

УДК 338.45:669.1:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-13-14>**Тесленок І.М.**кандидат економічних наук,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8495-5167>**Пуліна Т.В.**доктор економічних наук,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2672-8281>**Краснокутський К.А.**магістрант,
Національний університет «Запорізька політехніка»

ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено ключову роль зовнішнього бізнес-середовища у формуванні стратегічного розвитку підприємства шляхом ідентифікації можливостей та загроз. Проаналізовано вплив екзогенних факторів на діяльність металургійного підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь», що дозволило визначити значущість комплексного аналізу зовнішнього середовища як основи для ефективного стратегічного управління. Визначено необхідність адаптації до динамічних змін, впровадження принципів стратегічної прозорості та застосування сучасних інформаційних технологій з метою зниження рівня невизначеності та підвищення ефективності управлінських рішень. Обґрунтовано шляхи стратегічної адаптації підприємства в умовах воєнного стану, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, покращення фінансово-економічних показників і забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: : фактори, зовнішнє середовище, PEST-аналіз, стратегія розвитку.

Teslenok Iryna, Pulina Tetiana, Krasnokutskyi K.
National University "Zaporizhzhya Polytechnic"

THE INFLUENCE OF THE EXTERNAL BUSINESS ENVIRONMENT ON THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF A METALLURGICAL ENTERPRISE

The external business environment plays a crucial role in shaping an enterprise's strategic development by identifying potential opportunities and threats that influence its long-term growth. This study examines the impact of exogenous factors on the operations of the metallurgical enterprise PJSC "Zaporizhstal", highlighting the importance of a comprehensive analysis of the external environment as a critical foundation for effective strategic management. The findings emphasize the need for enterprises to adapt to rapidly changing conditions by enhancing strategic transparency, leveraging modern information technologies, and implementing proactive management approaches to mitigate uncertainties and optimize decision-making processes. In particular, the study underlines the significance of developing strategic adaptation mechanisms in response to wartime challenges, enabling the enterprise to sustain competitiveness, improve operational efficiency, and achieve financial stability. Ensuring resilience and sustainable development in the face of external shocks is essential for maintaining long-term market positioning and growth.

Keywords: factors, external environment, PEST-analysis, development strategy.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації, посилення конкурентного тиску та нестабільності зовнішнього середовища металургійні підприємства стикаються з необхідністю постійного адаптування до змінних ринкових умов. Вплив екзогенних факторів, таких як війна, коливання світових цін на металопродукцію, регуляторні зміни, технологічні інновації та геополітичні ризики, зумовлює підвищення рівня невизначеності у стратегічному управлінні підприємством. Недостатній рівень врахування цих факторів може призвести до втрати конкурентних позицій, зниження фінансової стійкості та ефективності виробництва. Отже, актуальним є проведення комплексного факторного аналізу зовнішнього бізнес-середовища, що дозволить ідентифікувати ключові проблеми підприємства, сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та формуванню ефективної стратегії розвитку.

Особливої уваги потребує адаптація підприємства до сучасних викликів, зокрема в умовах воєнного стану, що створює додаткові бар'єри для його стабільного функціонування та розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми дослідження факторів зовнішнього середовища розкрито в багатьох наукових працях вітчизняних і іноземних дослідників, але й досі існують розбіжності тлумаченні категорії «зовнішнє бізнес-середовище». Христенко О. і Олексієнко Р. [8] пояснюють це тим, що межі зовнішнього та внутрішнього середовища є умовними та розмитими через взаємопроникнення елементів організації та середовища. Шевченко Л. [9], вважає, що зовнішнє середовище це об'єктивні обставини та фактори, що оточують організацію в суспільстві(державі), і до яких організація має пристосуватися. За поглядом Копитко М., Ткачук Д. [2], аналіз зовнішнього оточення

представляє собою процес, під час якого керівництво визначає, оцінює та контролює фактори, що стосуються організації, з метою виявлення можливостей та загроз для її діяльності. Науковці [7, 10] стверджують, що зовнішнє середовище об'єднує загальні фактори, які безпосередньо не впливають на короткострокову діяльність підприємства, але можуть впливати на його довгострокові стратегічні рішення. Коваль З. [1] вважає, що зовнішнє середовище охоплює рівень, який включає компоненти, що характеризуються глобальними масштабами та мають обмежений безпосередній вплив на управління організаціями. Це включає економічний, соціальний, політичний, юридичний та технологічний аспекти. Вибірковий аналіз публікацій свідчить про розмитість визначення поняття «зовнішнє бізнес-середовище» ускладнює проведення факторного аналізу і потребує створення методологічного підходу до виявлення впливу зовнішнього середовища на підприємство та адаптації його поведінки з метою успішного функціонування. Недостатній рівень вивчення цих питань, їх актуальність, теоретичне та практичне значення зумовили необхідність проведення наукового дослідження, його мету та структуру.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення впливу зовнішнього бізнес-середовища на стратегічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь».

