

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 338.45

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 09 » _____ грудня _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Адаптивне управління підприємством в умовах
нестабільності зовнішнього середовища»**

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УВ-32мп
СТАДНИК Андрій Васильович _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.б.н., доц. СИТНИК Наталія Іванівна _____

Рецензент:

доцент кафедри промислового маркетингу,
к.е.н., доц. ЧЕРНЕНКО Оксана Володимирівна _____

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

Студент _____

Київ – 2024 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

СТАДНИКУ АНДРІЮ ВАСИЛЬОВИЧУ

1. Тема дисертації «Адаптивне управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища»,

науковий керівник дисертації Ситник Наталія Іванівна, к.б.н., доц.,

затверджені наказом по університету від « 08 » листопада 2024 року

№ 5919-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 6 грудня 2024 року.

3. Об'єкт дослідження: адаптивне управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до адаптивного управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розкрити сутність, види та складові елементи адаптації підприємства;
- дослідити систему адаптивного управління, її принципи та основні підходи;
- систематизувати методичні положення оцінки адаптивності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести діагностику галузевого ринку функціонування підприємства у вітчизняному та світовому масштабах;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- здійснити комплексну оцінку адаптивності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати стратегію адаптивного управління;
- визначити напрями підвищення адаптивності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) моделі адаптивного управління;
- 2) складові елементи адаптації;
- 3) етапи адаптивного управління;
- 4) методи оцінювання адаптивності підприємства;
- 5) взаємозв'язок адаптивності підприємства та викликів зовнішнього середовища;
- 6) інтегральний показник адаптивності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 7) система адаптивного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 8) план заходів із підвищенням адаптивності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 9) прогноз результатів впровадження адаптивного управління;
- 10) алгоритм впровадження адаптивних заходів для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

7. Дата видачі завдання: 29 березня 2024 року.

8. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо адаптивного управління	29.03.2024 – 30.04.2024	Виконано
2.	Вивчення теоретико-методичних засад адаптивного управління	01.05.2024 – 11.06.2024	Виконано
3.	Аналіз діяльності досліджуваного підприємства та промисловості	01.09.2024 – 15.09.2024	Виконано
4.	Аналіз потенціалу підприємства та напрямів адаптивності	16.09.2024 – 30.09.2024	Виконано
5.	Оцінювання механізму адаптивного управління на підприємстві	01.10.2024 – 11.10.2024	Виконано
6.	Розроблення рекомендації щодо покращення діяльності досліджуваного підприємства	12.10.2024 – 17.10.2024	Виконано
7.	Розроблення напрямів адаптивного управління на підприємстві	18.10.2024 – 01.11.2024	Виконано
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	02.11.2024 – 18.11.2024	Виконано
9.	Оформлення магістерської дисертації	19.11.2024 – 30.11.2024	Виконано

Студент

Андрій СТАДНИК

Науковий керівник

Наталія СИТНИК

РЕФЕРАТ

Дипломна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти на тему: «Адаптивне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища» містить 131 сторінок, 51 таблиць і 19 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 60 найменувань.

Метою роботи є розробка адаптивного механізму управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у відповідь на виклики нестабільного зовнішнього середовища та підвищення ефективності управління.

Об'єкт дослідження є система управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предмет дослідження є методи і механізми адаптивного управління виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Базою дослідження є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження. Для дослідження використовувались методи аналізу та синтезу, економіко-математичного моделювання, а також графічні методи для візуалізації результатів. Оцінка ефективності адаптивного управління здійснювалася за допомогою фінансово-економічних показників, інтегрального показнику та методів якісного аналізу.

Отримані результати. У роботі розроблено алгоритм адаптивного управління підприємством, що включає етапи моніторингу, гнучкого прийняття рішень, інтерактивного планування та управління ризиками. Виявлено ключові проблеми, які виникають у процесі адаптації підприємства до нестабільного зовнішнього середовища, і запропоновано комплекс заходів щодо їх вирішення.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. По-перше, впровадження екологічно орієнтованих технологій, зокрема для виробництва «зеленої» сталі, щоб відповідати сучасним екологічним стандартам. По-друге, оновлення тестувального обладнання для покращення якості сталі та стандартизація продукції до ринку ЄС. По-третє, впровадження мобільних

станцій задля забезпечення виробничого циклу. По-четверте, інтеграція ERP-системи задля скорочення витрати ресурсів та оптимізації логістичних ланцюгів.

Результати впровадження досліджень. Аналіз свідчить, що застосування розробленого алгоритму дозволяє підвищити адаптивність і гнучкість управління підприємством. Це сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості продукції та покращенню фінансових показників. Зокрема, зростає рентабельність, скорочуються терміни реалізації проєктів, підвищується конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках.

Ключові слова: адаптивне управління, зовнішнє середовище, ризик-менеджмент, стратегія адаптації, гнучкість управління.

ABSTRACT

The master's thesis titled *“Adaptive Enterprise Management in Conditions of External Environment Instability”* consists of 131 pages, 51 tables, and 19 figures. The list of references includes 55 sources.

The aim of the thesis is to develop an adaptive management mechanism for PJSC “ArcelorMittal Kryvyi Rih” to address the challenges posed by the unstable external environment and enhance management efficiency.

The object of the study is an adaptive system in conditions of an unstable external environment.

The subject of study is methods and mechanisms of adaptive management for the production and economic activities of PJSC “ArcelorMittal Kryvyi Rih”

The research base is PJSC “ArcelorMittal Kryvyi Rih”

Research Methods. The study employs methods of analysis and synthesis, economic-mathematical modeling, and graphical methods for result visualization. The effectiveness of adaptive management is evaluated through financial and economic indicators, an integral index, and qualitative analysis methods.

Results. The thesis presents an algorithm for adaptive enterprise management, encompassing stages such as monitoring, flexible decision-making, interactive planning, and risk management. Key issues encountered during the enterprise adaptation to an unstable external environment were identified, and a comprehensive set of measures was proposed to address them.

Recommendations for applying the results: Firstly, implementation of environmentally oriented technologies, specifically for “green” steel production, to meet modern environmental standards. Secondly, modernization of testing equipment to improve steel quality and standardize products for the EU market. Thirdly, introduction of mobile stations to ensure a continuous production cycle. Fourthly,

Integration of an ERP system to reduce resource consumption and optimize supply chains.

Implementation Results: The analysis demonstrates that the proposed algorithm enhances the adaptability and flexibility of enterprise management. This leads to cost optimization, improved product quality, and better financial performance. Specifically, profitability increases, project execution timelines are reduced, and the competitiveness of products in international markets improves.

Keywords: adaptive management, external environment, risk management, adaptation strategy, management flexibility.

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	9
ВСТУП.....	11
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	13
1.1 Визначення сутності, складових процесу та поняття адаптації.....	13
1.2 Особливості адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища.....	17
1.3 Методи та інструменти оцінки адаптивності управління.....	27
Висновки до першого розділу.....	43
2 АНАЛІЗ РІВНЯ АДАПТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	44
2.1 Загальні характеристики та оцінка фінансового становища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	44
2.2 Оцінка поточного рівня адаптивності на основі обраних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	68
2.3 Проблеми адаптації підприємства до умов невизначеності зовнішнього середовища.....	76
Висновки до другого розділу.....	82
3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ.....	84
3.1 Загальна стратегія адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища.....	84
3.2 Опис програми адаптації підприємства.....	89
3.3 Економічне обґрунтування програми адаптації підприємства.....	100
Висновки до третього розділу.....	119
ВИСНОВКИ.....	121

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	123
ДОДАТКИ.....	131

ВСТУП

У сучасному світі підприємства стикаються з високим рівнем нестабільності та непередбачуваності. Глобалізація, швидкий технологічний розвиток, зміни в економічній системі, а також соціально-політичні фактори створюють постійні виклики для організацій. В умовах такої мінливості, адаптивне управління стає ключовим фактором для виживання і процвітання підприємств.

Адаптивне управління підприємством передбачає здатність організації швидко і ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, інтегрувати нові технології, модифікувати бізнес-процеси, а також передбачати і управляти ризиками. Це вимагає використання інноваційних інструментів та методів, що дозволяють підприємству адаптуватися і забезпечувати стійке зростання в умовах постійних змін.

Процеси адаптивного управління включають визначення критеріїв оцінки адаптивності, застосування кількісних та якісних методів для оцінки, аналіз рівня адаптивності управління та впровадження управлінських практик.

Метою даної роботи є дослідження становища підприємства, методів оцінки адаптивності управління підприємством, аналіз рівня адаптивності на основі обраних показників, а також розробка шляхів покращення адаптивності управління. Досягнення поставленої мети здійснювалося за допомогою вирішення наступних завдань:

- визначення критеріїв оцінки адаптивності управління;
- застосування кількісних та якісних методів для оцінки адаптивності та становища підприємства;
- аналіз рівня адаптивності управління на основі обраних показників;

- аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на адаптивність та становище підприємства;
- розробка заходів для підвищення адаптивності.

Об'єктом дослідження є адаптивне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти адаптивності управління промислового підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Методи дослідження включають теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, системний і комплексний підхід, статистичний аналіз та інші сучасні методи аналізу даних. Застосування цих методів дозволить розробити комплексну методологію для оцінки і підвищення адаптивності управління підприємством в умовах нестабільності.

Інформаційною базою дослідження є дані звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2023 роки, а також навчальні посібники та підручники, наукові статті з досліджуваної проблематики, інтернет-джерела.

Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження є об'єктивні закони та фундаментальні положення економічної теорії, економічної діагностики, наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з цих питань.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, переліку посилань із 60 найменувань. Робота надрукована на 130 сторінках машинописного тексту, містить 51 таблицю, 19 рисунків. Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи складає 110 сторінок.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Визначення сутності, складові процесу та еволюція поняття адаптації

Поняття адаптації вперше з'явилося у біології, де воно описувало здатність організмів пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі [1]. Упродовж XIX–XXI століть, поняття вийшло за межі природничих наук, воно знайшло своє місце в економічних дисциплінах, адже, як і живі організми, підприємства змушені пристосовуватися до змінних умов ринкового середовища, технологічних проривів та глобальних викликів. Таким чином, адаптація стала ключовим інструментом виживання та розвитку в сучасному світі.

Згідно з науковою літературою, поняття адаптація (англ. adaptation; лат. adaptatio) – здатність системи реагувати на оточуюче середовище і оптимізувати свою поведінку відповідно потреб функціонування; [1, 2] впорядкування системи до умов середовища; [3] пристосування економічної системи та окремих її компонентів до умов зовнішнього середовища, яке змінюється, виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення [4].

Ознайомившись з визначенням вченими сутності дефініції адаптації в економічній літературі, можна зробити висновок, що поняття плутається з іншим терміном – адаптивність.

Дамо визначення цих понять в порівнянні один з одним:

1. Адаптація (як процес) – це процес, завдяки якому економічний агент змінює свою поведінку, структуру або стратегію для ефективнішої відповіді на внутрішні та зовнішні виклики середовища (криза, геополітична нестабільність, зміна потреб і вподобань споживачів, тощо).

2. Адаптивність (як властивість) – це властивість економічного агента до швидкого, гнучкого та превентивного реагування на хаотичні зміни в умовах невизначеності. [2, 5, 58, 59]

Диференціювання двох понять представлено у табл 1.1.

Табл. 1.1 – Порівняльна таблиця термінів «адаптація» та «адаптивність»

Параметр	Адаптація	Адаптивність
Сутність	Процес зміни поведінки або стратегії у відповідь на конкретну подію або зміну	Здатність системи або суб'єкта гнучко і ефективно реагувати на зміни в будь-який час
Тимчасовість	Тимчасовий процес, спрямований на подолання конкретних змін	Постійна властивість системи або суб'єкта, що забезпечує їх гнучкість
Проактивність	Реакція на вже існуючі зміни або виклики	Проактивне прогнозування змін і готовність до них
Мета	Забезпечити виживання та функціонування в нових умовах	Підвищити стійкість та конкурентоспроможність через постійну гнучкість
Приклад	Зміна бізнес-моделі у відповідь на економічну кризу	Постійне вдосконалення бізнес-процесів для адаптації до змін ринку

Джерело: розроблено на основі [1 - 4]

Тобто, адаптивність є основою для сприятливої адаптації. Високий показник адаптивності дозволяє економічним агентам адаптуватися до нових умов. Адаптація –це прояв адаптивності в конкретний момент. Таким чином, процес адаптації потребує управління для покращення кінцевого становища економічного агента.

Складність дослідження адаптивного управління полягає в об'єкті дослідження і суб'єкті дослідження. Змінюючи ці складові, змінюються метрики оцінки адаптивності, так як об'єкт дослідження змінює структуру внутрішніх викликів, а суб'єкт впливає на форму зовнішніх викликів.

