8	-0,6	-3,7	-3,5	-40,8	-29,0	-29,0	-29,0	-5,7	1203	-154	-26,1	-0,8	70,3	-45,4	411	156	37,4	274	0,3	-0,6	-0,3	-0,3	-0,3	-20,3	-14,2	3,9	1,3	0,9	0,9		
1.3.	-20,6	11,5	1,4	1,4	26,8	-20,6	11,5	1,4	1,4	1,4	-29,8	9,9	10,3	18,0	44,8	-56,0	-14,4	-22,0	-21,7	-1,6	-174	65,3	-1231	134	-254	-87,6	-57,8	841	-18,7	76,9	-0,7	1,0	2,4	0,2	-0,6	-0,4	1,5	4,1	0,1	0,3	0,1		
1.4.	7,6	60,0	0,0	0,0	0,0	7,6	62,2	1,4	1,4	1,4	4,4	-53,1	11,6	0,2	1036	31,3	97,8	25,3	27,5	58,3	-381	-99,8	-693	193	-339	-5,3	-46,5	1111	-19,1	-22,0	-31,5	13,3	9,5	3,9	2,3	3,1	2,6	2,7	0,2	0,1	0,0		
2.	-13,9	1,4	1,4	1,4	1,4	-13,9	1,4	1,4	1,4	1,4	-9,4	3,5	1,6	3,3	1,3	-69,7	-28,3	-2,5	-3,0	-9,7	-13,6	-41,5	2,7	14,8	-317,7	-23,5	80,6	37,3	27,0	-40,1	-0,8	-0,8	-1,2	-1,1	-1,0	-0,2	0,2	0,0	-0,1	-0,2	0,1	0,0	
2.1.	-13,9	1,4	1,4	1,4	1,4	-13,9	1,4	1,4	1,4	1,4	-9,4	3,5	1,6	3,3	1,3	-69,8	-28,4	-2,4	-3,0	-9,7	-16,8	-41,5	3,0	14,8	-315,8	-27,2	82,2	37,6	27,0	-39,2	-0,8	-0,8	-1,1	-1,1	-1,0	-0,2	0,2	0,0	-0,1	-0,2	0,1	0,0	
2.2.	-13,9	1,4	1,4	3,0	3,0	-13,9	1,4	1,4	1,4	1,4	-50,8	33,7	-0,2	-8,3	-2,0	-22,3	-7,0	-6,9	-6,7	-8,9	98,5	118	1026	5,4	341,0	100	5072	24,4	-17,1	-295,9	-0,5	-3,4	17,1	1,2	1,1	-0,5	-35,2	-1,1	-0,9	-1,0	1,4	0,0	
3.	-21,1	-1,7	-1,5	-1,0	-0,6	-21,1	-0,9	-0,9	-0,3	0,3	-15,5	-4,5	7,2	9,9	29,7	-62,0	-28,4	-25,0	-18,8	0,3	-121	99,4	×303	10,8	-247,7	-97,0	310	107	29,6	22,1	-0,8	1,8	314	0,8	0,9	-0,6	4,0	0,6	0,1	0,1	0,1	0,1	
3.1.	-10,0	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-10,0	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-6,1	-4,7	-5,5	-4,2	-5,1	-60,9	-36,7	-36,5	-36,2	-15,5	-176	20,7	-73,5	24,6	-36,3	-110	153,7	32,4	144	114,3	-0,8	0,0	0,2	0,0	0,1	-0,6	-1,9	1,7	1,2	0,3	0,3		
3.3.	-41,7	1,6	1,6	1,5	1,4	-41,7	2,3	2,3	1,6	1,5	-23,5	21,1	31,6	35,8	69,1	-75,6	-30,0	-30,0	-30,4	-3,6	75,8	25,5	-14,9	42,3	-41,7	-49,6	-8,2	189,2	-6,7	52	0,7	0,9	0,6	0,4	0,1	-0,1	0,7	0,9	0,0	0,2	0,2		
3.4.	-36,9	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-36,9	3,2	2,2	1,6	1,9	-33,4	-2,7	-3,7	-2,2	-2,3	-56,5	-21,3	-21,2	-21,0	-18,8	-30,3	-1,9	-1,5	-2,3	-142,1	-70,2	1,8	8,4	-1,1	20,3	-0,7	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,6	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0		
3.5	-10,7	1,4	1,4	1,4	1,4	-10,7	1,4	1,4	1,4	1,4	30,2	-20,2	-20,0	-16,8	36,2	-10,1	8,1	11,3	16,1	21,1	1336	-0,6	-2,1	-1,9	-9,6	433	-70,5	236	60,5	59,9	4,4	-0,1	-0,1	0,0	0,1	4,4	0,8	2,7	0,7	0,3	0,3		
3.7	60,8	24,7	24,7	29,8	30,8	60,8	4,4	4,4	27,5	30,8	25,7	27,4	23,1	33,5	36,8	37,0	-3,1	-2,4	20,1	25,8	-127,8	743,6	98,9	65,6	-71,9	-202	-432	137	-102	23084	1,7	-1,1	0,8	0,3	0,0	3,9	-3,2	-0,5	1,7	-76,8	0,0		
4.	-9,6	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-9,6	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-8,4	1,3	-3,4	-6,4	0,9	-25,5	-16,8	-16,6	-16,5	-18,1	-12,3	-21,6	-108	-3937	-45,1	-86,0	451	252	-8,9	-24,9	-1,5	-1,6	-1,9	19,2	0,1	0,0	3,9	0,3	-0,2	-0,2	0,0	0,0	
4.1	-9,6	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-9,6	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-8,4	1,3	-3,4	-6,4	0,9	-25,5	-16,8	-16,6	-16,5	-18,1	-12,3	-21,6	-108	-3937	-45,1	-86,0	451	252	-8,9	-24,9	-1,5	-1,6	-1,9	19,2	0,1	0,0	3,9	0,3	-0,2	-0,2	0,0	0,0	
5.	81,5	21,7	23,2	16,1	-71,9	81,5	10,4	1,4	-0,2	-0,9	-56,4	131,9	63,6	25,2	70,9	-65,7	0,4	-8,4	-5,3	39,0	-51,5	96,4	-84,8	21,9	385	168	-68,3	10,5	8,7	26,9	0,3	1,8	-1,1	-0,9	-1,3	-0,3	-0,1	0,2	0,2	0,2	0,2		
5.1.	9,9	25,1	26,0	17,7	1,6	9,9	26,1	5,6	2,5	1,0	-13,1	129,2	58,8	3,4	65,1	-8,3	12,3	-1,4	-1,2	47,3	97,7	533	13,7	-93,0	4839	101	183	90,3	59,7	108	1,4	-4,0	1,7	1,1	16,4	-0,1	6,0	1,9	0,9	0,5	0,5		
5.2.	-10,7	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-10,7	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-92,8	145,1	-3,2	1413	1,9	-60,7	-40,1	-31,9	-27,1	-26,1	-125	-127	-23,0	-1,3	-109	-291	107	-123	780	381	-0,4	13,4	5,1	5,2	0,4	-0,4	-0,8	1,9	11,4	1,2	0,0		
5.3.	802	0,0	0,0	0,0	0,0	802	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-92,5	-6,0	4,3	-2,3	1,0	-91,8	13,7	-11,8	3,0	-3,6	-1342	-7,9	4,0	-3,3	1,0	582,4	-87,1	-17,4	-13,7	-1,4	4,1	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	-0,3	-0,2	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
6.	-0,8	9,7	9,1	0,1	-1,2	-0,8	6,4	6,1	0,0	0,0	6,9	154,3	-18,1	-12,6	-10,9	-32,0	-17,5	-17,5	-22,0	-17,8	-22,9	-44,7	-120	-108	-344	-173	53,2	232	69,4	73,4	-0,3	-0,4	-1,1	2,7	1,1	-0,1	-1,1	-1,8	0,5	0,2	0,1	0,1	
6.1.	-10,7	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-10,7	-3,5	-3,5	-3,5	-3,5	-48,1	34,7	-12,8	-13,2	3,7	-58,1	-41,2	-38,0	-35,8	-27,3	-66,7	30,1	-38,3	-56,6	-463	-98,4	1 673	-90,0	715	67,8	-0,7	-0,8	-0,8	-0,9	-1,5	-0,6	7,4	-0,1	4,0	0,1	0,0	0,0	
6.2.	8,6	13,1	6,4	1,4	-2,0	8,6	18,7	1,4	1,4	1,4	0,3	43,2	15,1	40,0	179,2	-19,9	-0,4	-14,8	-14,7	-9,4	184	-90,7	-164	-153	-321	-385	34,0	165	33,5	12,6	1,0	1,3	-1,4	4,2	1,7	0,2	-0,6	-0,8	0,1	0,0	0,0	0,0	
6.3.	4,5	21,7	31,8	1,4	1,4	4,5	1,4	31,8	1,4	1,4	144	-17,4	-9,2	-11,5	-8,1	-29,6	-21,5	2,3	-21,2	-15,5	-459	66,1	-43,1	2,6	-59,2	-106,8	1 142	27,4	49,5	49,1	-0,8	0,0	0,4	0,1	0,2	0,3	-10,2	0,6	0,3	0,1	0,1	0,1	
6.4.	-13,2	21,6	1,3	1,3	1,1	-13,2	1,4	1,4	1,4	1,4	100	-4,1	-6,2	-4,2	-4,9	-24,1	-7,3	-7,3	-7,3	-9,1	2641	-80,9	-34,8	-7,5	-102	-764,1	91,9	143	212	400	0,0	-0,3	-0,4	-0,4	-0,4	-2,1	-0,6	-2,6	4,8	1,3	0,3		
7.	-10,3	-3,5	25,4	-25,8	-3,5	-10,3	2,6	2,0	1,8	1,7	103	-55,6	72,3	-29,7	-3,8	-13,5	0,1	1,3	2,6	46,4	-143	767	-188	100,5	-1 674	-143,6	123	18,9	39,3	-151	-0,5	-0,4	-0,3	-0,5	-5,6	-0,3	-0,1	-0,4	-0,4	-0,3	0,0	0,0	
8.	-13,0	1,4	1,4	16,6	1,4	-13,0	1,4	1,4	16,6	1,4	-1,8	13,8	28,0	17,8	45,4	-46,6	-16,0	-14,7	0,1	9,0	-542	112	18,9	-80,8	-1 122	-167	155	18,5	78,9	155	-0,3	0,3	-0,6	-0,7	-3,6	0,2	-1,3	1,5	1,3	0,5	0,5		
8.1	-13,0	1,4	1,4	16,6	1,4	-13,0	1,4	1,4	16,6	1,4	-1,8	13,8	28,0	17,8	45,4	-46,6	-16,0	-14,7	0,1	9,0	-544	112	18,6	-81,2	-1 146	-167	155	18,5	78,9	155	-0,3	0,3	-0,6	-0,7	-3,7	0,2	-1,3	1,5	1,3	0,5	0,5		
9	-10,7	1,4	1,4	1,4	1,4	-10,7	1,4	1,4	1,4	1,4	2,9	1,3	0,6	2,2	1,2	-67,8	-21,1	-17,5	-11,3	57,7	-54,6	8,7	-15,0	-81,4	-2 020	50,6	3,9	40,1	8,3	32,9	-0,8	-1,4	-1,3	-1,5	-6,7	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3		

4. Вибір альтернативного варіанту прогнозу на основі застосування відповідних методів прогнозування.

5. Оцінка достовірності, точності та обґрунтованості розробленого прогнозу, наслідків його реалізації. Порівняння результатів прогнозу з його альтернативами.

6. Розробка рекомендацій з управління стратегічною результативністю з урахуванням варіантів впливу зовнішнього середовища і внутрішньої еволюції кожного з підприємств на основі вдосконалення ключових факторів успіху, виявлених шляхом регресійного аналізу максимальних величин апроксимації.

Коротко охарактеризуємо порівняльний аналіз прогнозованих показників без (-) та з(+) імплементацією УСР на українських підприємствах вибірки, розпочавши з аналізу прогнозованих показників розвитку (1.A.1: DVL, п.:табл. 3.23). Згідно проведених розрахунків, як при впровадженні системно-етапних елементів управління результативності та оцінювання LSP (далі-просто LSP) так і без, на українських підприємствах слід очікувати значні коливання у розвитку, при чому на результативність деяких структурні перетворення (особливо у частці активів) можуть мати менш ефективний вплив.