Завдання:

- ідентифікувати ключові фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність металургійного підприємства;
- дослідити особливості впливу екзогенних факторів на стратегічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь» у сучасних умовах;
- оцінити рівень адаптаційної спроможності підприємства до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством з урахуванням впливу зовнішнього середовища та можливостей його подальшого розвитку.

Вклад основного матеріалу дослідження. ПАТ «Запоріжсталь» – одне з найбільших промислових підприємств України, продукція якого користується широким попитом у споживачів як на внутрішньому ринку, так і в багатьох країнах світу. За даними Всесвітньої асоціації сталі [3], це останній великий виробник мартенівської сталі у світі. Технологія застаріла, енергетично затратна і екологічно небезпечна, але модернізація виробництва коштує \$1,5 млрд – у стільки обійдеться запуск сучасного киснево-конвертерного виробництва. Неefективність негативно впливає на конкурентоспроможність, особливо на тлі зниження цін на метал. Перші сигнали кризи підприємство вже відчувало: якщо у 2018-му воно отримало 4,7 млрд грн прибутку, то в 2019-му – 4,3 млрд грн збитку. Пандемія і повномасштабне вторгнення критично підсилило ці негативні тенденції [4]. З початком повномасштабного вторгнення російських військ на територію України ПАТ «Запоріжсталь» стикнулося з важкими викликами, адже постійні прильоти, відсутність електроенергії, кадрові втрати, розривання логістичних ланцюгів, втрата сировинних баз змусили керівництво підприємства швидко пристосовуватися до нових реалій.

З метою отримання повноцінного аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» доцільно застосувати метод PEST-аналізу. Це інструмент призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища. Цей аналіз дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства в цих сферах, отримані результати якого можуть бути використані при розробці ефективної стратегії розвитку, а також для передбачення заходів щодо нейтралізації можливих кризових ситуацій, які можуть негативно впливати на подальшу діяльність підприємства [7].

По-перше, розглянемо характеристику та проведемо аналіз групи політично-правових факторів за такими аспектами:

а) регулювання та політика уряду.

В цій сфері існує висока вірогідність, що зміни у державній екологічній політиці можуть призвести до додаткових витрат на модернізацію виробництва для відповідності новим стандартам, адже потенційний вступ до ЄС вимагає адаптації до європейських регуляторних норм, зокрема в межах «Європейського Зеленого курсу», який передбачає значне скорочення викидів парникових газів до 2050 року. Тенденції світової торгівлі вимагають підлаштовувати свою діяльність під протекційні заходи іноземних урядів, адже митні тарифи та торгові угоди суттєво впливають на експорт та імпорт сировини і продукції. Війна спричинила звуження логістичних маршрутів, зменшення виробництва чавуну та сталі на 70–85% і скорочення експорту на 50–70%. Блокування морських портів, через які раніше здійснювалося 65% експорту, та зростання тарифів на залізничні перевезення на 70% призвели до значних втрат ПАТ «Запоріжсталь». Також Президент запровадив державні обмеження, зокрема санкції проти російських акціонерів підприємства, ініціювали процес конфіскації їхніх часток. Під санкції потрапили три акціонери ПАТ «Запоріжсталь»: «Global Steel Investments», «Київ Секюритіз Груп» та «Мідланд Кепітал Менеджмент», що негативно вплинуло загальною ситуацією. З іншого боку, держава підтримує стратегічні підприємства податковими пільгами та субсидіями. ПАТ «Запоріжсталь» отримало статус авторизованого економічного оператора, що підтверджує його надійність і прозорість. Попри можливість звільнення від сплати податків за пошкоджене майно, підприємство добровільно сплатило 350 млн грн, з яких понад 200 млн грн надійшло до місцевих бюджетів.