Під суб'єктами адаптаційного процесу розуміють індивідів як найменшу економічну одиницю, сукупність людей (напр. домогосподарства), підприємства та інституції. Суб'єкт адаптації є важлива ланка в процесі моделювання плану адаптації, але суб'єкт не існує поза об'єктом. Під об'єктом адаптації розуміють саме загрози та виклики, до яких пристосовується економічний агент. [4]

Для точного формулювання мети та цілі адаптації, наведемо класифікацію одного із суб'єктів, а саме підприємства, на прикладі рис 1.1 ознак адаптації підприємства:

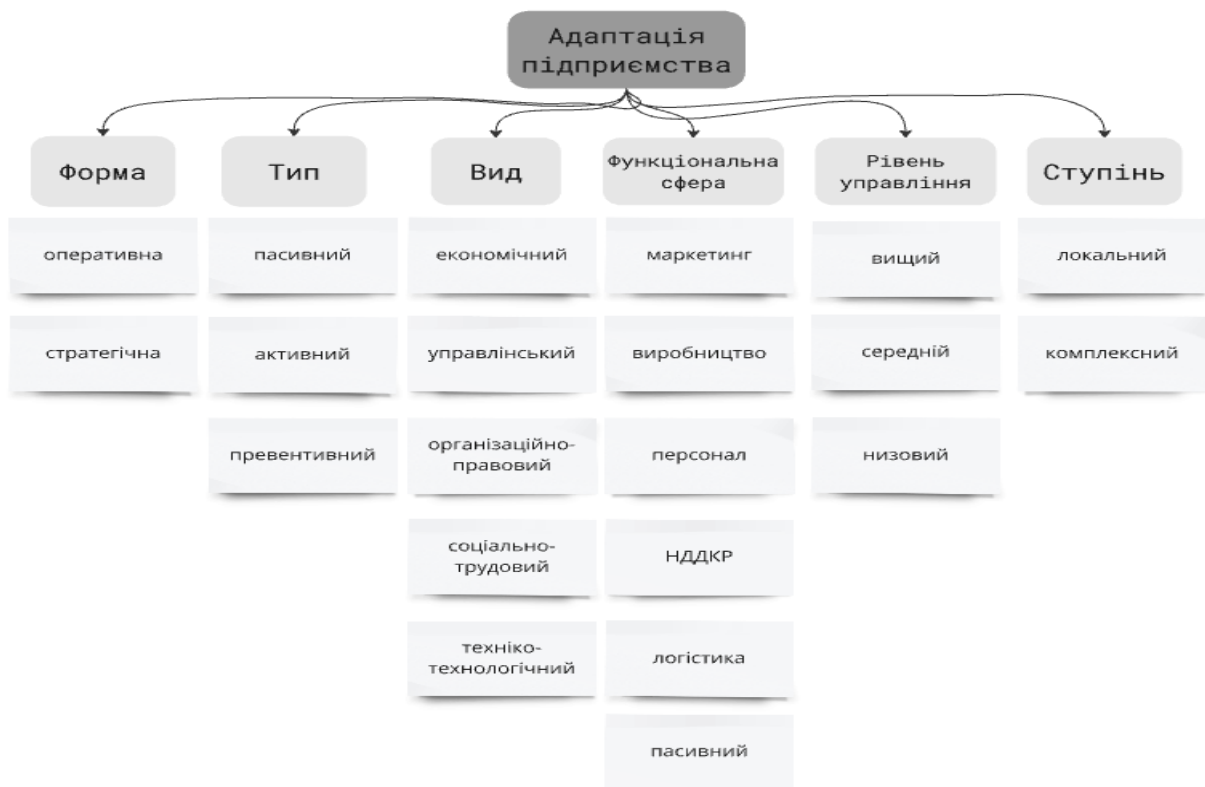


Рис 1.1 – Структура ознак адаптації підприємства

Джерело: розроблено на основі [4]

На рисунку 1.1 візуалізовано класифікацію істотних ознак адаптації підприємства, що відображає складність процесу адаптації в залежності від зміни кількох параметрів. Згідно з класифікацією, адаптація підприємства може розглядатися через такі основні ознаки:

1. Форма адаптації ділиться на: оперативну –це реакція підприємства на короткострокові зміни в зовнішньому середовищі чи відхилення від стану спокою через внутрішні виклики; стратегічну –це довгостроковий план адаптація, який спрямований на забезпечення розвитку підприємства з урахуванням прогнозованих змін.

2. Тип адаптації характеризує тип поведінки, звички у політиці реагування на виклики, чітко сформовані три лінії реагування: пасивний –підприємство реагує на зміни лише після їх виникнення, тобто приймає адаптивні рішення постфактум. активну –підприємство самостійно ініціює зміни для попередження можливих негативних наслідків або для отримання нових можливостей. превентивний –це форма крайнього ступеню проактивної адаптації, коли підприємство готується до змін чи реакцій, ще не маючи безпосередніх сигналів про їх настання, на основі прогнозів і аналізу тенденцій.

3. Вид адаптації:

Економічна адаптація підприємства відбувається у фінансово-економічній сфері, зокрема зміни в управлінні витратами, прибутковістю, ціноутворенням тощо.

Управлінська адаптація стосується структури управління, механізмів прийняття рішень, лідерства та комунікації.

Організаційно-правовою адаптація зміни в правових аспектах діяльності підприємства, а також в організаційній структурі.

Соціально-трудова адаптація фокусується на змінах у трудовій діяльності, соціальному середовищі та відносинах з персоналом.

Техніко-технологічна адаптація підприємства до нових технологій, модернізація виробничих процесів, впровадження нових технічних рішень.

4. Функціональна сфера: Маркетинг, Виробництво, Персонал, Фінанси, НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки), Логістика.

5. Адаптація на рівнях управління: вищий –адаптація на рівні керівництва та стратегічного планування; середній –адаптація на рівні середньої ланки управління; низовий –адаптація на рівні операційних процесів і виконавців.

6. Ступінь адаптації може бути обмежена зонами та функціями: локальна адаптація здійснюється в межах окремих підрозділів або функцій підприємства; комплексна адаптація охоплює всю організацію, включаючи всі її підрозділи та процеси. [4,6]

Адаптація може бути застосована до різних форм, видів і сфер діяльності підприємства, що дозволяє комплексно підійти до процесу трансформації бізнесу. Такий підхід допомагає компаніям вибрати оптимальну стратегію адаптації, не тільки аналізуючи внутрішні можливості і зовнішні загрози, а й беручи до уваги такі фактори, як особливості ринку, технологічні зміни і т. д. Використання відповідних стратегій адаптації забезпечує сталий розвиток компанії і підвищує її здатність нормально функціонувати в умовах невизначеності і динамічних змін навколишнього середовища.

1.2 Особливості адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища

Особливість адаптації полягає в процесі управління адаптацією. Кожен з цих етапів, починаючи з оцінки внутрішнього середовища підприємства, аналізу

зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей, аналізу ресурсів, управління ризиками, стратегічного тестування та їх поєднання, вплине на остаточний вибір основної стратегії адаптації та допоміжних стратегій. Такі стратегії спрямовані на забезпечення стійкості, розвитку і конкурентоспроможності компаній в умовах швидко мінливих умов і кризових ситуацій. Розглянемо кожен з них більш детально:

Стратегія гнучкого реагування – ця стратегія заснована на здатності компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі за рахунок оптимізації ресурсів і процесів. Ця стратегія швидко перенаправляє ресурси в нові напрямки, скорочує час прийняття рішень, використовує змінний графік для зниження витрат і підтримки продуктивності доцільність використання таких стратегій під час криз і швидкого розширення зростає в геометричній прогресії, оскільки зовнішнє і внутрішнє середовище динамічне, що зумовлює швидкість зміни пріоритетів. [7]

Стратегія безперервного вдосконалення (Кайдзен) –це ідеальне рішення для малого бізнесу, яке може конкурувати з більш ресурсоемними компаніями. Кайдзен забезпечує регулярне вдосконалення всіх процесів компанії, включаючи всіх співробітників. Це пов'язано з фокусом на залучення персоналу в виявлення слабких місць, та впровадження пропозицій щодо поліпшення в залежності від підвищення ефективності та зниження витрат.[8]

Стратегія інноваційного розвитку – фокус стратегії на інноваціях як основному драйвері зростання і конкурентних переваг. Це має під собою інвестиції в R&D (тобто розробка нових продуктів і технологій), партнерства з науковими установами (тобто залучення спеціалістів та генерації ідей) та впровадження цифрових рішень. [9]

Стратегія управління ризиками та адаптації до невизначеності –спрямована на мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Головний

компонент стратегії – це знаходження ризику і його вирішення або пом'якшення. Виражено може бути через диверсифікації постачальників та ринків збуту, фінансове хеджування у випадку якщо є залежність у підприємства від коливань валютного курсу або план дій на випадок несприятливих змін у зовнішньому середовищі [10]

Стратегія крос-функціональної інтеграції – ефективність стратегії полягає у взаємодії між різними відділами для досягнення загальних цілей, це дає об'єднання фахівців з різних відділів для вирішення ключових завдань, що розширює інформованість співробітників про компанію та дає простір для поширення ідеями та досвідом. [11]

Стратегія екологічної адаптації та соціальної відповідальності – сучасна стратегії зосереджена на впровадженні екологічних стандартів і відповідальності перед суспільством. Впровадження "зелених" технологій, участь у соціальних ініціативах для підвищення репутації, сертифікація за екологічними стандартами. [12]

Стратегія залучення персоналу та розвитку корпоративної культури – це розвиток людського капіталу та підвищення мотивації співробітників. Реалізовується через постійне підвищення кваліфікації персоналу, запровадження програм преміювання за прогресивні ідеї, розвиток корпоративної культури. [13]

Кожна зі зазначених нами стратегій адаптації мають і власні проблеми використання, які визначено у табл 1.2.

Табл. 1.2 – Порівняльна характеристика стратегій адаптацій

Стратегія	Можливі проблеми	Причини	Шляхи вирішення
Стратегія гнучкого реагування	- Повільна адаптація до змін	- Нестача даних для швидких рішень - Бюрократія у процесах	- Впровадження автоматизованих систем аналітики - Делегування задач

Продовження таблиці 1.2

Стратегія постійного вдосконалення (Kaizen)	- Низька мотивація співробітників - Ресурсоємність постійних змін	- Відсутність винагород за вдосконалення - Складність інтеграції в масштабах компанії	- Створення системи бонусів за ідеї - Залучення фахівців для стандартизації вдосконалень
Стратегія інноваційного розвитку	- Висока вартість інновацій	- Дефіцит фінансових ресурсів - Невизначеність результатів	- Пошук зовнішнього фінансування (гранти, інвестори) - Пілотні проєкти для оцінки ефективності
Стратегія управління ризиками	- Високий рівень невизначеності	- Недостатня аналітика - Відсутність резервів	- Використання симуляційних моделей ризиків - Створення фінансового буфера
Стратегія крос-функціональної інтеграції	- Конфлікти між відділами - Неефективна комунікація	- Різниця в цілях різних підрозділів - Відсутність платформи для координації	- Проведення командних тренінгів - Впровадження ERP-систем
Стратегія екологічної адаптації	- Висока вартість екологічних технологій - Низька обізнаність співробітників	- Нестача внутрішніх коштів - Відсутність досвіду в реалізації екологічних проєктів	- Пошук партнерів для фінансування - Навчання персоналу екологічним стандартам
Стратегія залучення персоналу	- Труднощі в пошуку кваліфікованих кадрів - Високий рівень плинності	- Нестача конкурентної заробітної плати - Відсутність кар'єрного розвитку	- Підвищення конкурентності зарплат - Впровадження програм кар'єрного росту
Стратегія швидкої адаптації до ринку	- Недостатнє знання потреб клієнтів - Конкуренція з більш адаптивними компаніями	- Відсутність ринкової аналітики - Застарілі бізнес-моделі	- Впровадження CRM-систем - Залучення маркетингових аналітиків

Джерело: розроблено на основі [7-13]

Відповідно до табл. 1.2, кожна стратегія адаптації пропонує унікальний підхід до впровадження змін, проте їх вибір не повинен здійснюватися у відриві один від одного. Поєднання кількох стратегій створює ефект синергії, що дозволяє підприємству більш ефективно реагувати на виклики, зменшувати

рівень невизначеності та швидше адаптуватися до мінливих умов. Такий комплексний підхід до адаптації сприяє стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Формування стратегії відбувається відповідно до можливостей внутрішнього середовища підприємства, яке реагує на впливи зовнішнього середовища. Це особливо важливо з урахуванням ступеня швидкоплинності змін у зовнішньому середовищі, що може значно варіюватися залежно від галузі. Наприклад, підприємства, що працюють у високотехнологічних сферах, таких як нанотехнології, біотехнології, фінансові технології чи військові розробки, стикаються з більш динамічними змінами у зовнішньому середовищі. Це вимагає від них значних ресурсів для адаптації. У той же час, компанії, які діють у більш стабільних галузях, таких як сільське господарство, стикаються з менш стрімкими змінами, що потребує іншого підходу до управління адаптацією. Таким чином, динамічність виступає однією з ключових характеристик зовнішнього середовища.

Крім динамічності, ще однією важливою особливістю зовнішнього середовища є його складність. У структурі зовнішнього середовища виділяють прямі та непрямі фактори, кожен із яких впливає на підприємство з різною інтенсивністю та має власну ступінь комплексності. Важливо зазначити, що вплив кожного фактору чи їхньої комбінації складно передбачити, оскільки взаємодія між цими елементами створює додаткову непередбачуваність для підприємства. Саме ця складність змушує підприємства розробляти багаторівневі адаптивні стратегії, здатні забезпечити оперативну реакцію на різні сценарії розвитку подій. [14, 60]

На рис. 1.2 представлена структура прямих і непрямих факторів зовнішнього середовища, яка демонструє їхній взаємозв'язок та вплив на діяльність підприємства.