Серед окремих KSPI, визначаючих задані тенденції, є зміна величини компанії, відображена у кількості та структурній якості активів, що потребує їх більш ретельного аналізу (табл. 3.24). Особливо помітною відмінністю у структурі активів є збільшення частки нематеріальних активів при імплементації LSP, з одночасним збереженням чи оптимізацією рівня зносу, що є якісним відображенням результату цифровізації, ефективності економічно істотної присутності, підкреслює необхідність цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств як основу стратегічного прориву у розрізі LSP.

Таблиця 3.24. - Структура активів без(-) та з(+) імплементацією системи управління стратегічною результативністю на українських підприємствах, 2022р.

№ п/п	2022					2022				
	всього, млн.грн.	з яких, %				всього, млн.грн.	з яких, %			
		РРА/А, у т.р.:	кспр	немат.акт.	оборотні акт.		РРА/А, у т.р.	кспр	з них. немат.акт.	оборотні акт.
1.	182 087	61,00	0,05	0,24	33,95	34 729	38,31	0,05	1,77	34,67
1.1.	59 499	37,49	0,06	0,18	58,59	8 489	55,43	0,06	1,56	16,84
1.2.	45 143	54,69	0,06	0,47	36,79	11 535	46,85	0,06	2,03	19,63
1.3.	74 517	85,86	0,04	0,00	10,24	11 610	26,70	0,04	1,16	47,09
1.4.	2 928	3,10	0,00	3,87	92,75	3 095	3,10	0,00	3,66	92,97
2.	84 944	59,31	0,48	0,92	30,56	15 835	34,44	0,48	5,37	10,99
2.1.	84 840	59,36	0,48	0,92	30,46	15 698	34,64	0,48	5,40	10,33
2.2.	142	12,19	0,63	0,00	87,59	137	12,19	0,63	1,36	86,22
3.	34 159	56,71	0,58	0,06	42,19	4 602	39,51	0,58	2,22	50,58
3.1.	12 143	47,61	0,74	0,09	50,37	1 338	66,63	0,74	3,78	12,08
3.3.	19 440	63,55	0,04	0,06	36,06	557	56,66	0,04	5,50	26,35
3.4.	1 770	33,19	0,95	0,00	65,59	515	52,07	0,95	2,31	41,46
3.5	3 204	12,73	0,15	0,00	86,81	1 672	12,73	0,15	0,44	85,96
3.7	954	25,04	0,09	0,00	74,13	520	25,04	0,09	0,28	73,16
4.	40 557	2,21	0,74	0,01	96,99	1 674	53,51	0,72	1,70	39,61
4.1	4 004	22,37	0,74	0,13	69,35	1 674	39,18	0,74	1,70	39,61
5.	224 420	10,74	0,27	0,00	87,60	26 366	63,59	0,27	0,93	21,36
5.1.	109 558	19,92	0,13	0,00	78,71	29 956	53,27	0,13	0,29	41,45
5.2.	12 529	13,44	0,08	0,04	86,09	413	50,71	0,08	1,62	34,59
5.3.	2 788	21,50	0,90	0,00	0,58	3 121	19,20	0,90	4,81	6,41
6.	73 117	5,01	0,50	2,98	89,07	12 529	24,02	0,50	17,42	46,85
6.1.	8 884	19,05	0,40	0,08	77,11	1 154	63,50	0,40	0,60	6,92
6.2.	91 425	1,71	0,50	1,81	95,84	7 430	17,45	0,50	22,29	52,45
6.3.	14 165	4,33	0,62	0,38	92,60	3 578	14,30	0,62	1,53	73,54
6.4.	3 896	6,13	0,61	11,88	76,04	1 305	12,76	0,61	35,64	34,01
7.	2 115	14,10	0,52	0,00	84,67	2 646	14,10	0,47	0,18	84,74
8.	9 803	57,87	0,38	5,90	33,73	1 670	19,14	0,38	36,12	33,14
8.1	9 803	57,87	0,38	5,90	34,00	1 670	19,14	0,38	36,12	33,14
9	1 857	71,29	0,64	0,07	21,38	501	18,93	0,64	2,32	51,87
10	1 797	51,66	0,27	5,34	42,31	898	10,67	0,27	10,69	77,26
11	1 098	82,44	0,41	4,60	1,17	1 359	63,06	0,41	4,10	23,31
12	2 118	4,28	0,66	2,63	90,68	2 118	4,28	0,66	3,08	90,68
13	592	26,77	0,56	20,93	48,45	392	26,77	0,56	32,53	35,81
14	1 067	27,75	0,63	3,13	62,32	672	11,76	0,63	4,97	72,00
15	581	4,80	0,32	0,00	86,37	581	4,80	0,32	0,15	86,22
16	346	24,80	0,34	0,00	75,01	371	23,11	0,34	0,11	76,61

Джерело: розраховано на основі авторського прогнозу

Наступним прогнозним груповим KSPI порівняння фінансової перспективи вимірювання рівня стратегічної результативності є показники рентабельності (1.А.2: RTB,п.: табл. 3.25). Згідно розрахунків, при імплементації LSP лише у двох підприємств вибірки буде спостерігатися менший рівень цільової прибутковості, ніж без неї (у ПАТ «Інтерпайп НМТЗ» та ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»), залишаючись при цьому на високому та достатньому рівні. У решти підприємств очікується досягнення значно кращих стратегічних результатів за всьома KSPI, помітних у відмінностях рівнів рентабельності активів та капіталу, та у більшості оберненим значенням рентабельності EBITDA (з– до +).

Таблиця 3.25. - Прогнозовані показники рентабельності (1.А.2: RTB,п.) без (-) та з(+) імплементацією системи управління стратегічною результативністю на українських підприємствах вибірки, 2018-2022 рр.

№ п/п	EBITDA margin, %					EBITDA margin, %					ROA, %					ROA, %					ROS, %					ROS, %					ROE, %					ROE, %					RTB, п.					RTB, п.					
	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22											
1.	10,7	8,2	2,4	-14	-6,3	4,1	7,7	16,4	18,7	31,2	10,5	2,9	-1,5	-17	-5,8	4,9	16,7	56,3	86,6	160	10,2	2,7	-1,5	-18	-6,4	2,4	6,0	14,7	16,7	29,4	23,2	6,1	-3,2	-38	-1,3	11,3	37,6	12	17,9	30	0,1	0,0	-0,0	-0,0	-0,0	0,0	0,1	0,5	0,7	1,3	
1.1	21,0	16,2	12,1	8,3	4,3	13,8	13,6	17,1	16,5	20,8	22,5	13,2	11,9	8,6	5,8	26,3	37,8	69,4	94,5	145	23,7	13,2	11,7	8,2	5,3	12,8	12,5	15,6	14,6	19,2	51,0	29,7	26,8	19,3	13,0	62,6	86,1	15	19,6	32	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	1,2	
1.2	-3,8	4,7	-2,6	-9,5	-15	-3,0	6,8	18,0	24,6	50,0	-7,9	2,6	-4,4	-11	-16,5	-10	15,8	69,4	137	31,9	-7,3	2,5	-4,4	-11	-16	-4,8	5,2	15,9	22,0	47,4	-16,8	5,3	-9,1	-24	-34	-2	28,3	10,6	17,4	84	-0,0	0,0	-0,0	-0,1	-0,1	-0,1	0,1	0,5	0,8	3,1	
1.3	12,4	0,0	-5,5	-40,5	14,5	2,1	0,4	11	10	13	13,2	-14	-16	-44	-11	0,1	-2,8	27,3	32,5	44,4	12,7	-14	-17	-52,7	-14,3	0,1	-1,3	9,8	9,0	11,9	27,9	-30	-35	-9,3	-2,3	0,2	-4,8	40,4	40,4	88,0	0,1	-0,1	-0,1	-0,5	-0,1	0,0	-0,0	0,1	0,1	0,3	
1.4	158	25,6	-7,4	-204	55	27,5	12,4	51,1	48,3	51,0	410	257	-66,2	-1 833	43,4	6,6	-4,3	73,8	56,1	40,2	139,3	25,6	-7,3	-203,3	54,5	2,8	-2,2	47,5	45,5	50,8	1 623	477	-137	-3 804	0,2	22,7	-13,1	20	132	79,1	5,1	1,9	-0,1	-15,1	2,1	0,1	-0,0	0,1	0,1	0,5	
2.	24,0	24	24	24	25	15	16	20	23	26	13,3	15,1	15	15	17	25	49	62,5	74,1	95,2	18,0	20,7	21,2	20	23,7	11,4	15,6	19,2	21,7	24,9	18,1	20,3	20,9	19,8	23,0	46,1	110	16,9	23,3	19	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,4	0,6	0,8	0,8	
2.1	24,1	24,4	24,4	24,5	24,7	14,9	16,5	20,2	22,8	26,0	13,4	15,1	15,4	14,5	16,9	25,7	49,3	63,0	74,6	95,7	18,1	20,8	21,3	20,5	23,8	11,4	15,7	19,3	21,8	24,9	18,0	20,3	20,7	19,6	22,8	48,7	120	188	262	10	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,7	0,9	0,6	
2.2	0,8	-0,6	-0,3	1,3	3,0	-1,2	2,2	8,1	10,9	15,3	2,3	-1,3	-0,6	3,2	7,8	-14,5	-6,6	7,8	16,7	36,3	0,8	-0,6	-0,3	1,3	2,9	-7,9	-3,3	3,6	7,1	13,8	-7,9	-3,3	-0,9	3,4	8,1	0,8	-17,4	10,7	19,9	37,1	-0,0	-0,0	-0,0	0,0	0,0	-0,0	-0,0	0,1	0,1	0,2	
3.	3,6	1,3	-0,3	-8,5	12,2	0,8	7,8	15,9	22,1	45,2	9,9	-7,3	-3,1	-10,8	-8,7	-4,8	22,9	73,7	132	283	7,8	-5,6	-2,6	-10,0	-10,6	-1,7	5,8	14	20,6	44,4	130	-10,9	-38	-11,2	-6,5	-36,5	17,1	55,2	104	155	0,3	-0,1	-0,1	-0,3	-0,2	-0,1	0,5	1,6	3,0	4,8	
3.1	-23,0	-28,5	-34,3	-50,7	-61,2	-7,4	3,2	5,7	14,9	36,7	-10,2	-38,3	-37,4	-55,8	-66,1	-24,1	8,9	30,6	136	399	-8,9	-3,3	-3,2	-4,7	-5,1	-8,8	2,1	4,8	14,1	36,3	-10,1	-42,8	-49,7	-87,3	133	-16,8	54,3	16	59,9	1 62	-0,3	-1,3	-1,5	-2,5	-3,8	-0,5	0,1	0,5	1,9	5,2	
3.3	45,5	48,7	55,3	54,8	58,2	12,4	22,0	33,2	38,0	70,9	24,8	20,8	21,7	16,8	13,1	16,7	68,8	173	301	639	27,7	27,7	37,4	39	50,3	6,0	17	29	34,5	69,5	33	25,3	238	170	123	131	42,2	76,4	81,4	1 02	1,0	0,8	0,8	0,7	0,6	0,4	1,3	2,5	2,9	4,5	
3.4	32,7	32,1	31,6	31,2	31,0	22,5	25,0	32,0	33,2	46,2	67,2	66,5	69,2	65,3	68,4	80,1	117	194	259	452	28,1	28,0	29,1	27,9	29,6	21,9	24,3	31,3	32,1	45,1	-32,2	-27	-24,2	-20,8	-19,9	26,4	39,2	66	90,3	2 43	-0,4	-0,3	-0,2	-0,2	-0,1	0,9	1,4	2,3	3,0	7,4	
3.5	58,6	55,5	52,4	49,2	46,2	-4,3	5,6	16,8	23,9	47,7	33,1	39,8	47,6	54,5	38,1	-23,3	3,8	29,2	40,1	74,0	58,5	55,4	52,3	49,1	46,1	-9,2	1,6	13,5	21,1	46,7	161	21,2	28,4	36,1	21,0	-11,4	20,2	17,4	26,6	26	0,7	0,9	1,0	1,2	0,8	-0,3	0,0	0,5	0,8	1,0	
3.7	-32,6	-21,3	-11,7	-1,5	7,3	-6,9	64,1	8,5	-1,2	33,3	-84,6	-61,3	-38,5	-14,4	5,7	-27,7	-18,9	18,6	-9,7	110	-42,9	-31,8	-19,7	-7,6	3,1	-10,6	-66,8	6,2	-3,0	33,1	-21,6	-10,6	-68,9	-3,3	17,3	-70,7	-27,2	63,0	-51,8	39	-0,9	-0,5	-0,3	-0,1	0,0	-0,2	-1,4	0,2	-0,1	1,4	
4.	-7,5	-2,5	3,6	-2,4	13,7	8,7	11,2	44,7	54,5	59,5	-78,2	-17,2	-0,6	-3,5	-9,4	26,6	60,9	379	481,4	799	-23,8	-7,1	-1,2	-6,6	-17,1	6,0	10,3	43,9	43,3	58,9	-9,2	-3,3	-6,5	-35	31,3	150	1 42,2	2 42,3	88	-0,5	-0,1	-0,0	-0,1	-0,1	-0,3	0,1	0,5	4,7	7,4	4,5	
4.1	-7,5	-3,1	5,8	-4,3	25,1	7,9	14,2	71,1	78,1	109	-78,2	-28,2	-6,2	-37,6	-97,3	26,6	60,9	379	481,4	799	-23,8	-9,0	-2,0	-11,6	-31,3	6,4	13,0	69,9	76,8	108	-9,2	-3,3	-6,5	-35	31,3	150	1 42,2	2 42,3	88	-0,5	-0,1	-0,0	-0,1	-0,1	-0,2	-0,6	0,1	0,6	4,8	7,6	4,7
5.	-89,4	-59,2	-31,2	-15,6	-52,2	31	33,5	30,2	30,1	43,8	-61,1	-24,1	-9,4	-4,6	-2,3	39,5	50,3	50,3	54,3	60,9	-87,5	-66,0	-34,0	-18,2	-56,0	23,8	27,6	24,9	25,3	40,2	23	23,6	94,6	37,6	-5,1	-44,3	12,7	15,3	18,4	27	-0,5	-0,3	0,0	0,0	0,0	-0,4	0,1	0,6	0,6	0,7	1,0
5.1	-41,6	-16,1	5,7	17,4	18,5	2,4	6,7	11,9	18,3	39,7	-38,0	-12,4	1,1	6,9	5,0	-1,6	2,6	8,7	16,3	26,7	-39,5	-2,4	2,8	15	1,7	-1,7	2,5	8,0	14,4	34,2	-12,1	-52,3	1,1	7,0	6,1	-5,0	9,7	38,0	80,3	16	-0,4	-0,2	0,0	0,1	0,1	-0,0	0,0	0,1	0,3	0,6	
5.2	1,0	-8,2	-8,9	-13,6	-18,2	-18,4	-7,3	-4,4	5,0	27,4	4,8	-22,0	-31,0	-2,3	-2,9	41,2	44,5	-54,8	-36,9	133	0,7	-8,2	-11,7	-13,7	-18,1	-33,4	-22,4	-19,5	-9,9	2,7	-4,6	2,9	4,1	4,1	5,1	21,1	-4,7	-13,8	-14,6	71	0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,1	-0,3	-0,5	-0,4	2,2
5.3	-100	-100	-100	-100	-100	65,5	74,5	61,4	51,7	52,7	-35,4	-37,9	-36,6	-37,7	-37,5	30,8	30,7	27,6	22,2	240	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13,8	13,9	14	14	-44,8	53,4	59,2	56,6	84	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
6.	-15,1	-6,0	0,2	-0,8	-2,6	-2,9	3,1	9,9	16,4	37,3	-52,0	-3,1	-1,4	-1,7	0,0	-22,6	14,1	13,0	31,3	95,6	-81,1	-11,1	-3,9	-3,9	0,1	-22,6	-11,0	7,9	14,8	3,7	85,0	17,7	8,9	11,3	-0,3	92,3	90,9	57,2	141	15	1,1	-0,0	0,0	0,0	0,0	-0,0	2,1	0,1	0,1	0,1	0,8
6.1	23,6	20,2	16,8	13,1	9,4	0,3	6,1	4,3	9,7	12,9	27,8	17,1	15,7	13,7	9,1	-2,2	11,5	11,8	49,3	94,5	23,5	20,2	16,7	13,1	9,4	-1,3	4,8	3,1	8,8	12,7	-13,4	-74,6	-70,6	-64,2	-42,3	5,6	-8,0	14,0	15,2	50	-0,1	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	0,0	0,0	0,5	1,5		
6.2	-23,1	-7,8	-4,6	-5,1	-8,2	-4,7	-0,2	15,4	22,7	51,0	-65,2	-9,8	-7,9	-6,3	-2,5	-41,5	35,9	17,2	33,6	95,0	-82,4	-15,7	-13,6	-15,1	-17,1	-41,9	-30,4	12,2	20,1	50,8	-2 418	-10,1	58,9	31,0	7,9	-75,6	-50,1	16,7	18,3	14	-6,4	-0,3	0,0	0,0	-0,0	-2,1	-1,4	0,5	0,6	0,8	
6.3	-55,9	-35,1	-12,4	-12,4	-12,1	0,6	8,2	8,5	14,5	38,2	-15,4	-15,0	-8,3	-9,4	-9,5	-2,4	8,3	11,5	27,0	89,7	-58,2	-38,4	-14,6	-14,5	-13,3	-2,6	7,0	7,5	13,7	38,0	-1 077	-57,8	-25,4	-22,3	-19,2	-20,3	60,5	67,9	12,3	14	-3,0	-1,6	-0,7	-0,6	-0,5	-0,0	0,2	0,2	0,4	0,7	
6.4	-42,9	-11,2	18,4	24,0	29,6	27,8	-9,3	2,5	9,4	43,9	-27,3	-13,5	9,1	24,1	73,5	-8,2	-11																																		