б) політична стабільність.

Військова агресія з боку росії внесла дестабілізацію в організацію виробництва і логістики (призупинена співпраця з 70% іноземних покупців), зруйновано фізично підприємства-партнери і постачальників ресурсів. Політична ситуація в Україні та інших країнах, з якими компанія має торгові відносини, суттєво вплинули на стабільність постачання сировини та збуту готової продукції.

в) державні програми підтримки.

Стратегічний план повоєнного відновлення України передбачає державні програми розвитку промисловості та підтримки металургійної галузі. Проте галузь потребує дієвих механізмів підтримки, зокрема в сфері оподаткування, пільгового ціноутворення на енергоносії, а також створення прозорої системи бронювання працівників під час мобілізації. Державна політика щодо

використання енергоресурсів та переходу до екологічно чистих джерел енергії потребує вдосконалення. Зокрема, впровадження політики ЄС щодо коригування вуглецевих викидів на кордоні для української промисловості вимагає належної державної підтримки. У країнах ЄС підприємства отримують безповоротне фінансування на перехід до «зеленої металургії» у розмірі 50–150 млн євро, тоді як в Україні така фінансова допомога відсутня, що значно ускладнює реалізацію екологічних ініціатив.

По-друге, проведемо аналіз групи економічних факторів:

а) коливання цін на сировину:

Металургія залежить від світових цін на сировину, зокрема залізорудний концентрат і вугілля, які становлять 45–50% собівартості. Війна призвела до втрати основних постачальників, змушуючи шукати нові ринки. Зростання цін на енергоресурси суттєво впливає на собівартість продукції. Витрати на паливо та електроенергію складають 30–40% проти 18–22% у металургійних підприємств ЄС. Атаки на інфраструктуру викликали дефіцит електроенергії, через що підприємство змушене було оптимізувати виробництво, зменшивши споживання енергії та змінити робочі режими. Коливання валют впливає на вартість імпортової сировини та експортні доходи: зростання курсу валют наповнює бюджет, але водночас підвищує витрати. Світова підтримка, зокрема скасування мит і квот, допомагає, але існують торговельні бар'єри, що обмежують експорт. Економічне відновлення України позитивне, однак ВВП ще не досяг довоєнного рівня. Війна, санкції та логістичні труднощі ускладнюють експорт. Рецесія у світовій економіці та конкуренція з боку Китаю створюють додаткові виклики. Глобальні прогнози мають песимістичні тенденції, надлишкова потужність металургійного виробництва оцінюється в 630 млн. т. в найближчій перспективі, знижується попит на сталь. Одночасно значний тиск на металургію чинить Китай, за 9 місяців 2024 року експорт сталі з Китаю досяг 8-річного максимуму – 81 млн. т. було експортовано, для всього світу – це старт потоку дешевої сталі, яка займає ринки Південно-Східної Азії, а ті зміщуються на ринки Європи, США. З іншого боку, в Євросоюзі спостерігається системна проблема – стагнація економіки, індустріальне виробництво знижується (–1,4%), а для ПАТ «Запоріжсталі» це загрожує зниженням експорту металопрокату, адже зараз понад 60% продукції експортується саме в Європу через зниження логістичних можливостей і значне здороження транспортування. Впровадження СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) з 2026 року може спричинити суттєві втрати для експорту української металургії. це механізм регулювання викидів вуглецю на кордоні з Європейським союзом. Він покликаний запобігти забрудненню навколишнього середовища вуглецем, шляхом додаткового збору з імпортерів ЄС за ввезення товарів з вуглецевим слідом. За прогнозами експертів, це спричинить неминучі втрати, за перший рік – мінус 200 млн євро експорту, на четвертий рік – мінус 1,4, за перші 5 років – мінус 5 млрд експорту металургійної продукції і сировини [3]. Також інфляція та високі кредитні ставки ускладнюють фінансування, а іноземна допомога переважно надходить у вигляді кредитів.

Розглянемо третю групу – соціальні фактори.

а) демографічні зміни.