Рис 1.2 – Структура прямих та непрямих факторів зовнішнього середовища

Джерело: розроблено на основі [14, 17]

Важливість факторів прямого впливу безпосередньо визначає можливості і загрози для підприємства, а також створює умови для щоденної діяльності, тому для успішного функціонування підприємство повинно працювати над удосконаленням своїх процесів взаємодії з постачальниками, споживачами та іншими стейкхолдерами. Відповідь на зміни у зовнішньому середовищі прямого впливу може включати перегляд стратегій, впровадження інновацій, підвищення якості продукції або послуг, а також покращення комунікації. Кожний з цих елементів потрібно контролювати та розуміти їх вплив на кінцевий стан підприємства:

1. Підприємства залежать від постачальників сировини, матеріалів, обладнання та інших ресурсів. Якість, ціна, своєчасність поставок кардинально впливають на виробничі процеси підприємства та загальну конкурентоспроможність підприємства. У випадку зупинки або змін в діяльності постачальника, це вплине на кінцевого споживача, як затримка у постачанні товару, підвищення цін, зміна якості. Може відзначитися на активах підприємства або в крайніх випадках до критичних станів, як зупинка виробництва або неприбутковість. Мета підприємства диверсифікувати та аналізувати фінансовий стан постачальників.

2. Потреби та вподобання споживачів є фундаментальним елементом зовнішнього середовища прямого впливу. Від них залежить попит на продукцію чи послуги підприємства, а отже – його дохід і прибуток. Різкі зміни у смаку або приховані потреби можуть від ємно або позитивно вплинути на підприємство. Мета підприємства постійно аналізувати споживчі тенденції, адаптувати свою продукцію або послуги відповідно до змін попиту, впроваджувати маркетингові стратегії для залучення і утримання клієнтів, інтегрувати нову продукцію (розширення асортиментної бази).

3. Конкуренти на ринку впливають на стратегічні рішення підприємства, такі як ціноутворення, розробка нових продуктів, маркетингові кампанії та інші конкурентні переваги. Конкурентний вплив складно не оцінити, так як найкращій продукт на ринку виграє, вкладатися в конкурентні переваги власного продукту найперша задача підприємства. Основна мета підприємств, постійно моніторити дії конкурентів і вчасно реагувати на їхні ініціативи, впроваджувати інновації, щоб утримувати або покращувати свої позиції на ринку.

4. Посередники включають в себе різноманітних дистриб'юторів, торгових агентів, логістичні компанії та інші організації, які допомагають підприємству просувати і доставляти продукцію до кінцевого споживача.

Посередники можуть впливати на ефективність збуту, маркетинг і доступність продукції на ринку. Співпраця з надійними партнерами сприяє стабільності бізнесу, тоді як проблеми з ними можуть негативно відбитися на діяльності компанії.

5. Інституції (контактні аудиторії), які можуть мати безпосередній вплив на діяльність підприємства, такі як засоби масової інформації, фінансові установи, державні органи, місцеві громади тощо. Взаємодія з контактними аудиторіями впливає на репутацію підприємства, його доступ до фінансових ресурсів і спроможність досягати суспільного визнання або підтримки.

6. Регулятори (державні або місцеві органи), які регулюють діяльність підприємства за допомогою законів, норм, податків, ліцензій і різноманітних вимог. Підприємство повинно дотримуватися правових норм, вимог екологічної безпеки, стандартів якості тощо. Недотримання регуляторних вимог може призвести до санкцій, штрафів або навіть до припинення діяльності. [15-18]

Структура непрямих факторів впливу мало подібна до прямих факторів та має іншу функцію, це формування загальних меж функціонування підприємства з довгостроковим ефектом та стратегічним впливом на його розвиток. Через що розуміння та аналіз простору існування в якому перебуває підприємство має бути контрольованим, непрямі фактори класифікуються:

1. Через економічний стан середовища країни або регіону. Основні метрики для оцінки середовища економічне зростання країни та галузі в якій перебуває підприємство, рівень інфляції, рівень безробіття, процентні ставки за кредитами, валютний курс у випадку, якщо підприємство експортує власні товари або імпортує матеріали для виробництва). Наслідки чи погіршення цих показників може призвести до економічної кризи або зростання економіки, може впливати на купівельну спроможність споживачів і доступність фінансування для підприємства.

2. Через політичний стан середовища –це загальна політична стабільність країни та регіону, урядову політику, міжнародні відносини, зовнішню і внутрішню політику держави. Наслідком погіршення показників є зміна уряду через революцію або нові політичні ініціативи, які змінюють пріоритети держави в економіці або торгівлі, що впливає на кінцеві умови ведення бізнесу.

3. Через соціально-культурне середовище, яке формує трудову політику, та споживчі тенденції. Соціальні-культурні фактори включають прирост або спад в демографії, зміни цінностей, формування норм та вподобань, загальний устрій життя населення. Вплив на ці фактори впливає на зміни у споживчих вподобаннях, старіння населення, зростання інтересу здорових або екологічно чистих продуктів. Ці фактори диктують тенденції та вподобання клієнтів підприємства.

4. Через технологічне зміни, що включає в себе розвиток нових технологій, наукові досягнення, автоматизацію процесів, інновації та нові продукти. Технологічні зміни впливають на конкурентне становище підприємства в певній галузі і вимагають від підприємств впровадження швидких інновацій або старателічних відповідей, щоб залишатися конкурентоспроможними. Домінація підприємства сфері технологічних змін може сформувати монополію.

5. Через правове поле, що впливає на закони і нормативні акти, які регулюють економічну діяльність у країні чи регіоні. Це можуть бути зміни в законодавстві, що стосуються оподаткування, або екологічних норм, трудових прав, регуляторні зміни. Хоч ці зміни не впливають на діяльність підприємства короткостроково, вони створюють загальні умови функціонування, у яких бізнес повинен потрібен конкурувати. Умовне збільшення податку зменшує кількість прибуткових підприємств через збільшення витрат.

6. Екологічне становище є тенденцією останніх років для того щоб підприємства були відповідально-соціальним за свої дії. Це включає не тільки

зменшення кількості викидів, а і зменшення використання природних ресурсів, зменшення негативних екстерналій на довкілля, кліматичні умови. Складно оцінити зміни в кліматичних умовах або посилення екологічних стандартів, але вплив на збільшення витрати підприємства однозначно присутній, що в кінцевому випадку впливає на прибутковість, а також на складність виробничих процесів, збільшення інвестицій або постачання ресурсів(унікальні матеріали) [15-18]

Проаналізувавши структуру зовнішнього середовища, можна зрозуміти його динамізм, комплексність та складність. Поєднання кожного з елементів в один момент часу створює ту саму унікальність середовища, яка трансформується кожну наступну одиницю часу, тим самим підштовхуючи підприємство до адаптації через зміни та прогрес. Багатогранність середовища не тільки в комплексності та динамізму, а і в невизначеності, що проявляється як нестача інформації або обмеженість в знаннях суб'єкту аналізу. Невизначеність при прийнятті рішення найчастіше проявляється у формі недоліку, надлишку або невірогідності інформації. Тому невизначеність є не менш важливою третьою характеристикою зовнішнього середовища.

Ефективна адаптація передбачає постійний моніторинг ринкових і соціальних змін, а також прогнозування їхнього впливу на бізнес. Підприємства, які активно відстежують технологічні нововведення, економічні тенденції та законодавчі зміни, можуть адаптувати свої стратегії заздалегідь і забезпечувати стійкість у конкурентному середовищі. Таким чином, адаптація підприємства до зовнішнього середовища вимагає постійної гнучкості, прогнозування та швидкої реакції на зміни. Це забезпечує підприємству здатність виживати, розвиватися та залишатися конкурентоспроможним у динамічному ринковому середовищі.

1.3 Методи та інструменти оцінки адаптивності управління

Алгоритм формування системи адаптації підприємства потребує першочергову оцінку становища підприємства для визначення основних цілей адаптації. Необхідна оцінка проблемних складових як зовнішніх (економічних, політичних, соціальних, технологічних та інші), так і внутрішніх (ресурси, організаційна структура, бізнес-процеси та інші). Результатом подібної оцінки є визначення основних цілей адаптації та формування майбутнього плану адаптації.

Методи адаптації – це підходи та інструменти, що допомагають організації ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основні методи адаптації, що застосовуються в менеджменті:

SWOT-аналіз (рис. 1.3) для адаптації є потужним інструментом, що дозволяє підприємству оцінити свою готовність до змін, виявити сильні та слабкі сторони, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Завдяки цьому аналізу підприємство може розробити стратегії, які допоможуть йому швидко і ефективно адаптуватися до нових умов ринку, залишаючись конкурентоспроможним та стійким до зовнішніх викликів. Strengths (Сильні сторони) – Сильні сторони підприємства, які полегшують адаптацію до нових умов. Weaknesses (Слабкі сторони) – внутрішні проблеми, які можуть стати на заваді процесу адаптації. Opportunities (Можливості) – зовнішні чинники, які можуть сприяти адаптації та розвитку підприємства. Threats (Загрози) – зовнішні чинники, які можуть ускладнити або зірвати процес адаптації. [19]



Рис 1.3 – SWOT-аналіз

Джерело: розроблено на основі [19]

SNW-аналіз (рис. 1.4) для адаптації – це інструмент, що дозволяє оцінити внутрішні ресурси і здатність підприємства адаптуватися до змін. Він зосереджує увагу на трьох ключових аспектах: сильні сторони (Strengths), нейтральні сторони (Neutral) і слабкі сторони (Weaknesses), що є основою для стратегічного планування адаптації. [20]

Опис фактора	S – сильна сторона	N – нейтральна сторона	W – слабка сторона
Внутрішній фактор 1			
Внутрішній фактор 2			
Внутрішній фактор 3			
...			

Рис 1.4 – SNW-аналіз

Джерело: розроблено на основі [20]

PEST-аналіз (рис. 1.5) для адаптації допомагає підприємству оцінити зовнішні фактори, що впливають на його діяльність, і розробити стратегії для адаптації до цих змін. Цей аналіз дозволяє передбачити політичні (P – Policy),

економічні (E – Economy), соціальні (S – Society) та технологічні (T – Technology) зміни, які можуть вплинути на роботу підприємства, і допомагає підготуватися до нових викликів. [21]



Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка	Середня оцінка
Фактор 1	3	4	4.2
Фактор 2	2	5	3.6
Фактор 3	1	3	3.2
Фактор 1	4	3	3.5
Фактор 2	3	4	3.8
Фактор 3	5	2	3.6
Фактор 1	2	4	3.0
Фактор 2	4	5	4.5
Фактор 3	5	3	3.5
Фактор 1	3	3	3.8
Фактор 2	2	4	3.5
Фактор 3	4	5	4.0

Рис 1.5 – PEST-аналіз

Джерело: розроблено на основі [21]

SLEPT-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу (рис. 1.6), який допомагає оцінити зовнішнє середовище підприємства з точки зору п'яти ключових факторів: Social (соціальні), Legal (правові), Economic (економічні), Political (політичні) і Technological (технологічні). SLEPT-аналіз часто

використовується для розуміння зовнішніх умов, у яких діє підприємство, що допомагає йому адаптуватися до змін в економіці, суспільстві, технологіях та законодавстві. [22]

MOST – це інструмент, який допомагає підприємству чітко визначити свої стратегічні цілі в умовах змін зовнішнього середовища та розробити відповідні стратегії та тактичні заходи для успішної адаптації. Цей підхід допомагає організації не тільки швидко реагувати на виклики, але й підготуватися до можливих майбутніх змін, забезпечуючи стійкість і гнучкість бізнесу. [23]

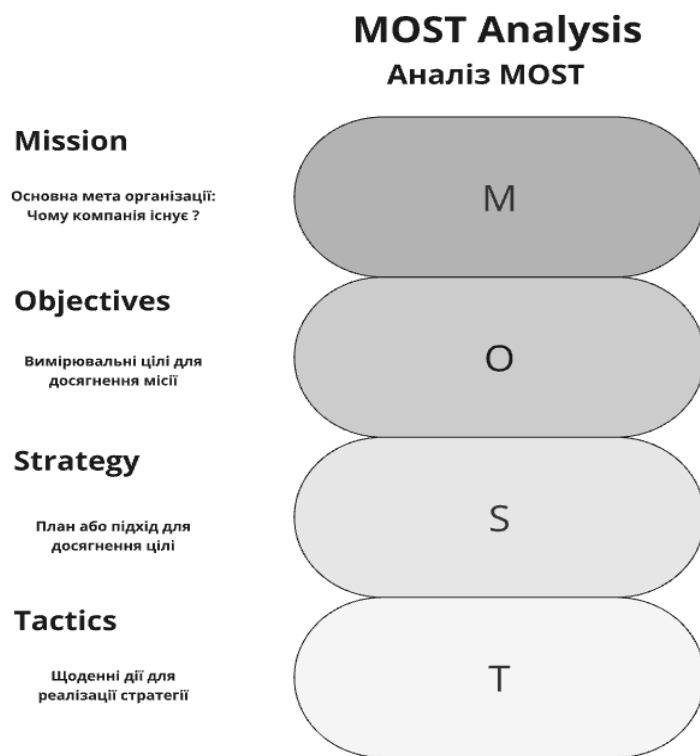


Рис 1.6 – MOST-аналіз

Джерело: розроблено на основі [23]

Модель BCG (Boston Consulting Group), або матриця зростання та частки ринку (рис. 1.7), – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає підприємствам визначити, як розподілити ресурси між різними продуктами або бізнес-напрямами, залежно від їхнього зростання і частки на ринку. Модель

BCG корисна для адаптації підприємства до ринкових умов, оскільки вона дозволяє оцінити портфель продуктів або бізнесів і визначити, які з них потребують підтримки, розвитку або виведення з ринку. [24]