У табл. 3.26 розглянуто прогнозовані показники стабільності (1.А.3: STB,п.) та фінансової обмеженості (1.А.4:FIN_LIM) без(-) та з(+) імплементацією управління стратегічною результативністю на українських підприємствах вибірки у 2018-2022 рр. У восьми з підприємств вибірки характерним є зменшення рівня стабільності (вкл. ТОВ «Арселорміттал пекеджінг Україна», «Запорізький завод феросплавів», «Гарант Метиз Інвест», «Інтерпайп НМТЗ», ТОВ «Гуала Кложерс Україна» та «Кен-Пак Україна»), у решті- покращення усіх показників фінансової стійкості, з характерним зниженням рівня боргового навантаження практично до ідеального значення. Одночасно слід очікувати зменшення фінансової обмеженості за показником KZ_Index більшості з підприємств при одночасному збільшенні рівня цільової стратегічної результативності таких обмежень (визначається більш високим темпом змін фінансового лівериджу над KZ_Index). Винятком є такі підприємства групи Приват як «НЗФ» та «ЗЗФ», Євраз та групи ІСД, що у взаємозв'язку пояснюється необхідністю залучення фінансових інвестицій у стратегічний перехід на високорезультативну діяльність та відповідну наявність чи відсутність власних коштів для такого переходу.

Перед тим, як перейти до аналізу наступного прогнозного структурного елементу LSP за перспективою реалізації підприємницького потенціалу, необхідно представити прогнозовані абсолютні та відносні операційні показники діяльності українських підприємств вибірки у 2018- 2022 роках, визначені на основі авторського прогнозу та емпіричних моделей результативності підприємств кращих практик, а також прогнозу авторитетних міжнародних (WSA,MEPS) та вітчизняних (Укрметалургпром, МФУ) організацій стосовну обсягу попиту, споживання та цін на металопродукцію (табл. 3.27).

Як слідує із табл. 3.27, не дивлячись на зменшення інтенсивності обсягу виробництва при імплементації LSP усіх підприємств вибірки, обсяг реалізації, а, отже, і кінцевий рівень ефективності діяльності буде на оптимально кращому рівні (ef_ness₊ для всіх підприємств апіорі має бути =1 – обов'язкова умова раціонального використання ресурсів та планування операційної діяльності).

Таблиця 3.26. - Прогнозовані показники стабільності (1.А.3: STB,п.) та фінансової обмеженості (1.А.4:FIN_LIM) без(-) та з(+) імплементацією системи управління стратегічною результативністю на українських підприємствах вибірки, 2018-22рр.