Старіння та скорочення працездатного населення в Україні негативно впливає на доступність кадрів. У 2023 р. 40% скорочення робочої сили на підприємстві відбулося через демографічні втрати, окупацію та перехід до економічно неактивного населення. Народжуваність у 2023 р. скоротилася до критичних 187 тис. дітей, а це негативний прогноз на майбутнє внутрішнє споживання і забезпечення кадрами підприємства. До того ж з початком війни міграція робочої сили ускладнює пошук кадрів для комбінату. Близькість Запоріжжя до зони бойових дій знижує інвестиційну привабливість міста та викликає соціально-політичну напруженість, що впливає на активність підприємств та місцеву економіку.

б) суспільні очікування та екологічна свідомість.

Зростання суспільної свідомості щодо екологічних питань може змусити комбінат інвестувати у більш екологічні технології. ПАТ «Запоріжсталі» займає лідируючу позицію по забрудненню повітря в м. Запоріжжя, виробляє 6,39 млн. т. викидів. На кінець 2023 р. сума зелених інвестицій, реінвестованих у виробництво з власних коштів, склала понад 15 млрд грн. [4]. В умовах перспективи євроінтеграції саме до екологічних аспектів висувається понад 200 нормативних вимог, які потрібно не лише прийняти на законодавчому рівні, а реально імплементувати в життя. Одночасно комбінат відіграє важливу роль в суспільному житті м. Запоріжжя через соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку вразливих категорій мешканців міста, що створюють позитивний імідж підприємства.

в) рівень безробіття та соціальна напруженість.

Високий рівень безробіття (21,1% у 2023 р.) збільшує пропозицію робочої сили, але дефіцит кваліфікованих кадрів зберігається. З метою подолання цієї диспропорції на комбінаті запроваджено мотиваційну програму «Перше робоче місце», що дозволить адаптувати випускників навчальних закладів до безпосередньої роботи в реальних умовах, зрощення лояльного робітника через матеріальне заохочення, стимулювання професійного зростання. Також підтримка позитивного іміджу підприємства реалізується через гуманітарний хаб, допомогу ЗСУ та співпрацю з благодійними фондами.

Четверта сторона PEST аналізу – це технологічні фактори.

а) технологічні інновації у металургії, що дозволяють знизити витрати на утилізацію відходів, сприяє поступовому переходу до європейської програми «Зеленої металургії». Але через війну майже всі інноваційні проекти згорнулися, включно з дорожньою картою декарбонізації. Водночас критично важливі проекти з техобслуговування продовжують виконуватися, щоб забезпечити належні рівні продуктивності та гарантувати безпеку технологій. Тпакож підприємство інвестує в заходи з мінімізації потенційного збитку від аварійного відключення електроенергії.

б) інвестиції в НДДКР для розробки нових видів сталі з покращеними характеристиками потребують значних витрат, але наразі це недоступно для комбінату. Але продовжується співпраця з науковими установами та університетами регіону для впровадження передових технологій у виробництво.

в) цифровізація та автоматизація для моніторингу та контролю виробничих процесів, що дозволяє знизити витрати та підвищити якість продукції особливо

актуально в умовах перспективи імплементації статуту зеленої енергетики. З метою запобігання травматизації на виробництві було запроваджено використання платформи SPAIS, що інтегрується в промисловий відеонагляд на різних камерах працюють різні моделі на базі штучного інтелекту, які збирають дані про порушення або дотримання правил безпеки.

г) використання інтернету речей (IoT) для оптимізації роботи обладнання та зниження енерговитрат стало особливо актуально з початком війни, з цією метою підприємство вже давно дотримується стратегії Cloud First (перенесли всю інфраструктуру, програмні комплекси й дані у хмару). Переважна більшість IT-систем об'єднано між собою і використовують хмарні сервіси та сховища інформації, але наразі питання розвитку цього напрямку призупинено, робота іде лише над реальними запитамі. Наразі, триває доопрацювання програмного забезпечення як для SAP-систем, так і за рештою комплексів.

Отже, ретельний PEST-аналіз ПАТ «Запоріжсталь» дозволив виділити групи позитивних і негативних характеристик макросередовища. З метою більш точно визначення відносної значущості групи факторів на діяльність підприємства доцільно скласти профіль макросередовища. У матриці профілю макросередовища кожному чиннику присвоєно оцінки експертів щодо важливості, впливу та спрямованості впливу.

У графі матриці профілю макросередовища виносяться чинники бізнес-середовища, кожному з яких експертним шляхом було надано наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий;
- спрямованість впливу за шкалою: «+»; «-» — позитивна або негативна спрямованість.