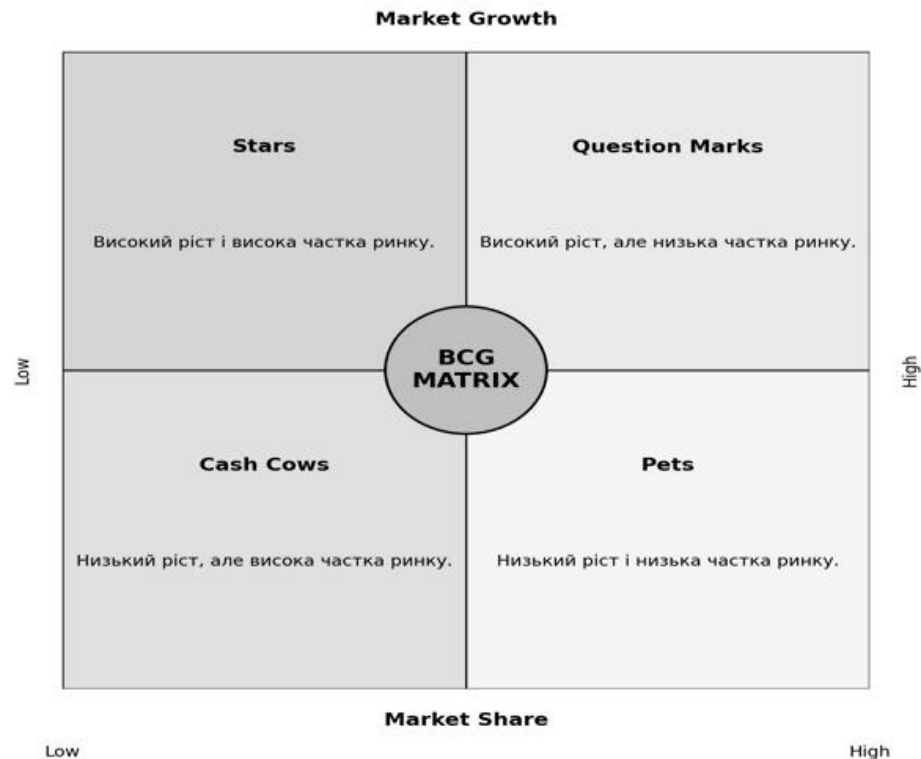


Рис 1.7 – BCG (Boston Consulting Group) матриця

Джерело: розроблено на основі [24]

Balanced Scorecard (BSC) дозволяє підприємствам ефективно керувати процесом змін, забезпечуючи баланс між фінансовими та нефінансовими аспектами діяльності (рис. 1.8). Цей інструмент допомагає підприємству не тільки вимірювати фінансові результати, а й забезпечити довгострокову стійкість завдяки розвитку внутрішніх процесів, інновацій, навчання персоналу та задоволеності клієнтів. [25]



Рис 1.8 –Balanced Scorecard (BSC)

Джерело: розроблено на основі [25]

Модель McKinsey/GE (Модель "привабливість ринку – конкурентна позиція") – це інструмент розроблений консалтинговою компанією McKinsey & Company для General Electric (GE) (рис. 1.9). Ця модель використовується для оцінки бізнес-одиниць або продуктів на основі двох головних параметрів: привабливість ринку та конкурентна позиція компанії. Модель дозволяє компанії визначити, у які бізнес-напрямки чи продукти варто інвестувати, які розвивати, а від яких відмовитися. [26]

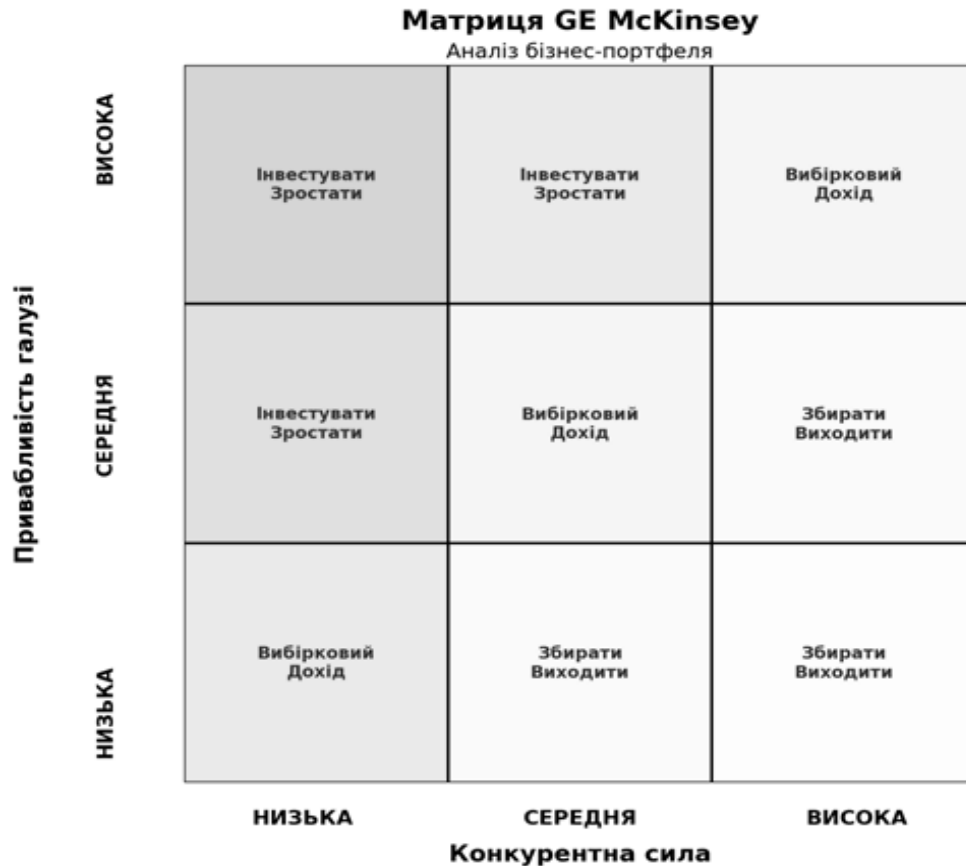


Рис 1.9 –Модель McKinsey/GE

Джерело: розроблено на основі [26]

Модель McKinsey "7S" – це інструмент розроблений компанією McKinsey & Company (рис. 1.10). Ця модель використовується для аналізу та вдосконалення організаційних процесів з метою забезпечення ефективної адаптації компанії до змін. Модель допомагає підприємству зрозуміти, як різні елементи організації взаємодіють між собою і впливають на її загальну стратегію, що дозволяє розробити цілісну стратегію адаптації. [27]

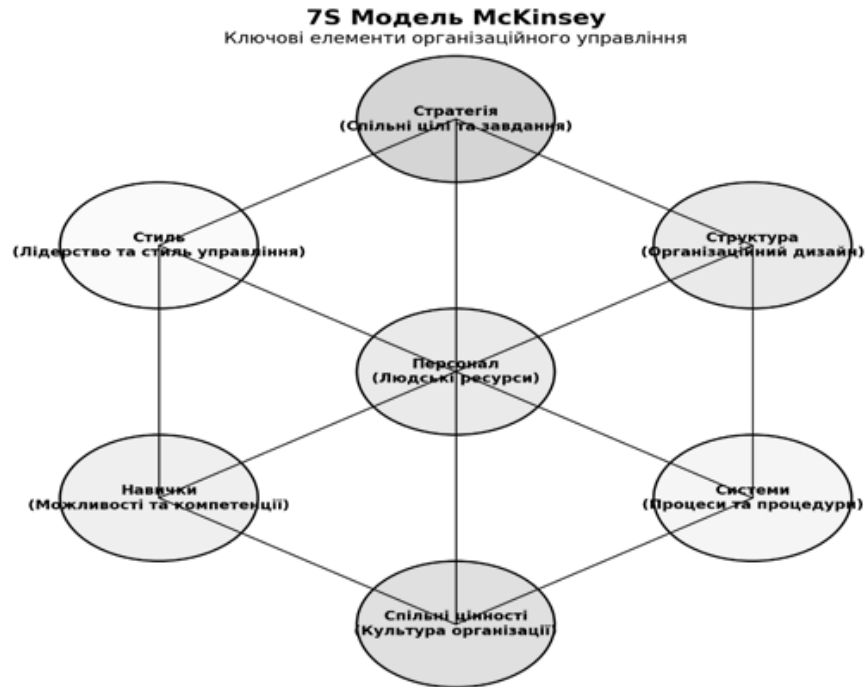


Рис 1.10 – Модель McKinsey "7S"

Джерело: розроблено на основі [27]

Модель ADL-LC (ADL Matrix) – це інструмент розроблений компанією Arthur D. Little для оцінки конкурентних стратегій організації з урахуванням двох головних факторів: життєвого циклу галузі та конкурентної позиції компанії. Модель використовується для визначення того, які стратегії доцільно застосовувати для окремих продуктів або бізнес-напрямів залежно від їхнього місця у життєвому циклі та конкурентних умов (рис. 1.11). [28]

Конкурентна позиція	Спад	Зрілість (насичення)	Ріст і розвиток	Народження
Слабка	1	6	11	16
Міцна	2	7	12	17
Сприятлива	3	8	13	18
Сильна	4	9	14	19
Ведуча	5	10	15	20

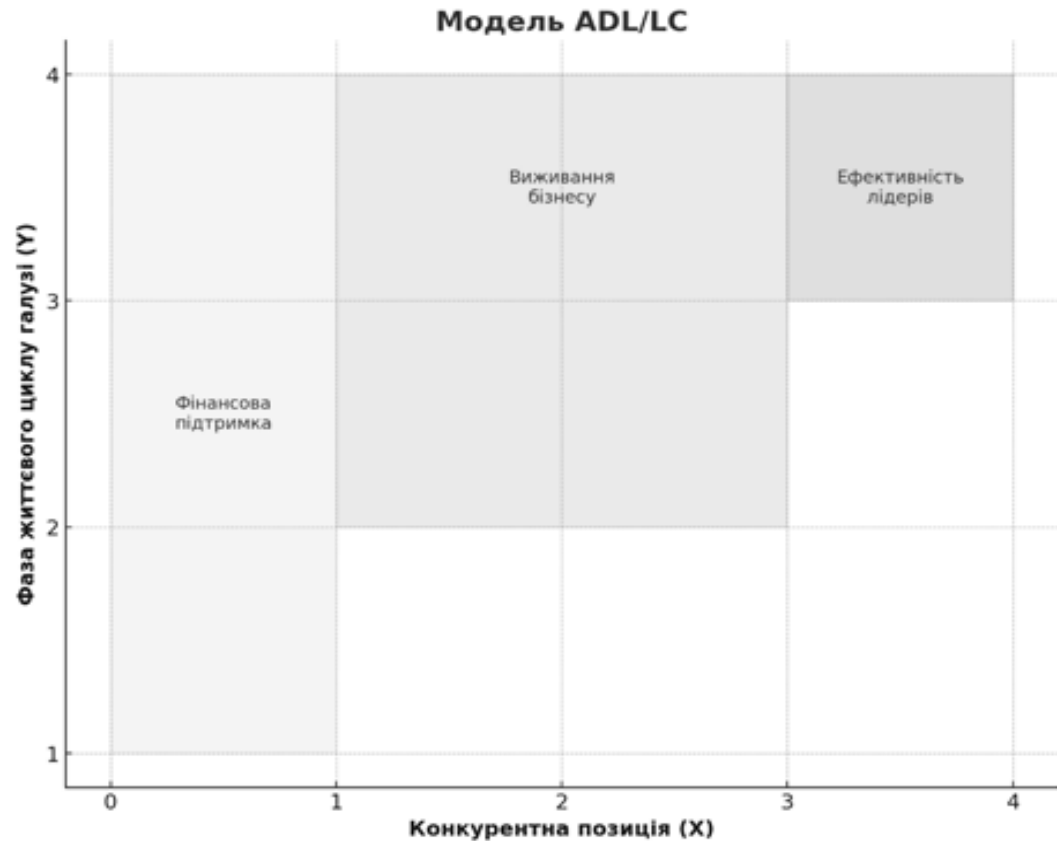


Рис 1.11 – Модель ADL-LC (ADL Matrix)

Джерело: розроблено на основі [28]

GAP-аналіз (рис. 1.12) використовується для виявлення розривів між поточним станом підприємства та його бажаними цілями в умовах змін зовнішнього або внутрішнього середовища. Це дає змогу оцінити, наскільки підприємство готове до адаптації, які аспекти потребують покращення, і які заходи потрібно вжити для досягнення бажаного рівня адаптації. [29]