№	Net debt/ EBITDA.										Net debt/ EBITDA ₊										STB _{-,п.}					STB _{+,п.}					D/E.					D/E ₊					KZ_Index.					KZ_Index ₊					FIN LIM _{-,п.:2022} лаг					FIN LIM _{+,п.:2022} лаг				
п/п	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'18	'19	'20	'21	'22	'17	'18	'19	'20	'21	'17	'18	'19	'20	'21										
1.	5.00	6.35	22.6	-4.08	-9.59	6.82	2.61	0.86	0.53	0.28	0.03	0.31	3.67	-1.84	-2.98	-0.1	1.4	1.35	1.3	1.25	1.21	1.2	1.20	1.2	1.26	1.3	1.25	1.2	1.07	0.9	1.61	1.6	1.58	1.84	1.73	1.73	1.6	1.3	1.04	0.58	0.1	0.06	0.07	0.07	0.05	0.5	0.47	0.43	0.36	0.28										
1.1	2.81	3.45	4.55	6.46	11.5	2.04	1.36	0.71	0.48	0.35	-0.42	-0.29	-0.06	0.34	1.37	-0.9	1.5	1.3	1.05	0.8	1.27	1.26	1.26	1.25	1.25	1.38	1.28	1.2	1.07	1.22	1.60	1.62	1.64	1.66	1.70	1.65	1.5	1.3	1.06	0.95	0.1	0.04	0.02	0.02	0.01	0.5	0.23	0.14	0.09	0.12										
1.2	-12.6	10.76	-20	-5.51	-3.49	-8.10	2.12	0.44	0.14	0.19	-3.61	1.23	-5.19	-2.14	-1.72	-0.4	1.3	1.13	0.95	0.77	1.12	1.1	1.10	1.09	1.09	1.06	0.79	0.53	0.26	1.7	1.72	1.55	1.60	1.65	1.72	1.63	1.23	0.54	-0.4	0.88	0.02	0.00	0.03	0.03	0.01	0.35	0.5	0.56	1.16	3.99										
1.3	4.13	-3	413	-10	-1.58	-5.07	14.24	55.45	1.05	0.53	1.05	-0.15	706.80	-3.07	-1.33	-2.05	-0.6	-0.2	-0.24	-0.27	-0.29	1.12	1.12	1.12	1.13	1.14	0.97	0.72	0.48	0.24	0.98	1.47	1.60	1.46	1.97	1.68	1.50	1.29	0.79	0.32	1.28	0.04	0.05	0.03	0.04	0.03	0.20	0.05	0.04	0.83	3.03									
1.4	0.16	0.18	-0.78	-0.03	0.15	1.10	2.82	0.80	0.96	1.22	-0.97	-0.96	-1.16	-1.01	-0.97	-0.88	-0.36	-0.36	-0.36	-0.36	2.96	0.86	1.07	1.08	1.49	2.44	2.08	1.72	1.36	0.97	-2.29	-2.06	-8.42	26.50	-23.68	1.72	1.90	1.63	1.48	1.28	2.30	2.15	2.79	0.84	0.86	0.54	0.39	0.42	0.31	0.20										
2.	1.48	1.50	1.50	1.54	1.53	1.31	1.07	0.95	0.87	0.50	-0.69	-0.69	-0.69	-0.68	-0.68	-0.99	0.99	0.66	0.66	0.67	0.68	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.81	1.25	1.69	2.13	1.00	0.65	0.65	0.66	0.66	0.64	1.16	1.49	1.73	1.96	0.94	0.04	0.02	0.02	0.02	0.01	0.76	0.21	0.27	0.43	0.52									
2.1	1.43	1.46	1.46	1.49	1.48	1.43	1.14	1.01	0.92	0.06	-0.70	-0.70	-0.70	-0.69	-0.69	-0.99	0.99	0.67	0.68	0.68	0.69	0.34	0.35	0.35	0.35	0.35	0.90	1.44	1.98	2.52	0.07	0.63	0.63	0.63	0.64	0.61	1.26	1.62	1.89	2.15	-0.52	0.04	0.02	0.02	0.02	0.01	1.20	1.14	1.12	1.11	1.10									
2.2	56	-50	-43	2.29	0.47	-848	14.23	1.54	0.62	0.09	10.60	-11.29	-9.98	-0.53	-0.90	-2.26	-5.68	-4.17	-2.67	-1.16	-4.44	1.66	0.37	0.08	0.04	-1.1	1.66	0.37	0.19	0.04	3.96	1.90	0.80	0.14	0.03	58.56	1.87	0.63	0.20	-0.37	1.01	1.00	0.98	0.93	0.63	1.03	1.02	1.08	1.19	1.52										
3.	20	56	-232	-9.86	-8.57	36	2.56	0.87	0.44	0.16	3.22	10.68	-48.9	-3.04	-2.77	-0.51	-0.34	-0.37	-0.40	-0.43	12.1	13.8	11.5	9.4	6.5	6.4	5.87	5.37	4.88	2.56	2.63	2.88	2.46	2.62	2.26	2.63	2.43	2.20	1.85	0.01	0.12	0.26	0.34	0.19	0.21	0.79	0.77	0.75	0.73	0.69										
3.1	-3.42	-2.75	-2.27	-1.55	-1.28	-4.19	6.20	2.22	0.54	0.19	-1.71	-1.57	-1.47	-1.32	-1.26	-0.81	-0.36	-0.41	-0.46	-0.51	8.9	10.2	12.3	14.6	19.2	6.0	5.11	4.26	3.40	3.06	2.49	2.58	2.07	2.35	1.59	2.72	2.58	2.37	1.73	0.24	0.94	0.65	0.58	0.36	0.32	0.71	0.67	0.60	0.50	0.29										
3.2	2.27	2.51	2.83	3.79	5.91	2.51	0.93	0.39	0.19	0.06	-0.53	-0.48	-0.41	-0.22	0.22	0.96	0.34	0.28	0.23	0.17	12.4	11.1	10.0	9.1	8.4	6.8	5.13	3.42	1.71	0.61	3.33	3.30	3.00	3.04	2.80	2.86	2.28	2.10	0.33	-3.14	0.03	0.23	0.19	0.10	0.08	1.39	1.38	1.45	1.43	2.61										
3.4	1.54	1.63	1.71	1.80	1.87	0.85	0.59	0.36	0.27	0.18	-0.68	-0.66	-0.65	-0.63	-0.61	-1.04	-0.80	-0.80	-0.80	-0.80	-5.81	-5.17	-4.49	-4.19	-3.91	2.29	2.36	2.43	2.50	4.38	2.10	2.34	2.63	2.78	3.85	1.97	1.83	1.45	1.16	1.23	1.44	0.52	0.40	0.25	0.16	0.65	0.58	0.53	0.35	0.21										
3.5	2.40	2.04	1.75	1.55	2.15	-7.34	6.06	2.29	1.88	0.95	-0.50	-0.58	-0.64	-0.68	-0.56	-0.6	1.06	0.59	0.11	-0.4	3.87	4.32	4.97	5.63	4.51	3.87	4.32	4.97	5.63	2.54	2.45	2.54	2.66	2.78	2.57	2.94	2.53	2.69	2.88	2.05	0.44	0.09	0.02	0.05	0.12	0.59	0.32	0.28	0.34	0.40										
3.7	-0.95	-1.03	-1.93	-20.3	5.05	-3.36	-0.17	2.75	-21.8	0.65	-1.20	-1.21	-1.40	-5.19	0.04	0.65	1.46	1.10	0.75	0.40	1.55	0.73	0.79	1.32	2.03	1.55	0.44	2.38	4.32	2.57	2.39	1.69	1.64	1.94	2.02	1.97	2.25	2.13	2.53	1.86	0.91	0.22	0.59	0.61	0.15	0.99	0.19	0.91	0.10	0.33										
4.	-0.60	-7.91	54.19	-70.2	-11.7	0.42	0.89	0.19	0.16	0.01	-1.12	-2.64	10.2	-15.5	-3.42	0.41	3.39	3.14	2.88	2.63	0.17	0.89	10.26	8.99	8.60	0.17	1.46	2.75	4.04	0.11	0.63	1.56	2.79	2.64	2.73	0.14	1.51	0.44	0.18	-6.3	1.67	12.79	2.55	0.06	0.04	1.48	4.14	2.19	3.85	5.99										
4.1	-0.60	-7.91	54.19	-70.2	-11.7	0.42	0.89	0.19	0.16	0.01	-1.12	-2.64	10.2	-15.5	-3.42	0.41	3.39	3.14	2.88	2.63	0.17	0.89	10.26	8.99	8.60	0.17	1.46	2.75	4.04	0.11	0.63	1.56	2.79	2.64	2.73	0.14	1.51	0.44	0.18	-6.3	1.67	12.79	2.55	0.06	0.04	1.48	4.14	2.19	3.85	5.99										
5.	-5.59	-9.35	-12.8	-28.3	-43.6	3.91	1.27	1.47	1.53	1.58	-2.16	-2.93	-3.65	-6.84	-10.03	0.30	3.54	3.54	3.54	3.54	-3.54	-1.40	-1.98	-11.08	-9.10	22.28	-2.22	1.96	2.77	3.36	4.76	11.77	6.54	3.66	3.63	3.36	5.26	2.26	2.82	3.20	3.55	2.84	3.47	2.44	0.49	0.50	1.45	1.01	0.90	0.43	0.21									
5.1	-1.71	-9.04	-0.10	0.22	3.14	31.74	10.75	5.89	3.83	2.71	-1.35	-2.87	-1.02	-0.95	-0.35	-1.3	-1.6	-1.6	-1.6	-1.6	2.19	3.22	0.00	0.02	0.20	2.19	2.77	3.35	3.93	5.19	2.44	2.55	-0.01	-0.01	0.53	2.15	2.29	2.42	2.53	2.75	1.01	0.84	0.86	69	28	1.44	0.62	0.42	0.28	0.16										
5.2	30.72	-8.05	-7.48	-67.8	-53.8	-13.0	-0.37	-4.81	3.99	0.61	5.35	-2.66	-2.55	-15.0	-12.1	1.81	1.58	1.24	0.90	0.56	-1.95	-2.3	-2.31	-2.7	-2.76	-1.5	0.06	1.51	2.97	4.40	6.49	5.84	5.90	4.96	4.98	9.51	0.26	1.90	2.39	4.07	0.08	0.31	0.17	0.17	0.00	0.51	1.49	33.42	1.48	0.58										
5.3	-7.52	-7.51	-7.44	-7.41	-7.36	2.24	0.13	0.17	0.25	0.29	-2.55	-2.55	-2.54	-2.53	-2.52	-6.65	-2.5	-1.9	-1.4	-8.17	-1.04	-1.04	-1.0	-1.04	-1.04	1.15	1.55	2.50	88	94	90	92	91	21.0	12	1.01	1.78	2.87	1.75	0.01	0.01	0.00	0.00	1.33	1.66	7.32	1.48	0.61												
6.	-11	-71	1	310	-345	-91.6	-32.4	27.49	4.55	2.27	0.48	-3.26	-15.72	269.8	-72.4	-19.9	3.27	1.17	0.95	0.73	0.51	-17.3	-6.6	-7.23	-7.8	-8.44	-38.9	-7.03	3.27	3.56	0.76	3.01	3.67	3.64	3.61	3.63	4.16	3.46	2.31	2.45	0.86	0.65	0.33	0.06	0.01	0.02	0.80	0.90	0.91	0.69	0.71									
6.1	4.33	7.16	7.77	8.88	13.29	363	16.55	1.00	1.24	0.84	-0.10	0.48	0.61	0.83	1.75	1.13	1.05	0.98	0.91	0.84	-5.72	5.35	-5.50	-5.69	-5.64	-3.59	-1.70	0.19	2.08	4.31	3.42	3.57	3.59	3.62	3.88	4.32	7.42	0.35	1.95	3.12	0.06	0.04	0.07	0.04	0.03	0.44	0.78	1.43	13.22	0.80										
6.2	-5.32	-18.47	-42.7	-56	-109	-20.2	-414	4.15	2.16	0.35	-2.10	-4.8.																																																

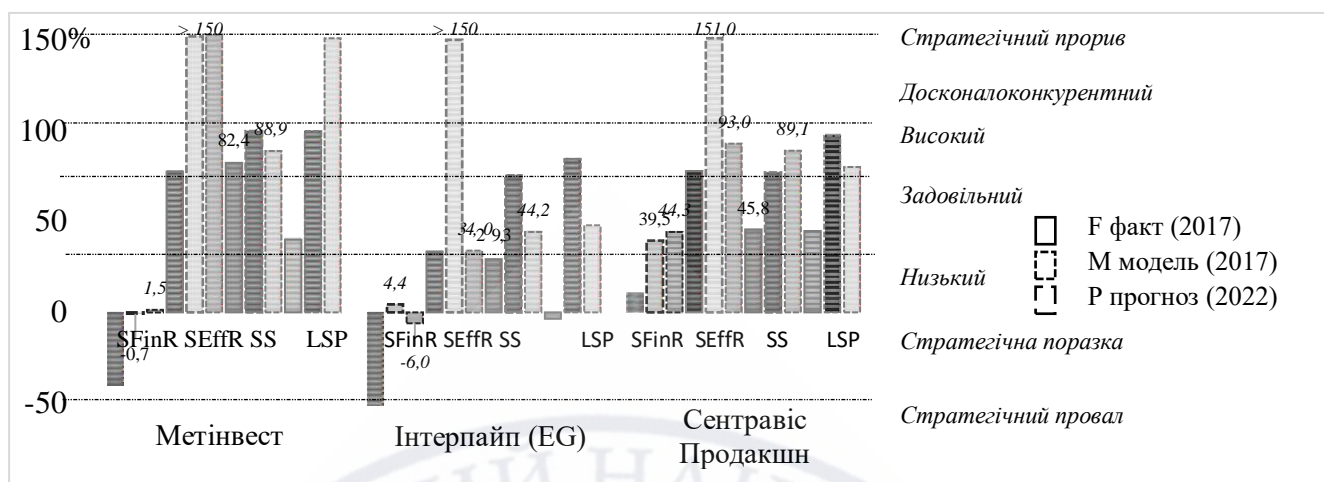
Таблиця 3.27. - Прогнозовані абсолютні та відносні операційні показники діяльності без(-) та з(+) імплементацією системи управління стратегічною результативністю на українських підприємствах вибірки, 2018-22рр.