Далі для отримання інтегральної оцінки, що показує ступінь важливості кожного чинника для організації, всі експертні оцінки перемножуються. Результати оцінювання впливу факторів бізнес-середовища відображено у таблиці 1.

Рівень впливу факторів бізнес-середовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів бізнес-середовища від'ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозливий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [10].

Вплив різноманітних факторів бізнес-оточення на діяльність підприємства оцінюється через коефіцієнт впливу макросередовища, який обчислюється за формулою [10]:

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

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства; A – експертна оцінка важливості фактору для галузі; B – експертна оцінка впливу фактору; n – кількість факторів впливу.

Таблиця 1

Оцінка впливу факторів бізнес-середовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь»*

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
I. Політико-правові фактори:					
1	Регулювання та політика уряду	2	3	-	-6
2	Політична стабільність	3	2	-	-6
3	Війна на території України	3	3	-	-9
	Разом за політико-правовими факторами				-21
II. Економічні фактори:					
4	Коливання цін на сировину	3	3	-	-9
5	Зміна курсу національної валюти	2	3	+	+6
6	Економічна ситуація в Україні і світі	3	3	-	-9
	Разом за економічними факторами				-12
III. Соціально-демографічні фактори:					
7	Демографічні зміни	3	3	-	-9
8	Суспільні очікування та екологічна свідомість	2	2	+	+4
9	Рівень безробіття та соціальної напруженості	2	2	-	-4
	Разом за соціально-демографічними факторами				-9
IV. Технологічні фактори:					
10	Технологічні інновації	3	2	+	+6
11	Інвестиції в НДДКР	2	2	-	-4
12	Цифровізація та автоматизація	2	3	+	+6
	Разом за технологічними факторами				+8
	Разом за факторами макросередовища				-34

Джерело: складено авторами

Проведемо розрахунок коефіцієнта впливу факторів бізнес-середовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь»:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{-34}{9 \cdot 12} = -0,314.$$

Результат (-0,314) вказує на негативний вплив зовнішнього середовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь». Найбільш значущими загрозами для підприємства виявилися політико-правові фактори, зокрема війна на території України суттєво впливає на діяльність ПАТ «Запоріжсталь», адже в регіоні підвищуються ризики для функціонування, знижується довіра інвесторів до регіону, зростає ризик блокування логістичних шляхів через руйнування інфраструктури, військова мобілізація викликає скорочення доступної робочої сили, воєнний стан накладає додаткові обмеження в управлінні ресурсами, постачанням і експортом. На другому місці за ступенем впливу на зовнішнє середовище підприємства знаходяться економічні фактори. Війна суттєво впливає на економічні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь», знижуючи внутрішній попит через економічний спад, інфляцію та девальвацію валюти, зростання витрат на енергоносії ускладнюють експорт та виробництво, обмеження інвестицій посилюють кризу. Для адаптації компанія змушена шукати нові ринки збуту, оптимізувати витрати, проводити антикризові заходи. На третьому місці – соціально-демографічні фактори, які через зміни на ринку праці, міграцію молоді та старіння населення, створюють дефіцит кваліфікованих кадрів. Зниження купівельної спроможності населення ускладнює збут продукції на внутрішньому ринку, що спрямовує фокус компанії на зовнішні ринки. Крім того, соціальні очікування щодо відповідальності бізнесу та вимоги до комфортних умов праці стимулюють адаптацію підприємства до нових реалій.

Зазначимо також, що технологічні фактори відкривають нові можливості для росту підприємства, роблячи їх важливими для врахування при стратегічному плануванні.

Таким чином, в цілому, враховуючи комплексний підхід до застосування PEST-аналізу, можна зро-

бити висновок, що розвиток ПАТ «Запоріжсталь» пов'язаний із вирішенням викликів та використанням можливостей, що виникають у динамічному бізнес-середовищі.