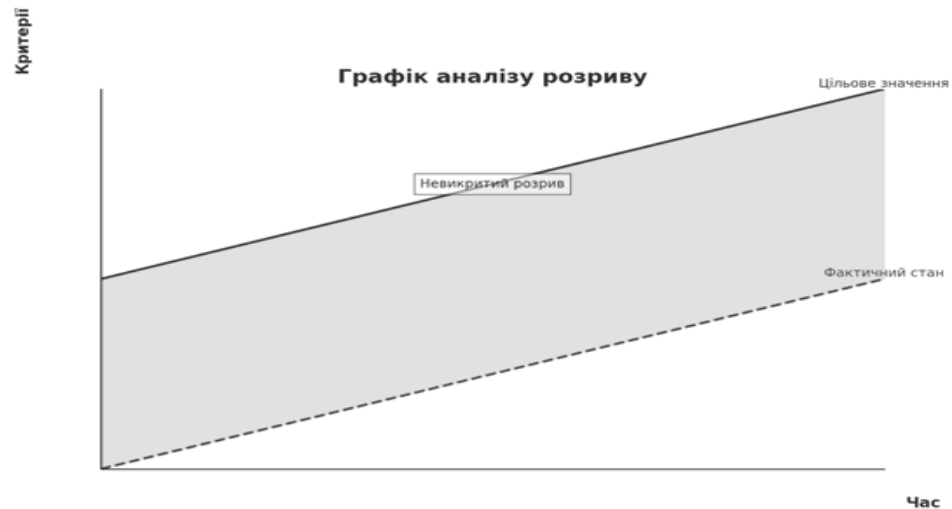
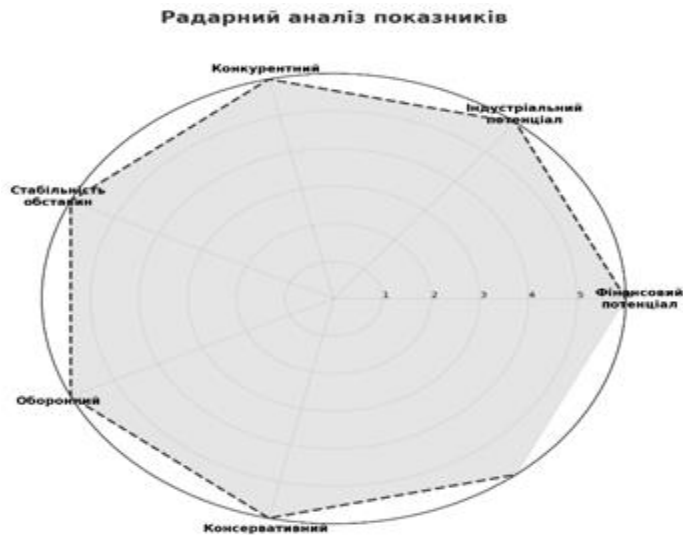


Рис 1.12 –GAP-аналіз

Джерело: розроблено на основі [29]

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) – це метод, який допомагає оцінити позицію компанії в умовах зміни ринку або конкурентного середовища. SPACE-аналіз (рис. 1.13) використовується для вибору найкращої стратегії на основі чотирьох ключових параметрів: сила фінансової позиції, конкурентна перевага, привабливість галузі та стабільність середовища. Цей метод корисний для адаптації підприємства, оскільки дозволяє оцінити, як воно повинно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і яку стратегію вибрати для довгострокового успіху. [30]



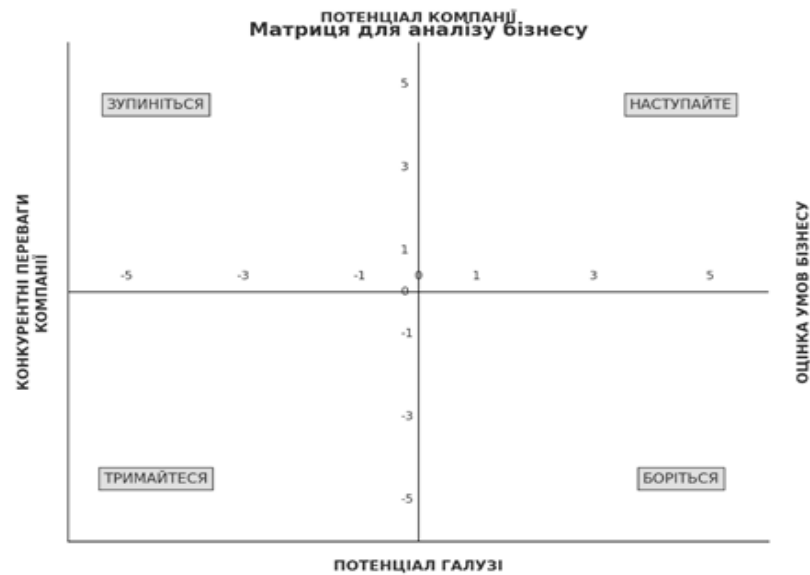


Рис 1.13 – SPACE-аналіз

Джерело: розроблено на основі [30]

Метод "PDS" (Problem Detection Study) для адаптації використовується для ідентифікації проблем, які заважають організації адаптуватися до змін у ринкових умовах, технологіях або споживчих вподобаннях. Використання цього методу допомагає виявити вузькі місця в бізнес-процесах, продуктах або стратегіях, що перешкоджають ефективній адаптації, та визначити, які дії потрібно вжити для їх усунення. [4]

Метод CALS (Continuous Acquisition and Life-cycle Support) – це концепція управління життєвим циклом продукту, яка використовує інформаційні технології для забезпечення безперервного доступу до даних і підтримки процесів протягом усього життєвого циклу продукту –від його розробки до утилізації. Метод CALS спочатку був розроблений для військових потреб, але згодом отримав застосування і в комерційному секторі, особливо у виробничих та інженерних компаніях. Основна мета CALS –це забезпечення інтегрованої інформаційної підтримки всіх учасників процесу на різних етапах життєвого циклу продукту. Це дозволяє підвищити ефективність обміну даними, покращити

управління інформацією та забезпечити безперервну підтримку прийняття рішень. [31]

АВС-аналіз та XYZ-аналіз – це два методи класифікації та управління ресурсами (запасами, продуктами, клієнтами тощо), які дозволяють організаціям приймати рішення щодо ефективного використання ресурсів та управління ними. Обидва методи допомагають адаптувати бізнес до змін шляхом оптимізації процесів і розподілу ресурсів відповідно до їх важливості. У їх основі лежить принцип Парето – 20 % усіх товарів дають 80 % обороту. АВС-аналіз –це метод класифікації елементів (наприклад, товарів, клієнтів або матеріальних запасів) на основі їх важливості та частки у загальній вартості чи обсязі. XYZ-аналіз класифікує елементи на основі стабільності та передбачуваності попиту (рис. 1.14). [32]

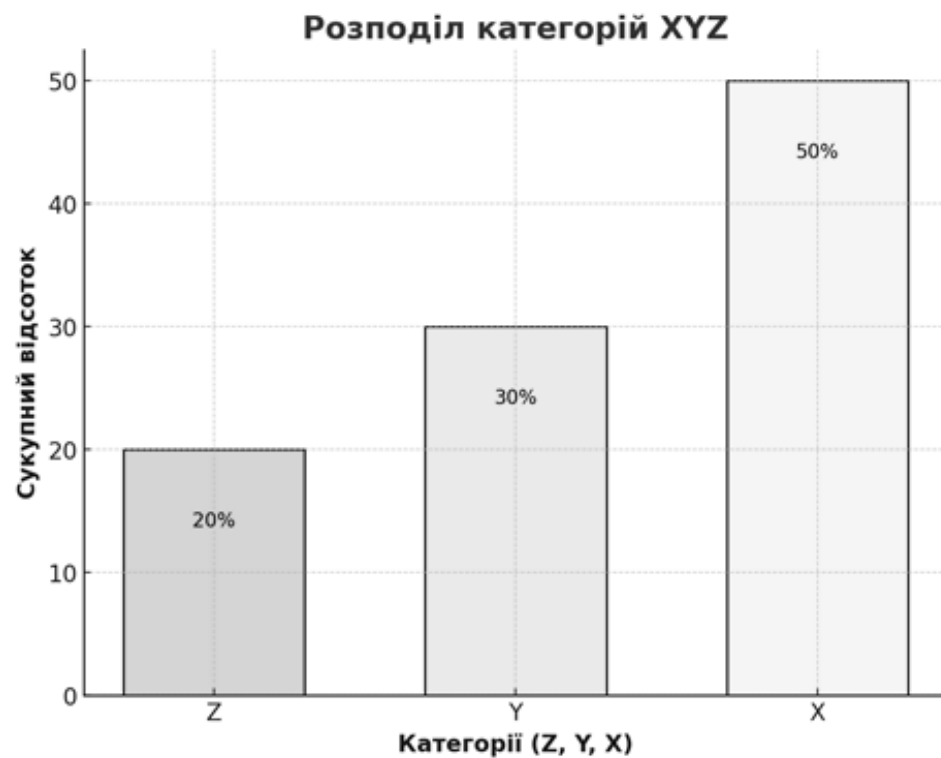


Рис 1.14 –XYZ-аналіз

Джерело: розроблено на основі [32]

Філософія Lean Production (ощадливе виробництво) – це філософія та набір методів управління, спрямованих на підвищення ефективності виробничих і бізнес-процесів шляхом усунення всіх видів втрат і максимізації цінності для клієнтів. Lean підхід орієнтований на оптимізацію процесів, скорочення непотрібних витрат, покращення якості продукції та підвищення задоволеності клієнтів. Основною метою Lean Production є створення більшої цінності для клієнта за менші ресурси, шляхом вдосконалення всіх аспектів організації. Цей підхід застосовується не тільки у виробництві, але й в інших сферах бізнесу, таких як управління проектами, логістика, обслуговування клієнтів тощо. [33]

Метод "Шести сигм" (Six Sigma) – це потужний інструмент для адаптації компаній до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі (рис. 1.15). Він допомагає організаціям підвищити гнучкість, покращити якість процесів та продукції, оптимізувати витрати і швидше реагувати на нові виклики. Назва походить від статистичної категорії "середньоквадратичне відхилення", що позначається грецькою буквою σ . Методика "шести сигм" розроблена в корпорації Motorola. Плановий показник якості за використання цієї методики – не більше 3,4 одиниць (дефекту) на мільйон операцій. Для успішної адаптації компанія може використовувати методологію Six Sigma для виявлення та усунення проблем у процесах, зниження варіацій і забезпечення стабільності тих чи інших процесів. [34]

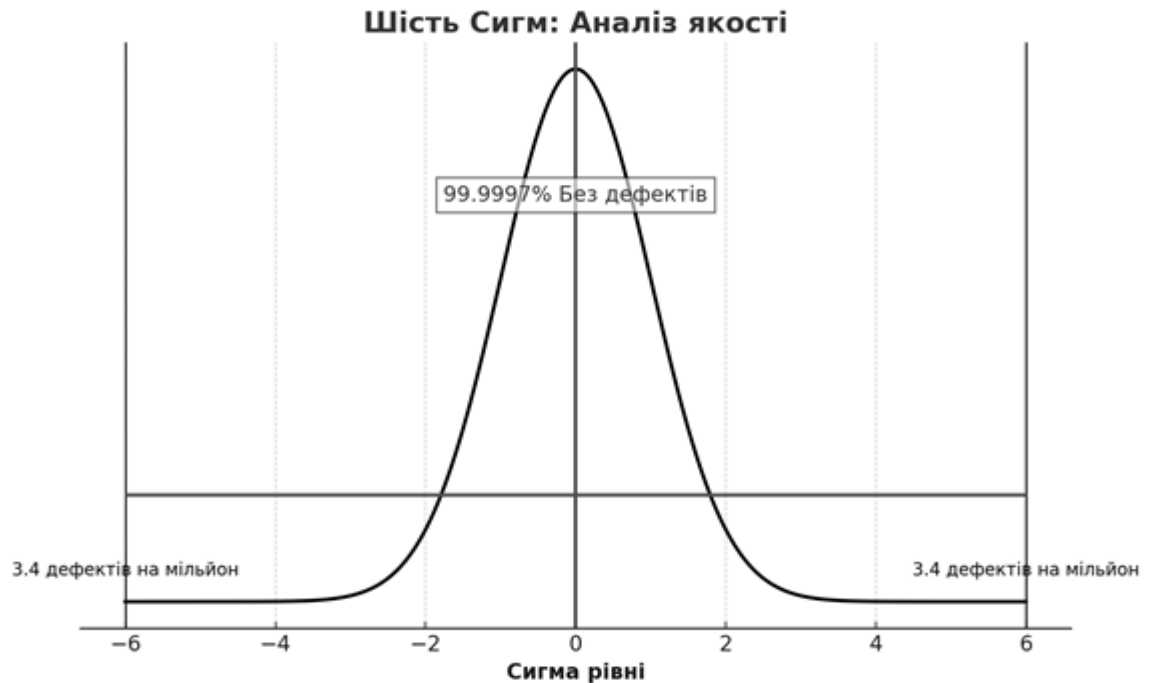


Рис 1.15 –Метод "Шести сигм" (Six Sigma)

Джерело: розроблено на основі [34]

MRP (Material Requirements Planning) система є ефективним інструментом для адаптації бізнесу до змін у ринкових умовах, попиті та внутрішніх процесах. Завдяки точному плануванню потреб у матеріалах, MRP дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни та оптимізувати виробничі процеси. [35]

ERP (Enterprise Resource Planning) система для адаптації організацій, є потужним інструментом, що допомагає компаніям гнучко та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі. ERP-система дозволяє автоматизувати, інтегрувати і координувати всі ключові бізнес-процеси, забезпечуючи злагоджену роботу всіх відділів та швидке реагування на зміни ринку, попиту або інших факторів. [36]

CRM (Customer Relationship Management) –це система управління взаєминами з клієнтами, яка використовується для підвищення ефективності комунікацій із замовниками, підтримки продажів, маркетингових кампаній та

забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. CRM допомагає збирати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів, їхні потреби, уподобання і поведінку. Це дозволяє компаніям ефективніше адаптувати свої бізнес-процеси до змін у ринкових умовах і потребах клієнтів. [37]

Системи управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM) –це комплекс технологій, стратегій і процесів, спрямованих на оптимізацію всіх етапів ланцюга постачання: від закупівлі сировини і матеріалів до доставки готової продукції клієнту. SCM забезпечує ефективне управління потоками інформації, матеріалів і фінансових ресурсів між усіма учасниками ланцюга постачання, включаючи постачальників, виробників, дистриб'юторів, роздрібних торговців і клієнтів. [38]

Адаптивні заходи підприємства які були згадані, можна поділити на кілька основних груп, виходячи з їх спрямованості та характеру впливу на різні аспекти діяльності компанії. Кожна група заходів виконує специфічну роль в процесі адаптації підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Основні групи: стратегічні адаптивні заходи - орієнтовані на довгострокові зміни в стратегії компанії для адаптації до нових ринкових умов, технологій або регуляторних вимог; операційні адаптивні заходи - спрямовані на вдосконалення операційних процесів, оптимізацію витрат, підвищення ефективності та гнучкості в роботі компанії; організаційні адаптивні заходи - зміни в організаційній структурі або управлінських процесах, спрямовані на підвищення гнучкості підприємства та адаптацію до нових умов роботи; фінансові адаптивні заходи - управління фінансовими ресурсами для збереження стійкості бізнесу під час змін у ринкових умовах або під час кризових ситуацій; технологічні адаптивні заходи - впровадження нових технологій для підвищення ефективності, автоматизації процесів і забезпечення гнучкості виробництва; кадрові адаптивні заходи - адаптація персоналу до нових умов роботи,

забезпечення необхідних компетенцій та підвищення мотивації працівників; маркетингові адаптивні заходи - адаптація маркетингових стратегій до нових умов ринку, зміни у поведінці споживачів або конкурентному середовищі; юридичні та регуляторні адаптивні заходи – це адаптація бізнесу до нових законодавчих або регуляторних вимог, що забезпечує відповідність підприємства нормам і стандартам. [56, 57]

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні аспекти адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Зокрема, було визначено основні поняття, складові процесу адаптації, а також відмінності між поняттями "адаптація" та "адаптивність". Це дозволило глибше зрозуміти сутність та значення адаптивного управління в умовах сучасної нестабільності зовнішнього середовища.