№ п/п	Врп., тис.т.						Врп+, тис.т.						Ввир., тис.т.						Ввир+, тис.т.						ef_ness., п.						ef_ness+, п.						К_вп., п.						К_вп+, п.						Р., млн.грн./т.						Р+, млн.грн./т.					
	'18	'19	'20	'21	'22	СРП, %	'18	'19	'20	'21	'22	СРП, %	'18	'19	'20	'21	'22	СРП, %	'18	'19	'20	'21	'22	СРП, %	'18	'19	'20	'21	'22	СРП, %	'18	'19	'20	'21	'22	СРП, %	'18	'19	'20	'21	'22	СРП, %	'18	'19	'20	'21	'22	СРП, %												
1.	7684	7500	7567	7666	7833	0,48	8688	8808	8931	9054	9183	1,43	7812	7993	8175	8357	8538	2,33	8688	8808	8931	9054	9183	1,43	1,0	0,9	1,1	0,9	1,0	-0,02	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-0,02	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	-2,24	0,6	0,7	0,8	0,9	0,9	12,51	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	-0,03	20,4	20,4	20,5	20,5	20,5	0,1
1.1.	4198	4256	4316	4376	4438	1,43	4198	4256	4316	4376	4438	1,43	4367	4468	4570	4671	4773	2,33	4198	4256	4316	4376	4438	1,43	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,01	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	-1,38	0,3	0,5	0,7	1,0	1,0	44,97	14,2	14,2	14,3	14,2	14,2	-0,02	14,2	14,3	14,4	14,5	14,5	0,4
1.2.	3487	3243	3251	3289	3395	-0,66	4111	417	422	428	434	1,43	3170	3243	3317	3391	3465	2,33	4111	4171	4229	4288	4348	1,43	1,1	1,0	0,9	0,9	0,9	-0,05	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-0,05	0,6	0,5	0,5	0,2	0,5	-1,25	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	15,60	17,7	15,6	14,9	14,2	13,5	-6,01	17,7	17,8	17,8	17,8	17,8	0,2
1.3.	3540	3589	3639	3690	3742	1,43	3540	3589	3639	3691	3742	1,43	4020	4114	4204	4300	4394	2,33	3540	3589	3639	3691	3742	1,43	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,02	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,00	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,00	10,5	11,5	11,5	11,5	14,4	9,38	10,5	11,5	11,5	11,5	11,5	2,5
1.4.	106	106	106	106	106	0,00	106	108	109	111	112	1,43	121	123	126	129	132	2,33	106	108	109	111	112	1,43	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	-0,02	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,02	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,00	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,00	13,6	21,8	21,8	21,8	21,8	15,00	13,6	21,8	21,8	21,8	21,8	15
2.	5665	5745	5825	5907	5989	1,43	5665	5745	5825	5907	5989	1,43	5938	6074	6214	6352	6490	2,33	5665	5745	5825	5907	5989	1,43	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,01	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	-4,85	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,00	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	-0,07	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	0,0
2.1.	5665	5745	5825	5907	5989	1,43	5665	5745	5825	5907	5989	1,43	5938	6074	6214	6352	6490	2,33	5665	5745	5825	5907	5989	1,43	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,01	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	-0,33	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,00	10,1	10,1	10,0	10,1	10,1	0,00	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	0,0
2.2.	5665	5745	5825	5907	5989	0,00	5665	5745	5825	5907	5989	0,00	5938	6074	6214	6352	6490	0,00	5665	5745	5825	5907	5989	0,00	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	-0,26	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	-0,26	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	-4,85	0,8	0,9	0,9	0,9	1,0	2,95	10,1	10,1	10,0	10,0	10,0	-0,07	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	0,0
3.	1446	1466	1487	1507	1528	1,43	1446	1466	1487	1507	1528	1,43	1643	1681	1719	1758	1796	2,33	1446	1466	1487	1507	1528	1,43	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,03	0,1	0,1	0,1	0,0	-12,1	0,1	0,3	0,5	0,6	0,7	83,1	20,8	20,8	20,8	20,8	20,6	-0,23	20,8	21,0	21,2	21,3	21,3	0,6	
3.1.	816	828	839	851	863	1,43	816	828	839	851	863	1,43	818	837	856	875	894	2,33	816	828	839	851	863	1,43	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	-4,52	20,8	19,8	18,8	17,9	17,1	-4,52	20,8	19,8	18,8	17,9	17,1	4,5
3.3.	171	174	176	179	181	1,43	171	174	176	179	181	1,43	265	271	278	284	290	2,33	171	174	176	179	181	1,43	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,11	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	15,96	0,1	0,3	0,5	0,6	0,7	71,8	27,7	27,8	27,9	27,9	27,9	0,13	27,7	28,0	28,2	28,3	28,3	0,5
3.4.	231	234	238	241	244	1,43	231	234	238	241	244	1,43	331	338	346	354	361	2,33	231	234	238	241	244	1,43	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,08	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	0,4	0,5	0,7	14	20,4	19,4	18,5	17,6	16,7	-4,52	20,4	20,8	21,0	21,0	21,1	0,8
3.5.	195	197	200	203	206	1,43	195	197	200	203	206	1,43	197	201	206	210	215	2,33	195	197	200	203	206	1,43	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,06	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	0,00	12,9	12,9	12,9	12,9	12,9	0,0
3.7	32	33	33	34	34	1,43	32	33	33	34	34	1,43	33	33	34	35	36	2,33	32	33	33	34	34	1,43	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,06	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	20,4	25,0	30,8	39,4	50,9	37,45	29,6	30,4	31,4	39,4	50,9	18
4.	903	916	929	942	955	1,43	903	916	929	942	955	1,43	1082	1107	1133	1158	1183	2,33	903	916	929	942	955	1,43	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,06	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	-5,3	0,2	0,4	0,7	1,4	1,0	84,2	15,8	18,9	22,7	23,9	23,8	12,67	15,8	18,9	22,7	23,9	23,8	13
4.1.	903	916	929	942	955	1,43	903	916	929	942	955	1,43	1082	1107	1133	1158	1183	2,33	903	916	929	942	955	1,43	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,06	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	-5,3	0,2	0,4	0,7	1,4	1,0	84,2	15,8	15,0	14,3	13,6	12,9	-4,52	15,8	15,0	14,3	13,6	12,9	4,5
5.	1520	1541	1563	1583	1607	1,43	1520	1541	1563	1583	1607	1,43	3070	3142	3213	3285	3356	2,33	1520	1541	1563	1583	1607	1,43	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,20	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	6,6	0,1	0,3	1,0	3,4	1,0	22	5,8	5,8	5,9	5,9	5,9	0,07	5,8	6,0	6,2	6,3	6,3	1,8
5.1.	1414	1433	1453	1474	1494	1,43	1414	1433	1453	1474	1494	1,43	1427	1460	1494	1527	1560	2,33	1414	1433	1453	1474	1494	1,43	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,06	0,2	0,3	0,4	0,4	0,4	25,4	0,2	0,4	0,7	1,5	1,0	91,0	12,0	14,8	18,4	21,4	21,4	19,56	12,0	14,9	15,5	15,7	15,6	7,6
5.2.	106	108	109	111	113	1,43	106	108	109	111	113	1,43	108	110	113	115	118	2,33	106	108	109	111	113	1,43	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	-0,01	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,06	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10	21,8	20,7	19,7	18,8	17,9	-4,52	21,8	20,7	19,7	18,8	17,9	4,5
5.3.	0	0	0	0	0	0,00	1536	1557	1579	1601	1624	0,00	1536	1571	1607	1643	1679	2,33	1536	1571	1607	1643	1679	2,33	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,20	0,0	0,0	0,0	0,0																				

Таким чином, оптимальним вважається середньорічний приріст виробництва та реалізації в середньому на рівні 1,43%, що повністю відповідатиме глобальним тенденціям зміни попиту на металопродукцію. Окрім того, успішна імплементація системи LSP вимагає якісної перебудови асортименту продукції у напрямку збільшення її доданої вартості та якості, що виражається у значному поглибленні рівня переробки металопродукції ($K_{\text{вп}}$). Відповідно зміні $K_{\text{вп}}$ та глобальним трендам змін вартості ресурсів та кінцевої металопродукції, очікуються і зміни умовної ціни тону виробів (P), відповідне збільшення якої сприяє результуючому збільшенню виручки та інших фінансових показників, пов'язуючи таким чином фінансову та підприємницьку перспективу LSP.

Згідно наведених розрахунків, найвищий рівень результативності діяльності при імплементації LSP зможуть досягти підприємства груп Метінвест та АрселорМіттал, ДСС та ПАТ «Гарант Метиз Інвест» (Приват), Євраз та ТОВ «Гуала Кложерс Україна». У двох з підприємств вибірки імплементація LSP спровокує рушійні структурні перетворення (LSP_{F+2022} [ТОВ «Кен-Пак Україна», Дніпрометиз] $> 1,5$). На деякі з підприємств вибірки у прогностичному періоді максимальний вплив чинитимуть зовнішні незалежні фактори, зумовлюючи низький рівень досягнення стратегічних результатів у 2022 р (перш за все це стосується підприємств ІСД). У переважної ж більшості рівень досягнення стратегічних результатів буде на високому (12 підприємств вибірки) або ж достатньому рівні (9 підприємств).

Враховуючи довгостроковий характер стратегічних перетворень, рекомендовано необхідним переглядати поле покращення результатів кожних п'ять років. Варто підкреслити, що прогнозоване розрахункове поле «нових» стратегічних можливостей (2022) значно нижче визначених раніше (2017р), а для деяких підприємств п'ятирічного періоду буде достатньо до використання можливого діапазону покращення (серед яких компанія Метінвест, АрселорМіттал, ДСС, ТОВ «ДМЗ Комінмет», ПАТ «Гарант Метиз Інвест» та ін) (рис.3.6).



SFinR - стратегічний рівень фінансової результативності; *SEffR* - стратегічний рівень реалізації підприємницького потенціалу; *SS* - стратегічна результативність сталого соціоорієнтованого розвитку; *LSP* - рівень стратегічної результативності

Рис. 3.6. Рівень стратегічної результативності та його перспективних складових: фактичне (базове), модельоване (цільове) та прогнозоване значення (приклад)

Джерело: розраховано за авторською методикою

Прогнозовані значення LSP та її перспектив необхідні не лише для оцінки потенційного рівня досягнення стратегічних цілей підприємств, але й виявлення ключових конкурентних переваг по кожному з підприємств, здатних сприяти досягненню таких результатів та обумовлюючих акцент перспектив управління. У табл. 3.28 проаналізовано рівень взаємозв'язку між LSP та групами KSPi при імплементації (+) системи управління стратегічною результативністю на українських металургійних підприємств вибірки на основі кореляційного аналізу із знаходженням трьох максимальних значень показників апроксимації R2.

Згідно наведених розрахунків, ключовим фактором успіху вітчизняних підприємств є підвищення рівня підприємницького потенціалу, у першу чергу, інноваційно- інвестиційно діяльності. Порівнюючи залежність LSP глобальних лідерів галузі (ключовою перевагою яких виявлено високу соціальну результативність) від українських підприємств вибірки, варто визнати недостатній рівень української металургійної галузі як у спроможності короткострокового технологічного переоснащення, так і загальному рівні соціально-ментального розвитку, які охоплюють труднощі визнання менеджментом українських компаній персонал ключовим носієм високих стратегічних результатів.

Таблиця 3.28. - Взаємозв'язок (R2) між LSP та групами KSPi при імplementації (+) системи управління стратегічною результативністю на українських металургійних підприємств вибірки