Висновки. За результатами факторного аналізу зовнішнього бізнес-середовища визначено, що ПАТ «Запоріжсталь» як і багато інших українських підприємств, опинилося в складній ситуації через війну і змушене адаптуватися до викликів, таких як втрата позицій на світовому ринку та скорочення внутрішніх ресурсів, що створює потребу в пошуку нових підходів до ведення бізнесу та розширення асортименту продукції. Однак, завдяки адаптації до нових умов та інвестиціям, підприємство демонструє стійкість і навіть досягає певних успіхів. Здійснено аналіз макросередовища та оцінено його вплив на підприємство. за допомогою PEST-аналізу; встановлено, що макросередовище має негативний вплив на функціонування ПАТ «Запоріжсталь», адже значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне та складає (- 0,314). Найбільшу загрозу для підприємства складають політико-правові фактори (військові дії створюють умови невизначеності майбутнього країни в цілому і ПАТ «Запоріжсталь» зокрема), а це автоматично негативно впливає на економічне середовище та соціально-демографічні фактори. На теперішній час позитивний вплив та можливість для розвитку дають тільки технологічні фактори.

З метою адаптування до загрозливих зовнішніх викликів керівництву металургійного підприємства рекомендовано застосовувати такі типи адаптації: операційна адаптація (нові логістичні маршрути, диверсифікація постачання коксу, оптимізація технічного обслуговування; фінансова адаптація (скорочення непрофільних активів, адаптація капітальних інвестицій, залучення міжнародних кредитів); стратегічна адаптація (диверсифікація ринків збуту, перехід на продукцію з вищою доданою вартістю); технологічна адаптація (інвестиції в енергоефективні технології, запровадження резервного енергопостачання). Ці заходи забезпечують стійкість, знижують залежність від постачальників, підвищують фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Коваль З. Стратегічні можливості підприємства та їх оцінювання в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Modern Engineering and Innovative Technologies* 2022. № 2 (29–02). С. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-02-039>
2. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). URL: <http://surl.li/futhnv> (дата звернення 10.12.2024).
3. Офіційний сайт Всесвітньої асоціації сталі. URL: <https://worldsteel.org/> (дата звернення: 17.11.2024).
4. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/> (дата звернення: 09.11.2024).
5. Пуліна Т. В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.
6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
7. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.
8. Христенко О., Олексієнко Р. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. *Економіка і регіон*. 2023. № 3 (90). С. 76–81.
9. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
10. Пуліна Т. В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості: монографія. Запоріжжя : Акцент, 2013. 408 с.

REFERENCES

1. Koval, Z. (2022). Stratehichni mozhyvosti pidpryyemstva ta yikh otsynuyvannya v umovakh nevyznachenosti zovnishn'oho seredovyscha. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, no 2 (29–02), pp. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-02-039> (accessed 19.11.2024).
2. Kopytko, M., & Tkachuk, D. (2024). Vplyv faktoriv zovnishn'oho seredovyscha na formuvannya systemy upravlinnya biznes-stiystkisty pidpryyemstv. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no 1(73). Available at: <http://surl.li/futhnv> (accessed 10.12.2024).
3. World Steel Association. (n.d.). Available at: <https://worldsteel.org/> (accessed 17.11.2024).
4. PJSC "Zaporizhstal". (n.d.). Available at: <https://zaporizhstal.com/> (accessed 09.11.2024).
5. Pulina T.V. (2015). Vyznachennia konkurentnoi pozytsii pidpryyemstva na svitovomu rynku metalurhiinoi produktsii. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu*. No. 25.1. P. 230–239.
6. Sumets, O. M. (2021). *Stratehichnyy menedzhment: pidruchnyk*. Kharkiv: KhNUVS.
7. Teslenok, I. M., Krumsky, L.O. (2012). *Stratehichnyy analiz zovnishn'oho seredovyscha v systemi upravlinnya promyslovym pidpryyemstvom*. Zaporizhzhia: ZNTU. Available at: <http://surl.li/fdaptq> (accessed 09.11.2024).
8. Khrystenko, O., & Oleksiienko, R. (2023). Vplyv faktoriv zovnishn'oho seredovyscha na upravlinnya suchasnym pidpryyemstvom. *Ekonomika i rehion*, no (3) (90), p. 76–81. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031) (accessed 10.11.2024).
9. Shevchenko, L. S. (2019). *Stratehichnyy innovatsiynnyy menedzhment: navch. posibnyk*. Kharkiv: Nats. yuryd. un-t imeni Yaroslava Mudroho.
10. Pulina, T. V. (2013). *Metodychni pidkhody do stvorennia ta rozvytku klasternykh obiednan pidpryyemstv kharchovoi promyslovosti: Monohrafiia* [Methodological approaches to the creation and development of cluster associations of food industry enterprises: Monograph]. Zaporizhzhia: Aktsent. (in Ukrainian)