Особливості адаптації підприємств розкрито через аналіз форм, типів, видів та ступенів адаптації, що допомагає усвідомити складність процесу пристосування до змін. Зокрема, акцент зроблено на таких формах, як оперативна та стратегічна адаптація, які забезпечують як короткострокове реагування на зміни, так і довгостроковий розвиток підприємства.

Розглянуто основні методи та інструменти оцінки адаптивності управління, серед яких SWOT, PEST, GAP, SNW-аналізи, моделі McKinsey, Balanced Scorecard, Lean Production тощо. Вони дозволяють оцінити стан підприємства, його готовність до змін та можливості для впровадження адаптивних заходів.

Успішна адаптація підприємства до зовнішнього середовища можлива лише за умов комплексного підходу до оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, а також активного використання інструментів стратегічного планування та прогнозування. Це забезпечує підприємству конкурентоспроможність і стійкий розвиток навіть у умовах високої динамічності зовнішнього середовища.

2. АНАЛІЗ РІВНЯ АДАПТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

2.1 Загальні характеристики та оцінка фінансового становища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал та одним з найбільших експортерів в Україні. Підприємства з Туреччини та Китаю є основними конкурентами підприємства на світовому ринку. Основними цінностями, які визначають загальну стратегію довгострокового розвитку підприємства, є сталий розвиток, якість і лідерство. (табл.2.1)

Таблиця 2.1 –Загальна інформація про ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Повне найменування юридичної особи	ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»
КОД ЄДРПОУ	24432974
Керівник	Мауро Лонгобардо , Генеральний директор , тел.: 0564991623
Дата реєстрації	29.12.2004
Основні види діяльності	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Інші види діяльності	07.10 Добування залізних руд 19.10 Виробництво коксу та кокспродуктів 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

Продовження таблиці 2.1

Власник	ArcelorMittal, S.A.
Місцезнаходження юридичної особи	50095, Україна, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Орджонікідзе, 1

Джерело: розроблено на основі [39]

Згідно із табл. 2.1, підприємство спеціалізується на виробництві чавуну, сталі та феросплавах (напівпродукти металургійного виробництва). Також, продукція включає арматурний прокат, катанка, сортовий та фасонний прокат, заготовки.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з небагатьох в Україні металургійних підприємств повного циклу, що випускають одночасно чавун, сталь і прокат. Підприємство з повним металургійним циклом включає коксохімічне, гірничо-збагачувальне виробництва, шахтоуправління з підземного видобутку руди, металургійне виробництво, виробництво з сортування та прокатки. (рис 2.1)

Процес виробництва сталі починається з видобутку залізної руди. Відповідальний гірничий департамент видобуває руду на шахтах: Шахта ім. Артема, Шахта «Прохідницька» після чого відбувається сортування та збагачення руди завдяки дробильно-збагачувальний підрозділ (дробильна фабрика, рудозбагачувальні фабрики № 1, 2, цех шламового господарства). Гірничий департамент також включає гірничотранспортний підрозділ (рудоуправління, дробильні фабрики № 3, 4, цех підривних робіт, гірничотранспортний цех).

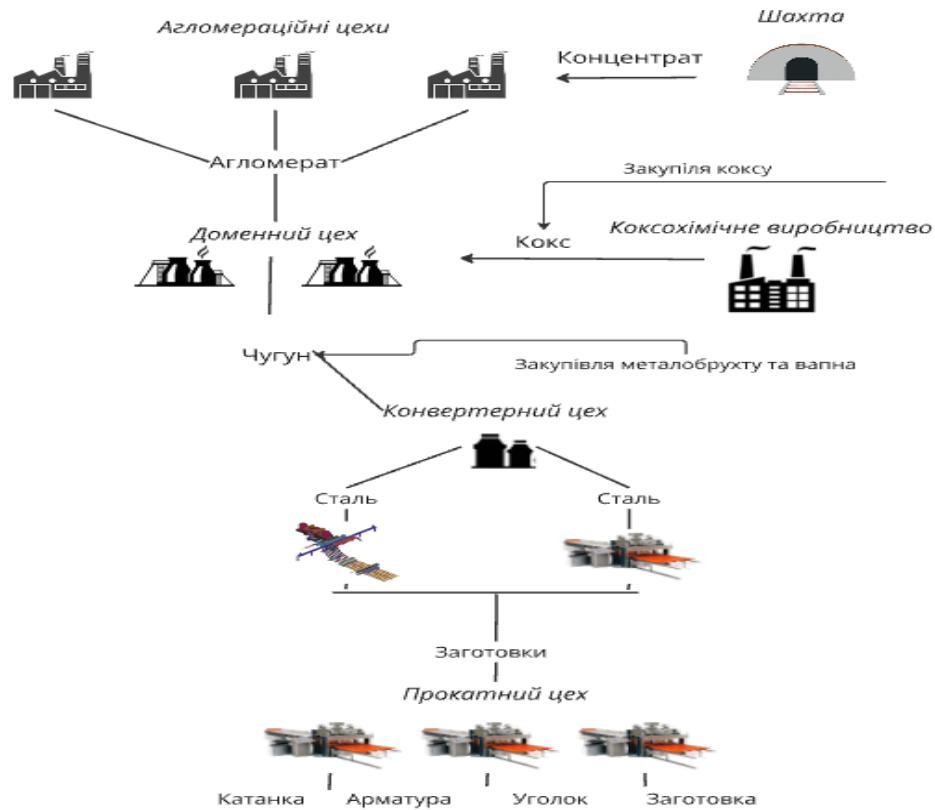


Рис 2.1 – Схема виробничого циклу на ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Джерело: розроблено автором

Коксохімічне виробництво перетворює вугілля на кокс, який використовується у доменних печах для майбутнього виробництва чавуну.

Аглодоменний департамент використовує концентрат (збагачену руду), яка надходить на агломераційні фабрики за для отримання агломерату – продукт спікання руди. Після передачі агломерату до доменного цеху агломерат, кокс і вапно (як флюс) потрапляють у доменні печі для плавки залізної руди - результатом такого процесу стає чавун.

Сталеплавильний департамент переплавляє чавун у сталь за допомогою кисневого конвертера. Після цього сталь надходить до установки печ-ковш, сталь

проходить додаткове очищення та легування для досягнення необхідних властивостей.

Остання ланка в процесі виробництва сталі – це департамент з виробництва та відвантаження готової продукції. Машина неперервного лиття заготовок заливає сталь у форми, де вона охолоджується і перетворюється на заготовки різних форм для подальшої обробки. Цехи сортування та прокатки піддаються прокатці заготовки для отримання кінцевої продукції

Ключову роль у побудові процесів підприємства займає його менеджмент, організаційна структура компанії комплексна та сформована відповідно цілей підприємства, а саме лідерства в індустрії. (рис 2.2)

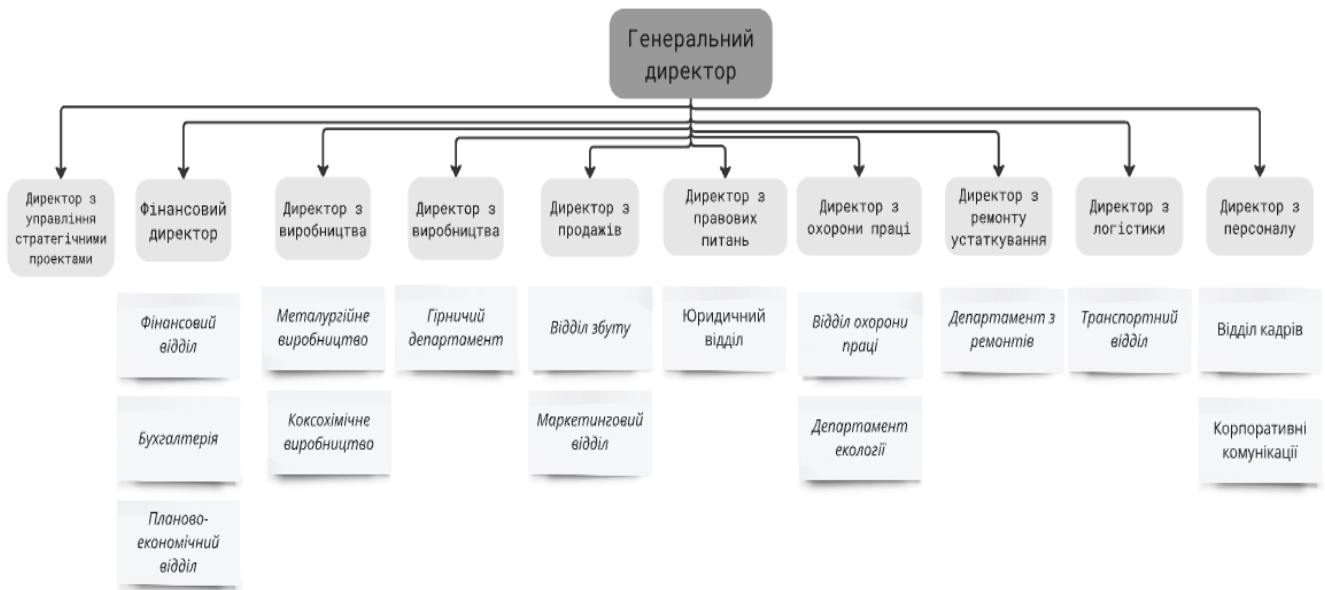


Рис 2.2 – Організаційна структура управління підприємства

Джерело: розроблено на основі [40, 41]

На рис 2.2 організаційна структура побудована за класичною лінійно-функціональною моделлю, де кожен директор відповідальний за конкретний функціональний напрямок, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і підзвітність.

Наявність стратегічного управління виділена посада директора з управління стратегічними проектами свідчить про орієнтацію компанії на розвиток і довгострокове планування. Наявність окремих директорів з виробництва металургійного та гарячого напрямків говорить про врахування особливостей галузі та необхідності їх окремого управління. Включення відділів з охорони праці, розвитку персоналу та корпоративних комунікацій свідчить про увагу до соціальної відповідальності компанії.

Загалом, така структура є збалансованою та орієнтованою на ефективність, хоча може потребувати адаптації залежно від змін у зовнішньому середовищі чи стратегії компанії.

Ефективність побудованих процесів та життєдіяльність організаційної структури компанії можна оцінити за допомогою фінансових та виробничих показників. Проаналізуємо виробничі спроможності АрселорМіттал за останні 4 роки (табл. 2.2):

Табл. 2.2 – Обсяги виробництва основних видів продукції підприємства ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2022 рік

Вид продукції	2019		2020		2021		2022	
	Вид.т.	Від. вид.	Вид.т.	Від. вид.	Вид.т.	Від. вид.	Вид.т.	Від. вид.
Видобуток руди	24,50	39%	25,60	41%	26,40	41%	0,00	0%
Концентрат	9,80	16%	10,70	17%	11,00	17%	4,50	37%
Кокс	2,80	5%	2,60	4%	2,90	4%	1,10	9%
Агломерат	9,80	16%	9,00	15%	9,70	15%	2,80	23%
Чавун	5,30	9%	4,90	8%	5,30	8%	1,60	13%
Сталь	5,30	9%	4,70	8%	4,90	8%	1,20	10%
Прокат	4,70	8%	4,30	7%	4,70	7%	1,10	9%
Загалом	62,20	100%	61,80	100%	64,90	100%	12,30	100%

Джерело: розроблено на основі [42 - 45]

Згідно з табл. 2.2 у період 2019-2021 років не було глобальних економічних потрясінь, які могли б серйозно вплинути на внутрішній ринок України або

міжнародні ринки, де компанія продавала свою продукцію. Хоча COVID-19 мав певний вплив на світову економіку, металургійний сектор частково зберігав свою стабільність через постійний попит на сталь і чавун, особливо з боку будівельної галузі та інфраструктурних проєктів

У 2022 році спостерігається різке скорочення обсягів виробництва всіх категорій продукції, особливо видобутку руди та коксу. Причиною є Війна, яка спричинила суттєві руйнування інфраструктури України та Це стало причиною не лише зниження виробництва, але й ускладнило логістику та постачання продукції як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. Переміщення людей, зокрема евакуація робітників, також могло призвести до дефіциту робочої сили, що могло вплинути на продуктивність підприємства. Блокада українських портів у Чорному морі зупинила експорт продукції підприємства, що є значним ударом, оскільки морський транспорт традиційно був основним шляхом для експорту. Відсутність можливості відправляти продукцію морем призвела до скорочення обсягів експорту та пошуку альтернативних рішень. Російські атаки на енергетичну інфраструктуру України призвели до перебоїв в енергопостачанні, що стало додатковим фактором, який ускладнив виробничі процеси. Без стабільного енергозабезпечення металургійне виробництво не може функціонувати на повну потужність. Для захисту працівників та активів підприємство ухвалило рішення про повну зупинку виробництва на початку вторгнення. Це було критично важливе рішення з погляду безпеки, однак воно також суттєво вплинуло на рівень виробництва, таким чином відновила тільки 20-25% довоєнного рівня виробництва та продажів.