№ п/п	SFinR									SEffR							SS						МАКС 1 to LSP			МАКС 2 to LSP			МАКС 3 to LSP		
	LSP	DVL		RTB		STB		FIN_LIM		LSP	INN		LSP	C_lev		LSP	INVEST		LSP	CRMecol		CRMsoc									
		SFinR	LSP	SFinR	LSP	SFinR	LSP	SFinR	LSP		SEffR	LSP		SEffR	LSP		SEffR	LSP		SS	LSP	SS	LSP	SS	LSP	SS	LSP				
1.	0,20	1,00	0,19	0,50	0,27	1,00	0,25	-0,55	-0,35	1,00	0,30	0,30	0,89	0,90	1,00	1,00	0,07	-0,38	-0,78	1,00	0,03	1,00	0,14	1,00	SEffR	1,00	INVEST	0,90	C_lev		
1.1.	-0,56	0,99	-0,65	-0,46	0,89	-0,99	0,42	0,75	-0,81	1,00	0,70	0,68	0,98	0,99	0,95	0,96	-0,87	0,97	-0,80	0,99	-0,91	0,64	-0,26	1,00	SEffR	0,99	C_lev	0,96	INVEST		
1.2.	0,97	1,00	0,97	0,56	0,61	0,56	0,54	0,44	0,50	0,99	0,65	0,58	0,87	0,91	0,95	0,94	-0,78	0,96	-0,72	0,99	-0,78	0,93	-0,74	0,99	SEffR	0,97	DVL	0,97	SFinR		
1.3.	0,17	0,93	0,01	-0,26	-0,55	0,39	0,44	-0,70	-0,34	1,00	0,48	0,48	-0,12	-0,12	1,00	1,00	-0,29	0,78	-0,33	0,92	-0,12	0,67	-0,38	1,00	SEffR	1,00	INVEST	0,48	INN		
1.4.	-0,15	0,91	0,01	-0,01	0,07	-0,21	-0,79	0,74	0,32	1,00	0,97	0,98	0,13	0,09	0,52	0,48	0,17	-0,70	-0,79	0,99	0,26	-0,79	0,12	1,00	SEffR	0,98	INN	0,48	INVEST		
2.	0,06	0,54	-0,64	0,70	0,54	0,99	0,17	-0,91	0,18	0,98	0,69	0,61	-0,19	-0,03	0,84	0,77	-0,24	-0,79	0,46	0,69	-0,19	0,95	-0,26	0,98	SEffR	0,77	INVEST	0,61	INN		
2.1.	0,60	0,47	-0,17	0,86	0,65	0,96	0,72	-0,83	-0,90	1,00	0,78	0,77	0,38	0,39	0,88	0,88	-0,73	-0,76	0,85	0,37	-0,26	0,98	-0,75	1,00	SEffR	0,88	INVEST	0,85	CRMecol		
2.2.	0,21	1,00	0,25	0,56	0,23	0,83	-0,29	0,43	-0,09	1,00	0,58	0,55	0,50	0,49	0,97	0,98	-0,57	-0,12	-0,11	0,99	-0,52	0,99	-0,59	1,00	SEffR	0,98	INVEST	0,55	INN		
3.	0,17	0,52	-0,30	0,64	0,44	0,71	0,36	-0,68	-0,47	1,00	0,62	0,60	0,72	0,73	1,00	1,00	0,52	0,20	0,75	0,99	0,64	0,91	0,14	1,00	SEffR	1,00	INVEST	0,75	CRMecol		
3.1.	0,64	0,67	0,84	0,90	0,30	0,27	0,56	-0,94	-0,41	0,98	0,60	0,43	0,73	0,83	0,75	0,86	0,64	0,99	0,57	1,00	0,67	0,78	0,10	0,98	SEffR	0,86	INVEST	0,84	DVL		
3.3.	0,74	0,44	0,04	0,87	0,93	0,89	0,49	0,47	0,94	0,98	-0,76	-0,64	-0,37	-0,21	0,98	0,93	0,64	0,71	0,94	0,88	0,79	0,96	0,69	0,98	SEffR	0,94	FIN_LIM	0,94	CRMecol		
3.4.	0,08	0,64	0,69	0,99	-0,02	0,54	0,74	-0,95	-0,24	1,00	0,89	0,88	-0,03	-0,07	0,90	0,91	0,52	0,98	0,46	0,99	0,58	0,55	-0,33	1,00	SEffR	0,91	INVEST	0,88	INN		
3.5	0,20	0,85	0,19	-0,29	0,27	-0,51	0,25	0,45	-0,35	1,00	0,46	0,30	0,26	0,90	1,00	1,00	0,07	-0,38	-0,78	1,00	0,03	1,00	0,14	1,00	SEffR	1,00	INVEST	0,90	C_lev		
3.7	0,20	1,00	0,19	-0,75	0,27	0,07	0,25	0,27	-0,35	1,00	0,46	0,30	-0,23	0,90	1,00	1,00	0,07	-0,38	-0,78	1,00	0,03	1,00	0,14	1,00	SEffR	1,00	INVEST	0,90	C_lev		
4.	0,02	-0,72	0,34	0,62	0,54	-0,19	0,97	-0,50	0,34	1,00	0,99	0,98	0,28	0,25	0,46	0,50	0,94	0,87	0,95	0,61	0,38	-0,75	-0,92	1,00	SEffR	0,98	INN	0,97	STB		
4.1	0,41	-0,69	0,29	0,95	0,61	0,21	0,97	-0,15	0,72	1,00	1,00	1,00	0,22	0,22	0,56	0,56	0,88	0,99	0,92	-0,87	-0,96	-0,73	-0,67	1,00	SEffR	1,00	INN	0,97	STB		
5.	-0,71	-0,35	-0,25	-0,27	-0,01	0,72	-0,30	0,07	0,19	1,00	0,35	0,36	-0,25	-0,25	1,00	1,00	0,14	0,69	-0,32	0,52	-0,39	0,99	0,22	1,00	SEffR	1,00	INVEST	0,36	INN		
5.1.	-0,46	0,97	-0,28	-0,12	-0,46	-0,64	0,95	-0,37	0,92	1,00	0,88	0,88	-0,84	-0,81	0,65	0,64	-0,62	0,53	-0,72	0,57	-0,60	0,98	-0,54	1,00	SEffR	0,95	STB	0,92	FIN_LIM		
5.2.	-0,63	0,02	-0,39	0,59	-0,46	-0,03	-0,23	-0,91	0,44	1,00	1,00	1,00	-0,83	-0,82	-0,33	-0,31	0,31	0,94	0,12	0,99	0,38	0,90	0,09	1,00	SEffR	1,00	INN	0,44	FIN_LIM		
5.3.	-0,18	0,70	-0,47	0,00	0,00	0,97	-0,34	-0,64	-0,45	1,00	0,50	0,57	-0,71	-0,73	1,00	0,98	0,36	0,93	0,23	0,99	0,40	-0,82	0,07	1,00	SEffR	0,98	INVEST	0,57	INN		
6.	0,05	0,93	-0,10	0,22	-0,88	-0,26	-0,80	-0,99	-0,04	0,99	0,88	0,88	0,50	0,48	0,47	0,45	-0,54	-0,73	0,35	-0,86	0,42	1,00	-0,53	0,99	SEffR	0,88	INN	0,48	C_lev		
6.1.	-0,08	0,31	0,52	-0,10	0,32	0,09	0,98	-0,81	0,46	0,99	0,98	0,99	0,84	0,80	0,97	0,98	-0,02	0,67	0,64	0,84	-0,46	0,30	-0,75	0,99	SEffR	0,99	INN	0,98	INVEST		
6.2.	0,43	-0,13	-0,39	0,97	0,27	-0,93	-0,63	-0,61	-0,35	0,98	0,92	0,91	-0,34	-0,27	0,25	0,20	-0,11	-0,78	0,12	-0,85	0,40	1,00	-0,15	0,98	SEffR	0,91	INN	0,43	SFinR		
6.3.	0,04	1,00	0,07	0,25	0,33	-0,80	0,51	-0,37	-0,24	0,99	0,92	0,88	0,15	0,23	0,71	0,73	0,10	0,50	0,49	0,65	0,58	0,20	-0,62	0,99	SEffR	0,88	INN	0,73	INVEST		
6.4.	-0,03	0,90	0,28	0,58	0,35	0,69	-0,64	-0,21	0,29	1,00	1,00	0,99	-0,69	-0,71	0,40	0,42	-0,84	-0,47	0,11	-0,49	0,31	0,98	-0,79	1,00	SEffR	0,99	INN	0,43	INVEST		
7.	-0,79	0,50	0,14	0,46	-0,90	0,85	-0,99	-0,92	0,56	1,00	0,98	0,98	0,64	0,64	1,00	1,00	-0,76	0,74	-0,66	0,63	-0,42	0,94	-0,72	1,00	SEffR	1,00	INVEST	0,98	INN		
8.	0,77	0,68	0,56	0,89	0,80	0,76	0,32	-0,64	-0,09	0,92	0,67	0,34	0,08	0,34	0,80	0,81	0,75	0,28	0,81	0,53	0,73	0,99	0,64	0,92	SEffR	0,81	INVEST	0,81	CRMecol		
8.1	0,77	0,68	0,56	0,89	0,80	0,76	0,33	-0,64	-0,10	0,93	0,67	0,35	0,08	0,34	0,80	0,81	0,76	0,29	0,81	0,58	0,81	0,99	0,64	0,93	SEffR	0,81	INVEST	0,81	CRMecol		
9	-0,74	-0,78	0,37	0,99	-0,73	0,39	0,16	-0,93	0,90	1,00	0,99	0,99	0,30	0,30	0,29	0,28	-0,56	0,99	-0,61	0,99	-0,52	-0,63	0,18	1,00	SEffR	0,99	INN	0,90	FIN_LIM		
10	0,84	0,47	0,65	0,75	0,42	0,98	0,82	-0,99	-0,81	0,98	0,92	0,90	0,01	0,07	0,13	0,12	-0,58	-0,40	0,49	0,46	0,25	0,90	-0,74	0,98	SEffR	0,90	INN	0,84	SFinR		
11	0,72	0,60	0,06	0,81	0,95	0,78	0,36	-0,79	-0,31	0,99	0,99	0,99	-0,87	-0,85	0,64	0,60	-0,20	-0,31	0,98	0,21	0,88	0,98	-0,38	0,99	SEffR	0,99	INN	0,98	CRMecol		
12	-0,90	0,13	0,24	0,91	-0,67	0,90	-1,00	-0,93	0,98	1,00	-0,72	-0,72	0,44	0,44	1,00	1,00	0,07	0,42	-0,81	0,98	-0,13	0,81	0,63	1,00	SEffR	1,00	INVEST	0,98	FIN_LIM		
13	0,58	0,98	0,51	0,27	-0,41	0,57	0,83	0,25	0,05	1,00	0,99	0,99	0,13	0,16	0,39	0,41	-0,81	-0,44	-0,03	-0,48	0,38	0,98	-0,75	1,00	SEffR	0,99	INN	0,83	STB		
14	0,26	0,55	0,70	-0,24	0,63	-0,77	-0,58	-0,87	0,11	0,92	0,85	0,59	-0,90	-0,77	0,94	1,00	-0,53	-0,53	0,84	0,34	0,19	0,99	-0,58	1,00	INVEST	0,92	SEffR	0,84	CRMecol		
15	-0,22	-0,63	0,23	0,85	-0,40	0,11	0,90	-1,00	0,15	1,00	-0,36	-0,36	0,43	0,43	0,93	0,93	-0,75	0,60	-0,94	1,00	-0,76	0,87	-0,34	1,00	SEffR	0,93	INVEST	0,90	STB		
16	-0,50	0,87	-0,79	-0,48	-0,25	-0,84	0,68	-0,67	-0,16	1,00	0,82	0,82	-0,67	-0,66	0,89	0,89	0,15	0,99	0,19	0,89	-0,26	0,83	0,57	1,00	SEffR	0,89	INVEST	0,82	INN		

Джерело: розраховано автором

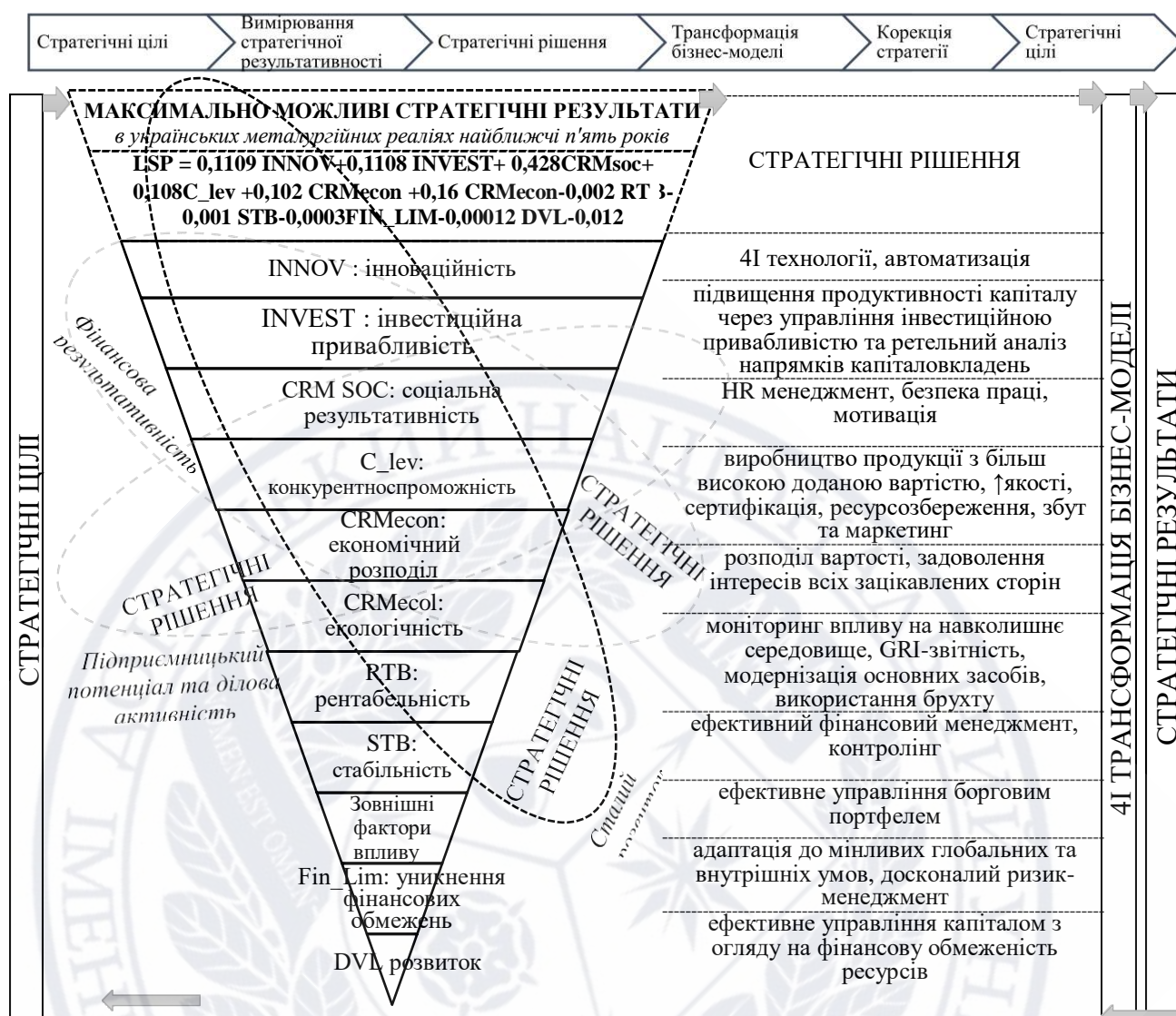


Рис. 3.7. Механізм забезпечення максимально можливої стратегічної результативності UP-HOPS

Джерело: розроблено автором

Аналіз використання потенціалу таких факторів успішної діяльності має реалізовуватись через механізм прийняття стратегічно обґрунтованих рішень, який, як виявлено у ході дослідження, у сучасних умовах першочерговим передбачає цифрову трансформацію бізнес-моделей підприємств галузі. Саме така трансформація викликана привести підприємства галузі до високої результативності, спричиняючи стратегічний прорив та встановлення нових стратегічних цілей (тобто постійно вдосконалюючись), та спирається на досвід підприємств «кращих практик».