Для того щоб уявити всю складність втрат компанії протягом 2022 року, поглянемо на направленість продукції на зовнішні чи внутрішні ринки цього підприємства (табл 2.3):

Табл. 2.3 – Ступінь експорторієнтованості підприємства ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2022 рік.

	2019	2020	2021	2022
Експорт	78%	79%	77%	71%
Внутрішній ринок	22%	21%	23%	29%
Загалом	100%	100%	100%	100%

Джерело: розроблено на основі [42 - 45]

Згідно табл. 2.3 підприємство залишалося високозалежним від експорту у період з 2019 по 2022 роки та намагалося збільшувати свою частку з кожним роком, особливо в країнах, що є найближчим ринком збуту металопродукції (країни ЄС, СНД), що дозволить скоротити витрати на доставку і таким чином позитивно вплинути на собівартість; а також розвиток нових ринків збуту (південно-східна Азія, Африка, Латинська Америка), але з 2021 року спостерігається поступове зменшення цієї залежності. Особливо помітне падіння експорту в 2022 році через логістичні обмеження та блокаду портів у зв'язку з війною. Натомість частка поставок на внутрішній ринок поступово зростала, досягнувши максимуму у 2022 році (29%). Це свідчить про те, що підприємство змогло певною мірою компенсувати втрати від експорту за рахунок внутрішнього споживання продукції.

У табл. 2.4. наведені дані, на яких саме країнах підприємство було сфокусовано у відсотковому вираженні та які доходи це приносило з 2019 по 2022 рік.

Табл. 2.4 – Географія продажів підприємства ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2022 рік

Країна	2019		2020		2021		2022	
	тис. UAH	%	тис. UAH	%	тис. UAH	%	тис. UAH	%
Україна	13 554 239	22%	13 342 981	21%	24 386 740	23%	12 897 782	29%
Африка	17 576 856	28%	9 834 299	15%	18 861 431	18%	3 614 296	8%
Західна та Центральна Європа	8 264 729	13%	8 756 207	14%	19 513 239	18%	22 841 637	52%

Продовження таблиці 2.4

Китай	426 313	1%	8 232 320	13%	3 614 399	3%	525 779	1%
Близький Схід (крім Іраку та країн Перської затоки)	6 964 506	11%	5 744 717	9%	9 052 493	9%	1 521 116	3%
Південно-Східна Азія	4 179 885	7%	5 340 349	8%	-	0%	-	0%
Америка	4 003 938	6%	4 193 042	7%	24 542 825	23%	1 564 308	4%
Країни Перської затоки (Оман, Саудівська Аравія, ОАЕ та Іран)	1 063 212	2%	3 675 642	6%	4 574	0%	591	0%
Ірак	3 348 294	5%	2 338 618	4%	2 685 063	3%	564 874	1%
СНД (крім України та Росії)	1 815 289	3%	1 251 171	2%	3 614 399	3%	564 874	1%
Індійський субконтинент	495 227	1%	477 030	1%	18 312	0%	-	0%
Росія	602 281	1%	288 860	0%	-	0%	-	0%
Інші	114 457	0%	21 448	0%	-	0%	-	0%
Загальна сума	62 409 226	100%	63 496 684	100%	106 293 475	100%	44 095 257	100%

Джерело: розроблено на основі [42 - 45]

Згідно з табл. 2.4, протягом 2019–2021 рр. частка продажів на внутрішньому ринку України була відносно стабільною: 22% у 2019 році, 21% у 2020 році, і незначно зросла до 23% у 2021 році. Обсяги продажів залишалися на високому рівні, демонструючи номінальне зростання до 24,39 млрд грн у 2021 році, що свідчить про стабільний попит на продукцію підприємства в межах країни.

У 2022 році спостерігається суттєве скорочення обсягів продажів на внутрішньому ринку – до 12,9 млрд грн, що становить лише 18% від загальної суми. Це падіння зумовлене економічними труднощами, спричиненими активними військовими діями, які суттєво вплинули на зниження внутрішнього попиту та споживання металургійної продукції.

Навіть при таких складних умовах, підприємство продемонструвало здатність до виживання, розглянемо інформацію про дохідність компанії по головним бізнес-сегментам (табл 2.5)

Табл. 2.5 – Продажи по бізнес-сегментам ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2022 рік

Показник	2019		2020		2021		2022	
	тис.UAH	%	тис.UAH	%	тис.UAH	%	тис.UAH	%
Сталеливарний сегмент	58 634 667	83%	55 568 609	79%	98 527 983	83%	35 371 831	74%
Гірничо-добувний сегмент	11 641 166	17%	14 708 981	21%	19 700 484	17%	12 262 846	26%
Уся компанія	70 275 833	100%	70 277 590	100%	118 228 467	100%	47 634 677	100%

Джерело: розроблено на основі [42 - 45]

За двома ключовими бізнес-сегментами: сталеливарним сегментом і гірничо-добувним сегментом у період з 2019 по 2022 роки у таблиці показані обсяги реалізації:

У 2019 році обсяг продажів у сталеливарному сегменті склав 58,63 млрд грн, що становить 83% від загальної суми реалізації. Це свідчить про те, що основна частина доходів компанії надходила від сталеливарної продукції. У 2020 році спостерігається зниження обсягів продажів у цьому сегменті до 55,57 млрд грн (79%). Це може бути пов'язано з пандемією COVID-19 та зниженням попиту на сталь на міжнародних ринках. У 2021 році обсяги значно зросли до 98,53 млрд грн, що становить 83% від загальної реалізації. Це свідчить про відновлення попиту на сталь і сталеву продукцію після економічного спаду, спричиненого пандемією. У 2022 році внаслідок війни обсяги продажів сталеливарного сегмента різко знизилися до 35,37 млрд грн (74%). Це падіння можна пояснити руйнуванням інфраструктури, перебоями в постачаннях і блокадою портів, що серйозно вплинуло на здатність експортувати продукцію.

Гірничо-добувний сегмент у 2019 році становив 11,64 млрд грн (17%). Це менший сегмент порівняно зі сталеливарним, але він також робить вагомий внесок у загальний дохід компанії. У 2020 році спостерігається зростання обсягів продажів до 14,71 млрд грн (21%). Це може бути наслідком збільшення попиту на сировину для виробництва сталі та на експортні ринки. У 2021 році реалізація

в гірничо-добувному сегменті зросла до 19,70 млрд грн (17%). Це показує стабільне зростання цього сегменту в період підвищеного попиту на сировину. У 2022 році війна також вплинула на гірничо-добувний сегмент, проте він показав менше падіння порівняно зі сталеливарним сегментом. Обсяги знизилися до 12,26 млрд грн (26%). Це може бути результатом того, що частина видобутої сировини могла реалізовуватися на внутрішньому ринку, оскільки експортна інфраструктура зазнала пошкоджень.

Далі проаналізуємо фінансовий стан підприємства розглянувши фінансову модель у табл 2.6 – 2.17:

Табл. 2.6 – Звіт про прибутки та витрати ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Показник	Факт (тис.грн)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Дохід	62 409 226	63 496 684	109 303 155	43 818 410	41 848 635
Собівартість реалізації	(63 503 128)	(58 845 530)	(74 561 304)	(55 829 721)	(50 635 909)
Валовий прибуток	-1 093 902	4 651 154	34 741 851	-12 011 311	-8 787 274
Інші доходи	1 021 585	324 998	521 083	596 185	429 403
Адміністративні витрати	(2 567 827)	(2 159 849)	(3 511 390)	(1 805 121)	(1 679 688)
Інші витрати	(110 194)	(750 007)	(715 209)	(37 010 034)	(224 218)
Операційний дохід	-2 750 338	2 066 296	31 036 335	-50 230 281	-10 261 777
Фінансові доходи	572 180	22 373	195 131	25 141	48 123
Фінансові витрати	(525 124)	(1 240 995)	(542 670)	(1 155 305)	(1 508 095)
Прибуток до опадаткування	-2 703 282	847 674	30 688 796	-51 360 445	-11 721 749
Податки	438 050	(106 772)	(5 472 728)	2 351 341	-89 281
Прибуток від діяльності, що триває	-2 265 232	740 902	25 216 068	-49 009 104	-11 811 030
Збиток за рік від припиненої діяльності	0	0	0	0	0
Чистий прибуток	-2 265 232	740 902	25 216 068	-49 009 104	-11 811 030

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Табл. 2.7 – Звіт про прибутки та витрати у відсотках ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Показник	Факт				
	2019	2020	2021	2022	2023
Дохід	100%	100%	100%	100%	96%
Собівартість реалізації	-102%	-93%	-68%	-127%	-116%
Валовий прибуток	-2%	7%	32%	-27%	-20%
Інші доходи	2%	1%	1%	1%	1%
Адміністративні витрати	-4%	-3%	-6%	-3%	-3%
Інші витрати	0%	-1%	-1%	-59%	0%
Операційний дохід	-4%	3%	26%	-89%	-22%
Фінансові доходи	1%	0%	0%	0%	0%
Фінансові витрати	-1%	-2%	0%	-3%	-3%
Прибуток до опадаткування	-4%	1%	26%	-91%	-26%
Податки	1%	0%	-5%	5%	0%
Прибуток від діяльності, що триває	-4%	1%	21%	-86%	-26%
Збиток за рік від припиненої діяльності	0%	0%	0%	0%	0%
Чистий прибуток	-4%	1%	21%	-86%	-26%

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Звіт про прибутки та витрати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у табл 2.6 та 2.7 за період з 2019 по 2023 роки демонструє ключові показники доходів, витрат та прибутковості підприємства.

Дохід підприємства поступово зростав з 62,4 млрд грн у 2019 році до піку в 109,3 млрд грн у 2021 році. Це відображає зростання попиту на продукцію компанії, особливо в 2021 році, коли світова економіка почала відновлюватися після пандемії COVID-19. Дохід різко впав у 2022 році до 43,8 млрд грн, що становить лише близько 40% від рівня 2021 року. Це можна пояснити впливом російського військового вторгнення, зокрема зупинкою виробництва, блокадою портів і проблемами з експортом.

Собівартість реалізації у 2019-2021 роках поступово знижувалась з 63,5 млрд грн у 2019 році до 74,6 млрд грн у 2021 році, хоча вона залишалася високою. Проте, завдяки зростанню доходів у 2021 році, компанія змогла отримати

значний валовий прибуток. Собівартість реалізації у 2022 році знизилася до 55,8 млрд грн у 2022 році, що пояснюється зменшенням обсягів виробництва. Проте зниження доходів перевищило зниження собівартості, що призвело до значного валового збитку.

Валовий прибуток/збиток у 2019 році зазнало валового збитку в розмірі - 1,09 млрд грн через високі витрати при відносно низьких доходах. Валовий прибуток/збиток 2020-2021 роках змогло досягти позитивного валового прибутку у 4,65 млрд грн у 2020 році та значного прибутку в 34,74 млрд грн у 2021 році, що свідчить про покращення рентабельності. Валовий прибуток/збиток у 2022 році зазнав значного валового збитку у -12 млрд грн, що відображає складні умови діяльності під час війни.

Операційний збиток у 2019 році становив -2,75 млрд грн, що свідчить про неефективність операцій у той рік. Операційний дохід у 2020-2021 зростає до 2,07 млрд грн у 2020 році і до 31,04 млрд грн у 2021 році, що є результатом покращення операційної ефективності. Операційний збиток у 2022 році досягнув -50,23 млрд грн, що є величезною втратою для підприємства через зниження обсягів виробництва та продажів.

Чистий прибуток/збиток у 2019 рік становив -2,27 млрд грн. У 2020 році компанія досягла позитивного чистого прибутку у 740,9 млн грн. Підприємство у 2021 році досягло значного чистого прибутку у 25,2 млрд грн, що відображає успішну діяльність у цей період. Чистий збиток у 2022 році склав -49 млрд грн, що є найгіршим показником за весь період. Це було наслідком війни, блокади портів і зменшення попиту.

Отже, підприємство досягло значного зростання доходів і прибутковості до 2021 року, що можна пояснити глобальним відновленням попиту на сталь і сировину після пандемії. Високі доходи та прибуток до оподаткування у 2021 році свідчать про ефективне управління та сприятливу кон'юнктуру на ринках.

Війна в Україні суттєво вплинула на діяльність компанії, призвівши до значних збитків у 2022 році. Підприємство зазнало найбільших втрат як на операційному рівні, так і на рівні чистого прибутку через руйнування інфраструктури, блокаду портів і перебої з постачанням.