Для наочної обґрунтованості впровадження процесу УСР на металургійних підприємствах, як вже зазначалося раніше, доцільно використовувати стандартні схеми проектного аналізу, адаптовані до стратегічних цілей розвитку металургійних підприємств згідно запропонованого механізму забезпечення максимально можливого рівня стратегічної результативності, що має дати більш точний відгук стратегічного менеджменту підприємств вибірки. У такому контексті, вважаємо доцільним додатково запропонувати конкретні стратегічні бізнес-рішення, доведши їх ефективність, розглянувши при цьому роль кожної із компонент УСР (табл. 3.29). Обґрунтування доцільності впровадження авторського процесу для забезпечення результативності підприємств національної вибірки частково відображене у табл. 3.30.

Таблиця 3.29. - Проект впровадження УСР підприємств вибірки (приклад)

Елементи механізму забезпечення результативності		Стратегічні цілі	Вимірювання рівня стратегічної результативності	Трансформаційні стратегічні рішення (ТОП 3)		
Характеристика напряму управління стратегічною результативністю		Встановлення стратегічних цілей на основі діапазону покращень	Вимірювання рівня досягнення стратегічних цілей діяльності	автоматизація бізнес-процесів	моніторинг впливу на навколишнє середовище,	виробництво продукції з більш високою доданою вартістю, збут та маркетинг
Компонент управління стратегічною результативністю	Персонал	Менеджер зі стратегічного планування	Фінансовий аналітик	ІТ-фахівців, технічний персонал	Менеджер зі стратегічного планування, технічно-технологічний персонал, маркетолог, економіст	Менеджер зі стратегічного планування, технічно-технологічний персонал, маркетолог,
	Завдання, управлінські практики, інтерес зацікавлених сторін	Навчання персоналу Бенчмаркінг глобальних лідерів галузі,	Навчання персоналу Вимірювання показників Оцінювання досягнення стратегічних цілей Аналіз та висновки	-отримання, налагоджування, використання технологій -перевіщення -скорочення чисельності -модернізація основних засобів, -використання брухту (налагодження лапного отримання/переробки/викори	-Підвищення якості; -Сертифікація умов виробництва та продукції, -ресурсозбереження	
	Специфічна методологія	Емпіричне моделювання цільових результатів	Вимірювання рівня стратегічної результативності за підприємницьким, фінансовим та соціорієнтованим напрямком, включаючи попередній розрахунок усіх ієрархічних рівнів показників результативності та проксі змінних	Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства	-Реалізація ідей циркулярної економіки, -GRI-звітність,	Технологічне оновлення, переформування моделювання виробів,
	Часовий фактор (за життєвим циклом)	Проектування показників стратегічної результативності/ Перегляд/ Навчання	Впровадження, використання, перегляд	Використання		
		1-ий рік	2-ий рік	3-ий рік	4-ий рік	5-ий рік

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.30. - Прогноз показників діяльності окремих підприємств за умови імплементації процесу управління стратегічною результативністю (п'ятирічний період)

Показники	Компанія	Метінвест		EastOne Group (Інтерпайп)		Сентравіс Ltd	
		Прогноз	СРТР*	Прогноз	СРТР*	Прогноз	СРТР*
Обсяг виробництва, тис.т.		9200	1,4	880	1,4	20	1,4
Виручка, млн.грн.		188 600	1,6	32 400	2,4	3 800	1,4
Рентабельність по EBITDA, %		18,7	2,5	16,4	0,7	24,0	0,9
Фондовіддача, коеф.		13,0	2,1	10,8	1,4	11,9	1,9
Чутливість активів, %		46,0	1,6	24,0	1,2	19,1	-3,8
Продуктивність праці, тис.грн./ос.		6600	8,5	9100	44,0	1950	0,3
Собівартість одиниці, тис.грн./т.		5900	-11,8	4600	-13,7	3400	-19,6
Ступінь переробки металопродукції, коеф.		0,98	0,13	1	0,01	1	0
Інвестиції на імплементацію**, млн.грн.		29900		12000		1900	
Продуктивність капіталу**, %		3,3		7,7		11,1	

* середньорічний темп росту: % для абсолютних значень, п. для відносних

** всього, з урахуванням приросту/економії витрат на оплату праці за 5-ть років

Джерело : розраховано автором за авторською системою вимірювання

Як видно із табл. 3.30, при реалізації запропонованих у UP-HOPS механізмі рішень, аналізовані підприємства зможуть значно покращити свої фінансові результати та оптимізувати виробництво (тобто отримати високий рівень оперативної та тактичної результативності), при цьому, як видно із попереднього оцінювання складових стратегічної результативності, забезпечити ключові цілі стратегічного розвитку.

Отже, запропонований процес управління стратегічною результативністю веде до пропозиції та формування конкретного механізму її забезпечення, визначає конкретні стратегічні рішення, направлені на адаптацію та досягнення успіху у високотурбулентних умовах зовнішнього середовища шляхом змін внутрішніх характеристик ведення підприємницької діяльності, та у подальшому має стати невід'ємним елементом загальностратегічного управління.

Висновки до розділу 3

1. Процесне розуміння управління стратегічною результативністю передбачає його модифікацію відповідно ідентифікованим галузевим факторам впливу, в основу якої необхідно закласти розробку адаптаційного методичного підходу до вимірювання її рівня. Визначено, що таку розробку необхідно здійснювати на основі використання удосконаленого інструментарію

бенчмаркінгових досліджень та економіко-математичного моделювання, завданнями яких визначено: виявити стратегічні орієнтири розвитку; виділити ключові фактори успіху, необхідні для досягнення стратегічних орієнтирів; сформувані емпіричні моделі цільових результатів на основі кореляційних залежностей між проксі-змінними (KPI операційного рівня) та ключовими показниками стратегічної результативності (Key Strategic Performance Indicators - KSPI); виявити показники пріоритетного впливу, які максимізують підсумковий показник стратегічної результативності та визначають механізм його забезпечення. Необхідною умовою успішної реалізації вимірювання визначено цифровізації методів збору та обробки даних.

2. У результаті бенчмаркінгового дослідження діяльності восьми найуспішніших світових компаній: ArcelorMittal (Люксембург), Nucor (США), POSCO (Південна Корея), China Baowu Group (Китай), Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation (NSSMC) (Японія), ПАТ «Новолипецький металургійний комбінат» (НЛМК) (РФ), Crown Holdings, Inc. (США) та Lindab group inc. (ЄС), підтверджено орієнтованість їх стратегічного розвитку ідентифікованим викликом макросередовища, принципах гуманізму, соціального динамізму, ринкової орієнтації, інноваційності та охорони праці. Стратегії, фактори успіху та результати діяльності обраних компаній було враховано при розробці адаптаційного методичного підходу до вимірювання стратегічної результативності вітчизняних металургійних підприємств.

3. Сформовано п'ятирівневий методичний підхід до вимірювання рівня стратегічної результативності, який передбачає: визначення загального рівня стратегічної результативності; його структурну декомпозицію за трьома перспективами вимірювання (фінансова результативність, реалізація підприємницького потенціалу та соціоорієнтоване управління); ідентифікацію релевантних факторів успіху та визначення параметрів групових KSPI. Виокремлені перспективи відображають досягнення необхідних факторів успіху як умов забезпечення високих результатів, а саме: прибутковості, інноваційності, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, слідування принципам

сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. За кожною перспективою стратегічної результативної та групою KSPI визначено відповідну систему оцінювальних показників.

4. На основі сформованих емпіричних моделей цільових стратегічних результатів, визначених шляхом апробації методичного підходу на глобальних лідерах галузі та встановлені кореляційно-регресійних зв'язків між ключовими показниками результативності та їх проксі-змінними, виміряно фактичний рівень та оцінено діапазон покращення стратегічної результативності українських підприємств вибірки. Аналіз рівня стратегічної результативності проведено у динамічному аспекті, що зумовлено довгостроковою орієнтацією стратегічних цілей, та оцінено як відсоток досягнення цілей останнього звітного року відносно року їх встановлення. Обґрунтовувати заходи, спрямовані на максимальну реалізацію потенціалу покращення вітчизняних підприємств, рекомендовано шляхом визначення пріоритетних залежностей.

5. Встановлено, що серед KSPI фінансової результативності найбільший вплив на LSP має показник розвитку компаній, а визначальною змінною виступає рівень збільшення показника економічної вартості ($R^2 [DVL: GREVA] = 0,96$). Інші показники розвитку мають середній рівень впливу ($R^2 [DVL: GR_{rev}, GR_{as}] \approx 0,53$). Ключовими перевагами у металургійній галузі серед KSPI реалізації підприємницького потенціалу визначено інноваційно-інвестиційну орієнтованість підприємств, серед KSPI сталого розвитку – результати соціального впливу. Виявлено, що у сукупності інтегральне значення LSP знаходиться у максимальній залежності із результатами соціоорієнтованого управління ($R^2 [LSP: SS] \approx 0,93$).

6. З метою обґрунтування доцільності імплементації запропонованого процесу управління стратегічною результативністю в роботі здійснено прогноз результатів діяльності вітчизняних підприємств, на основі якого доведено покращення фінансових результатів та оптимізації виробництва, що уможливить забезпечення ключових цілей стратегічного розвитку.

7. На основі прогнозованих результатів діяльності вітчизняних підприємств, а також конкретних даних, що визначають розвиток глобальної металургійної

галузі, кількісних залежностей між факторами і показниками такого розвитку, розраховано показник рівня стратегічної результативності LSP та його структурні елементи за трьома визначеними перспективами, змодельовано новий рівень LSP та його діапазон покращення на наступні п'ять років.

Згідно проведених розрахунків, найвищий рівень результативності діяльності при імplementації управління стратегічною результативністю зможуть досягти підприємства груп Метінвест та АрселорМіттал, ДСС та ПАТ «Гарант Метиз Інвест»(Приват), Євраз та ТОВ «Гуала Кложерс Україна». На ТОВ «Кен-Пак Україна» та «Дніпрметиз» впровадження такого процесу спровокує рушійні структурні перетворення. На підприємства групи ІСД у прогностичному періоді максимальний вплив чинитимуть зовнішні незалежні фактори, зумовлюючи низький рівень досягнення стратегічних результатів у 2022 р. навіть при впровадженні авторських пропозицій. У переважної ж більшості рівень досягнення стратегічних результатів буде на високому рівні.

8. Використовуючи кореляційні взаємозалежності між факторами стратегічної результативності, на основі регресійного аналізу із застосуванням фільтру досягнення виключно високих стратегічних результатів, обґрунтовано механізм забезпечення максимально можливого рівня стратегічної результативності діяльності LSP - UP-HOPS* (High opportunities strategic performance), який передбачає постійний процес вдосконалення бізнес-процесів шляхом прийняття стратегічних рішень на основі вимірювання рівня та ключових перспектив стратегічної результативності за авторською методикою. Визначено доцільність впровадження механізму переходу на високорезультативну діяльність на основі механізму управління стратегічною результативністю.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення, розроблено методичний підхід і запропоновано нове вирішення актуального наукового і практичного завдання щодо управління результативністю металургійних підприємств на стратегічному рівні. Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. 1. За умов динамічного зовнішнього середовища та відкритості економічних суб'єктів, удосконалення понятійно-категоріального апарату теорії результативності дозволяє оцінювати адаптаційні можливості системи управління й обґрунтовувати механізми її оптимального застосування при конкретних обставинах. Чітке розмежування категорій результативності, ефективності та інших споріднених понять шляхом аналізу їх еволюції, надає змогу трактувати категорію результативності через систему цінностей, що відповідають потребам сталого соціально-економічного розвитку. Діапазон оцінювання результативності має визначатися відповідністю досягнутих результатів організаційним цілям діяльності, що зумовлює її класифікацію за ієрархічними рівнями управління. Виділення з-поміж інших видів та теоретичне обґрунтування змістовного наповнення стратегічної результативності підприємства уможливорює створення такої системи, яке веде до постійного вдосконалення, організаційного навчання, управління процесом змін та стратегічного управління операційною діяльністю.

2. На сучасному етапі вимірювання результативності трактується як інструмент моніторингу, регулювання і контролю досягнення максимальних результатів діяльності на основі кількісного оцінювання індивідуально сконструйованої системи показників і критеріїв. За умов обмеженої практичної здатності до впровадження більшості систем вимірювання, посилюється необхідність цифровізації методів збору та обробки даних. Розробка адекватного галузевій специфіці методичного підходу до визначення рівня стратегічної результативності підприємств дозволяє забезпечити його відповідність виявленим

у дослідженні «еталонним» характеристикам сучасних систем вимірювання, насамперед, адаптивності до викликів макросередовища.

3. Розвиток системи вимірювання результативності виступає драйвером адаптації процесу управління нею відповідно до змін середовища функціонування. Системологія процесу управління результативністю та класифікація притаманних йому системних властивостей (онтологічних, телеологічних, генетичних та функціональних) є підґрунтям для модифікації стратегічного менеджменту відповідно до потреб забезпечення стійких результатів на основі вивчення і трансформації внутрішнього середовища, в якому виникатимуть ефективні та дисипативні рішення для досягнення кращих результатів.

4. Ключовим трендом функціонування металургійних підприємств України та світу виступає помірне зростання попиту на металопродукцію, критичний вплив на який мають такі чинники як загальноекономічний розвиток країн, стан наукомістких та високотехнологічних галузей промисловості, динаміка цін на сировину, а також внутрішньогалузеві особливості. Структурна диспропорція та нестабільність кон'юнктури металургійного ринку при одночасному збільшенні обсягів виробництва критично впливають на показники діяльності підприємств галузі. Це вимагає удосконалення їх стратегічного менеджменту у напрямі пошуку засобів конкурентної боротьби на основі використання бенчмаркінгових досліджень, висновки з яких на глобальному рівні виступають передумовою досягнення максимальних результатів діяльності.

5. Система управління стратегічною результативністю вітчизняних металургійних підприємств як локомотива галузевого розвитку на загальнодержавному рівні потребує конкретного механізму її максимізації, відсутність якого наразі обумовлює недостатній рівень стратегічних результатів більшості з них. Фінансові результати металургійних компаній свідчать про низький рівень реалізації їх економічного потенціалу та про нездатність досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

6. Досвід ведення кращих практик бізнесу та аналіз умов розвитку металургійної промисловості засвідчує, що глобальними факторами забезпечення

результативної діяльності металургійних підприємств є вдосконалення техніко-технологічних характеристик продукції, модернізація та використання найкращих доступних технологій виробництва, уникнення впливу на навколишнє середовище, реалізація ідей циркулярної економіки, цифровізація бізнес-процесів. Перспективи подальших наукових пошуків щодо формування необхідних конкурентних переваг знаходяться у площині адаптації елементів управління стратегічною результативністю виявленим факторам.

7. Налаштування процесу управління стратегічною результативністю відповідно до умов функціонування підприємств металургійної галузі передбачає в якості необхідного компоненту змін розробку адаптаційного методичного підходу до вимірювання рівня стратегічної результативності.

8. Вимірювання рівня стратегічної результативності металургійних підприємств за перспективами фінансової результативності, реалізації підприємницького потенціалу та соціоорієнтованого управління, дозволяє ідентифікувати критичні фактори їх успіху. Відповідний методичний підхід орієнтує підприємство на важливі стратегічні рішення, виступає оціночним інструментом реалізації напрямів стратегічного розвитку та дозволяє отримати комплексний показник ефективності реалізації стратегії.

9. Управління стратегічною результативністю металургійних підприємств передбачає імплементацію механізму забезпечення максимального рівня їх стратегічної результативності їх діяльності, сформованого з використанням кореляційних взаємозалежностей між факторами стратегічної результативності, на основі регресійного аналізу із застосуванням фільтру досягнення виключно високих стратегічних результатів. Такий механізм уособлює постійний процес удосконалення шляхом прийняття стратегічних рішень на основі вимірювання рівня стратегічної результативності, охоплюючи цикл впровадження процесу управління результативністю. Апробація такого процесу на металургійних підприємствах засвідчує можливість значного покращення рівня їх стратегічної результативності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдющенко А. С. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. *Держава та регіони*. 2010. Вип. 2. С.10 — 17.
2. Бадлаева О. А., Чуева А. Д. Основные подходы к оценке эффективности информационных систем. *Молодой ученый*. 2016. № 27.2. С. 5-7. URL <https://moluch.ru/archive/131/36431>.
3. Барышева Г. А., Бабенко И. В. Производительность труда в металлургической отрасли: анализ тенденций. *Известия Томского политехнического университета*. 2009. С. 5–9.
4. Бондаренко А. В. О сущности понятий результативность и эффективность в экономике. *Институт экономики и права Ивана Кушнера*: веб-сайт. URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/2705.htm>
5. Бугров Д. Метрика эффективности. *Вестник McKinsey*. 2003. № 3. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/archive/nomer-3/Download/1866>
6. Вклад металлургии в экономику Украины. *GMK center*. 2018. URL: <https://gmk.center/posts/vklad-metallurgii-v-jekonomiku-ukrainy/>
7. Головенчик Г. Г. Глобальные тренды в металлургической отрасли и их влияние на белорусскую металлургию. *Журнал Белорус. гос. ун-та. Сер. Экономика*. 2017. № 2. С. 80 –86.
8. Графов А.В., Аврашков Л.Я., Графова Г.Ф., Шахватова С.А. Теоретические экономические аспекты кругооборота металла в металлургическом производстве. *Фундаментальные исследования*. 2016. Вип. 9 (3). С. 571-578. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40786>.
9. Дивенков А. В. Сценарное моделирование поведенческой стратегии предприятий черной металлургии Украины. *Державне будівництво*. 2011. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_18.
10. Догадайло Я.В., Калина Н.А. Систематизація підходів щодо аналізу та оцінки результативності діяльності підприємства. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 травня 2017 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 153–154.

11. Дорошенко Г. О. Менеджмент: навч. посіб. Харків: ХІФ УДУФМТ, 2015. 298 с.
12. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / пер. с англ. М.: Прогресс, 1992. 199 с.
13. Иванов А.А., Шевченко С.Ю. Многокритериальная оценка концепций измерения результативности в управлении предприятием. *Вестник ЮУрГУ*. 2014.- Т. 8, Вып. 3. С.66-74.
14. Итоги двух лет работы пошлины на экспорт металлолома. *Укрметаллургпром*: веб-сайт, 2019. URL: <http://www.ukrmetprom.org/podvodim-itoqi-dvukh-let-raboty-poshlin>.
15. Киреев А. П. Вехи экономической мысли: Т. 6. Международная экономика. М.: ТЕИС, 2006. 720 с.
16. Ключевые сведения о мировой сталелитейной промышленности. *Русская сталь*: веб-сайт. URL: http://www.russtal.ru/steel_around_us/114.html
17. Коккинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / пер. с англ., 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 315 с.
18. Кравченко О.А., Ільницький В.В., Ульяновський О.І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. Вип. 3 (8). С. 29-35. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>.
19. Кузнецова Н. В., Алексеева Е. А. Цепочка создания ценностей М. Портера в рамках оценки конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли. *Молодой ученый*. 2016. Вып. 27. С. 418-423. URL <https://moluch.ru/archive/131/36272>.
20. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид. допов. і перероб. Л.: Над. ун-т «Львів, політехніка», 2007. 384 с.
21. Кушваха Р.А. Ефективність – одна з найважливіших категорій в економіці та її значення в процесі господарювання. *Науковий вісник*: зб. наук.-техн. праць. Львів: УкрДЛТУ, 2005. Вип. 15.2. С. 227-229.
22. Лаврененко В.В., Янголь Г.В. Вимірювання результативності

діяльності підприємства: сучасний інструментарій. *Стратегічний розвиток національної економіки, регіонів і підприємств. Т.4. Моделі і методи ефективного стратегічного планування соціально-економічного розвитку*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 15-17 лист. 2012 р. Донецьк: ДонДУУ, 2012. С.107-112. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/24383/1/section4.pdf>.

23. Лігоненко Л. О., Молодоженя .М. С. Стан та проблеми впровадження економічного управління на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2014. Вип. 1. С. 65-71.

24. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. О. И. Медведь. 3-е изд. М. : Вильямс, 2007. 664 с.

25. Metallurgicheskie lobbisti doveli Ukrainu do statusa nettoimportera лома. *Укррудпром*: веб-сайт, 2017. URL: https://www.ukrrudprom.ua/news/Metallurgicheskie_lobbisti_doveli_Ukrainu_do_statusa_nettoimport.html

26. Мороз О. С. Результативність та ефективність публічного управління та адміністрування. *Запорізька державна інженерна академія*: веб-сайт. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/monodrupradmin_385.pdf (дата звернення 1.07.2015).

27. Національний банк України: офіційне інтернет-представництво. URL: <https://bank.gov.ua/>

28. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. М.: ББаланс Бизнес Букс, 2003. 400 с.

29. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 262 с.

30. Олексюк О. І. Результативність діяльності підприємств як основа формування їх інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. Вип. 3. С. 21-26

31. Олексюк О. І., Дзюбенко Л.М. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних компаній. *Фінанси України*. 2006. Вип. 12. С. 101-111
32. Пасічник Н.В., Лашкун Г.А. Еколого-економічна оцінка та соціальні наслідки діяльності гірничих підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/67.pdf.
33. Перчук О. В. Сучасні підходи щодо оцінки результативності діяльності підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. 2013. Вип. 8. С. 244-246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2013_8_69.
34. Піраміда організаційного розвитку. *Громадська Школа Бізнесу*: веб-сайт. URL: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/piramida-organizacijnogorozvytku-biznesu.html>.
35. Промисловість 4.0: Building the digital enterprise. Metals key findings. PwC: веб-сайт. URL: www.pwc.com/industry40 (дата звернення 18.06.2018).
36. Рябікіна К. Г., Рябікіна Н. І., Лісніченко О. О. Напрямки трансформації бізнес-моделі як механізму забезпечення ефективності управління капіталом гірничозбагачувальних підприємств. *Бізнес-інформ*. 2017. Вип. 1. С. 172–179.
37. Сидора Т.Ю. Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*, 2012. Вип. 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1298> (дата звернення 1.07.2015).
38. СКМ Група: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.scm.com.ua/uk/about-us/group-structure/>.
39. Статистична інформація. *Державна служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.org.ua>.
40. Структура отрасли черной металлургии и особенности развития. *Geolike*: веб-сайт. URL: http://geolike.ru/page/gl_5304.htm
41. Танака Н. Новая промышленная революция. *ЮНИДО в России*. 2010. Вип. 1. С. 56–57.
42. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. Х.:ИД «ИНЖЕК», 2005. 144 с.

43. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
44. Укрметалургпром об'єднання підприємств: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrmetprom.org/>
45. Управління ресурсами підприємства: колект. монографія/ Янголь Г.В. та ін.; гол. ред. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2014. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/25230/1/resours_pidpr_14.pdf (дата звернення 17.05.2019).
46. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. 261 с.
47. Цемашко Ю. С. Стратегічно-орієнтований підхід до визначення та забезпечення досягнення економічних результатів діяльності підприємства. *Стратегія підприємства: підприємницький контекст* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 лист. 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. С. 48–49.
48. Янголь Г. В. Обґрунтування доцільності цифровізації бізнес-моделей підприємств металургійної галузі як основи забезпечення результативності їх діяльності. *Бізнес Інформ*. 2018. Вип. 10. С. 354–362.
49. Янголь Г.В. Використання показника економічної доданої вартості для оцінювання стратегічної результативності металургійних підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2017. Вип. 875. С. 231-234.
50. Янголь Г.В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України* зб. наук. праць. Київ: КНЕУ, 2013. Вип. 32. С. 225–231.
51. A life cycle approach to business performance measurement systems / Landström A. etc. *Procedia Manufacturing*. 2018. №25. P. 126–133.
52. Bititci U. S., Carrie A. C., McDevitt L. Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations & Production Management*. 1997. №17. P. 522–534.

53. Communication from the Commission to the Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions. Action Plan. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2018%3A22%3AFIN>.

54. De Toni A., Tonchia S. Performance measurement systems - Models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*. 2001. Vol. 21. Iss: 1/2.

55. Fauzi H., Svensson G., Rahman A.A. “Triple Bottom Line” as “Sustainable Corporate Performance”: A Proposition for the Future. *Sustainability*. 2010. № 2. P. 1345-1360. URL: <https://www.researchgate.net/publication/45267780>

56. Folan P., Browne J. A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry*. 2005. №56. P. 663–680.

57. Frank M., Goyal V. The Profits-Leverage Puzzle Revisited. *Working Paper University of Minnesota and HKUST*. 2011. P. 1-42.

58. Fundamentals of business process management / Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Berlin: Springer, 2013. 399 p.

59. Garengo P., Biazzo S., Bititci U. Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2005. P. 7(1).

60. Global steel trade monitor: global steel report 2017. International Trade administration: web-site. URL: <https://www.trade.gov/steel/pdfs/global-monitor-report-2017.pdf> (last accessed: 25.05.2019).

61. Globerson S. Issues in developing a performance criteria system for an organisation. *International Journal of Production Research*. 1985. №23. P. 639–646.

62. Gomes C. F., Yasin M. M., Lisboa J. V. A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2004. №15. P. 511–530.