Табл. 2.8 – Балансова звітність про активи ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Показник	Факт (тис.грн)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Активи					
Основні засоби	47 757 468	51 996 100	51 945 454	18 996 729	18 468 194
Інвестиції	12 566 674	5 927 095	7 893 648	3 876 678	6 766 276
Нематеріальні активи	338 643	380 563	348 344	105 935	95 807
Загальні необоротні активи	60 662 785	58 303 758	60 187 446	22 979 342	25 330 277
Поточні запаси	9 948 534	7 438 127	14 495 239	14 021 719	10 842 192
Дебіторська заборгованість	25 766 910	21 637 895	29 631 913	14 401 960	9 839 064
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 005 218	867 691	1 378 920	954 053	523 938
Інші оборотні активи	160 974	102 085	107 457	325 687	496 247
Загальні оборотні активи	36 881 636	30 045 798	45 613 529	29 703 419	21 701 441
Загальна сума активів	97 544 421	88 349 556	105 800 975	52 682 761	47 031 718

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Табл. 2.9 – Балансова звітність про активи у відсотках ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Показники	Факт				
	2019	2020	2021	2022	2023
Активи					
Основні засоби	49%	59%	49%	36%	39%
Інвестиції	13%	7%	7%	7%	14%
Нематеріальні активи	0%	0%	0%	0%	0%

Продовження таблиці 2.9

Загальні необоротні активи	62%	66%	57%	44%	54%
Поточні запаси	10%	8%	14%	27%	23%
Дебіторська заборгованість	26%	24%	28%	27%	21%
Грошові кошти та їх еквіваленти	1%	1%	1%	2%	1%
Інші оборотні активи	0%	0%	0%	1%	1%
Загальні оборотні активи	38%	34%	43%	56%	46%
Загальна сума активів	100%	100%	100%	100%	100%

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Згідно з табл. 2.8 та 2.9 загальна сума активів компанії поступово знижувалася з 97,5 млрд грн у 2019 році до 52,7 млрд грн у 2022 році. Це різке падіння активів вказує на серйозний вплив економічних і військових факторів, зокрема зниження виробничих потужностей і фінансових ресурсів підприємства.

Основні засоби складають більшу частину необоротних активів. У 2019 році вони становили 47,76 млрд грн, але з часом їхня вартість поступово зменшувалася, досягнувши 18,99 млрд грн у 2022 році. Це може свідчити про знецінення або продаж частини активів, що могло бути спричинено руйнуванням виробничих потужностей через війну або обмеженням інвестицій у модернізацію.

Інвестиції різко знизилися з 12,57 млрд грн у 2019 році до 3,88 млрд грн у 2022 році. Це може бути наслідком зменшення довгострокових капіталовкладень через невизначену економічну ситуацію.

Нематеріальні активи залишаються незначними у структурі активів, їх вартість майже не змінювалась протягом цього періоду. У результаті, загальні необоротні активи знизилися з 60,66 млрд грн у 2019 році до 22,98 млрд грн у

2022 році, що є ознакою зменшення виробничих можливостей і капітальних інвестицій.

Поточні запаси демонструють певну стабільність з 9,95 млрд грн у 2019 році до 14,02 млрд грн у 2022 році. Це вказує на те, що компанія підтримувала певний рівень запасів для продовження операційної діяльності.

Зазнала значного зменшення дебіторська заборгованість – з 25,76 млрд грн у 2019 році до 7,89 млрд грн у 2022 році. Це може свідчити про зменшення продажів або погіршення умов оплати, що характерно для кризових умов.

Значно зменшились грошові кошти та їх еквіваленти з 1,01 млрд грн у 2019 році до 342 млн грн у 2022 році. Це свідчить про зниження ліквідності підприємства.

Загальні оборотні активи показують тенденцію до зниження з 36,88 млрд грн у 2019 році до 29,70 млрд грн у 2022 році. Незважаючи на це, оборотні активи знизилися менш суттєво порівняно з необоротними активами.

Загальна сума активів знижувалась поступово, з 97,54 млрд грн у 2019 році до 105,80 млрд грн у 2021 році, що можна розцінювати як позитивну динаміку до військових дій. У 2022 році, загальна сума активів знизилася до 52,68 млрд грн у 2022 році, що є різким спадом порівняно з попередніми роками. Це зниження може бути пов'язане з наслідками війни, зокрема втратами виробничих активів, зменшенням інвестицій та обмеженням операційної діяльності.

Табл. 2.10 – Балансова звітність про пасиви ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Показник	Факт (тис.грн)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Пасив					
Зараєстрований капітал	3 859 533	3 859 533	3 859 533	3 859 533	3 859 533
Додатковий капітал	27 392 789	26 900 033	26 966 916	27 636 959	27 251 844

Продовження таблиці 2.10

Неросподілений капітал	29 378 818	30 119 720	45 725 551	(3 283 553)	(15 094 583)
Загальний власний капітал	60 631 140	60 879 286	76 552 000	28 212 939	16 016 794
Довгострокові банківські кредити	3 047 624	2 327 942	982 015	2 475 694	2 272 107
Інші довгострокові зобов'язання	7 093 876	7 276 644	6 377 225	3 570 660	4 126 455
Загальні непоточні пасиви	10 141 500	9 604 586	7 359 240	6 046 354	6 398 562
Кредиторська заборгованість	22 125 885	10 225 371	15 956 632	11 024 153	18 223 301
Поточні кредити	2 209 245	2 581 278	1 263 890	658 235	0
Інші коротстрокові зобов'язання	2 436 651	5 059 035	4 669 213	6 741 080	6 393 061
Загальні поточні пасиви	26 771 781	17 865 684	21 889 735	18 423 468	24 616 362
Загальна сума пасивів	97 544 421	88 349 556	105 800 975	52 682 761	47 031 718

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Табл. 2.11 – Балансова звітність про пасиви у відсотках ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Показники	Факт				
	2019	2020	2021	2022	2023
Пасив					
Зареєстрований капітал	4%	4%	4%	7%	8%
Додатковий капітал	28%	30%	25%	52%	58%
Неросподілений капітал	30%	34%	43%	-6%	-32%
Загальний власний капітал	62%	69%	72%	54%	34%
Довгострокові банківські кредити	3%	3%	1%	5%	5%
Інші довгострокові зобов'язання	7%	8%	6%	7%	9%
Загальні непоточні пасиви	10%	11%	7%	12%	14%
Кредиторська заборгованість	23%	12%	15%	21%	39%

Продовження таблиці 2.11

Поточні кредити	2%	3%	1%	1%	0%
Інші короткострокові зобов'язання	2%	6%	4%	13%	14%
Загальні поточні пасиви	27%	20%	21%	34%	52%
Загальна сума пасивів	100%	100%	100%	100%	100%

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Аналіз пасивів підприємства у табл. 2.10 за період 2019-2022 років допоможе зрозуміти, як компанія фінансувала свою діяльність і як змінилася структура зобов'язань та власного капіталу протягом цього періоду.

Загальний власний капітал знизився з 60,63 млрд грн у 2019 році до 22,98 млрд грн у 2022 році, що є значним падінням і вказує на втрату фінансової стійкості підприємства внаслідок великих збитків та втрат.

Довгострокові банківські зобов'язання поступово зменшувались протягом періоду. У 2019 році вони становили 3,05 млрд грн, а в 2022 році – 2,48 млрд грн. Це вказує на погашення частини довгострокових боргів.

Загальні непоточні пасиви знизилися з 10,14 млрд грн у 2019 році до 6,05 млрд грн у 2022 році, що свідчить про зменшення довгострокових зобов'язань підприємства.

Кредиторська заборгованість значно коливалася протягом аналізованого періоду. У 2019 році вона становила 22,13 млрд грн, потім впала до 10,23 млрд грн у 2020 році, але знову зросла до 14,02 млрд грн у 2022 році. Це може свідчити про накопичення короткострокових зобов'язань у 2022 році через фінансові труднощі або кризу ліквідності.

Незначні зміни в поточних кредитах з 2,21 млрд грн у 2019 році до 2,25 млрд грн у 2022 році свідчать про стабільність короткострокових кредитних зобов'язань.

Загальні поточні пасиви суттєво зменшилися з 26,77 млрд грн у 2019 році до 13,82 млрд грн у 2022 році, що може вказувати на певну стабілізацію короткострокових зобов'язань або на обмеження доступу до короткострокового фінансування. Це зниження можна пояснити як великою часткою збитків, так і зменшенням зобов'язань компанії в умовах економічної кризи.

Табл. 2.12 – Звіт про грошові потоки ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Показники	Факт (тис.грн)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Операційна діяльність					
Надходження від продажу товарів	63 193 268	69 357 277	106 834 087	64 094 614	45 860 373
Виплати постачальникам за товари та послуги	(54 967 871)	(43 743 149)	(72 525 994)	(52 477 311)	(43 212 121)
Амортизація	(7 326 812)	(7 740 263)	(7 095 202)	(6 172 806)	(3 611 313)
Виплати працівникам	(3 473 733)	(3 647 644)	(3 937 203)	(3 543 651)	(2 843 229)
Інші надходження від операційних результатів	2 650 769	1 220 546	1 703 120	2 376 071	1 975 375
Інші виплати за операційну діяльність	(2 034 891)	(2 327 429)	(2 356 459)	(2 121 090)	(2 321 102)
Податки	5 775 829	5 112 863	(1 331 989)	493 155	5 914 740
Чистий грошовий потік за операційну діяльність	3 816 559	18 232 201	21 290 360	2 648 982	1 762 723
Інвестиційна діяльність					
CAPEX	(7 036 911)	(5 681 344)	(8 567 032)	(2 400 044)	(4 130 736)
Надходження від продажу основних засобів	3 750	8 070	31 938	3 707	15 109
Чистий грошовий потік за інвестиційну діяльність	(7 033 161)	(5 673 274)	(8 535 094)	(2 396 337)	(4 115 627)
Фінансова діяльність					
Запозичення (отримання/погашення)	3 296 984	(1 264 124)	(1 252 494)	292 548	3 320 271
Сплачені дивіденди	(79 481)	(10 765 807)	(9 610 237)	0	0

Продовження таблиці 2.12

Вибуття грошових коштів	(823 651)	(846 149)	(1 299 266)	(1 289 260)	(1 609 064)
Чистий грошовий потік від фінансової діяльності	2 393 852	(12 876 080)	(12 161 997)	(996 712)	1 711 207
Вплив зміни валютного курсу	(180 845)	179 626	(86 101)	323 261	211 582
Чисте збільшення коштів та їх еквівалентів	(822 750)	(317 153)	507 168	(420 806)	(430 115)
Грошові кошти на 1 січня	2 008 813	1 005 218	867 691	1 374 859	954 053
Грошові кошти на 31 грудня	1 005 218	867 691	1 374 859	954 053	523 938

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Аналіз звіту про грошові потоки у табл 2.12 дозволяє оцінити, як компанія управляла своїми грошовими коштами, а також визначити основні джерела та напрями використання грошових ресурсів.

Капітальні витрати зменшувалися протягом аналізованого періоду. У 2019 році вони становили 7,03 млрд грн, але до 2022 року скоротилися до 2,40 млрд грн. Це свідчить про зниження інвестицій у розвиток та модернізацію виробництва.

Запозичення у 2019 році компанія залучила 3,3 млрд грн, але вже в 2020-2022 роках запозичення суттєво знизилися, до 1,25 млрд грн у 2021 році і 292 млн грн у 2022 році. Це може свідчити про зменшення необхідності або можливості залучати додаткові кредити.

Чистий грошовий потік у 2019 році становив 3,82 млрд грн, а в 2020-2021 роках він значно збільшився – до 18,23 млрд грн та 21,29 млрд грн відповідно. Це відображає зростання прибутковості та операційної ефективності підприємства в ці роки. У 2022 році чистий грошовий потік впав

до 2,65 млрд грн, що є результатом зниження операційної активності через війну.

Табл. 2.13 – Коефіцієнти рентабельності ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Співвідношення	Розрахунок	Факт				
		2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнти рентабельність						
Зростання продажів, %	Річний приріст у відсотках	-8%	2%	72%	-60%	-4%
Валовий прибуток, %	Валовий прибуток : Продажі	-2%	7%	32%	-27%	-21%
Рівень адміністративних витрат	Витрати на продаж і управління (SGA) : Продажі	4%	3%	3%	4%	4%
Операційна маржа, %	Операційний прибуток : Продажі	-4%	3%	28%	-115%	-25%
Маржа до оподаткування, %	Прибуток до оподаткування : Продажі	-4%	1%	28%	-117%	-28%
Чистий прибуток, %	Чистий прибуток : Продажі	-4%	1%	23%	-112%	-28%
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток для акціонерів : Власний капітал	-4%	1%	48%	-222%	-71%
Рентабельність активів (ROA), %	Операційний прибуток : Активи	-3%	2%	29%	-95%	-22%
Рентабельність капіталу, що використовується (ROCE), %	Операційний прибуток : (Власний капітал + Довгостроковий борг + Короткостроковий борг)	-4%	3%	39%	-160%	-56%
Ефективна ставка оподаткування, %	Податки : Прибуток до оподаткування	16%	13%	18%	18%	18%

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Показники рентабельності компанії у табл. 2.13 свідчать про значну нестабільність, яка зумовлена впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Рекордні результати 2021 року демонструють високий потенціал компанії у сприятливих умовах, особливо в частині зростання доходів, прибутковості та рентабельності. Однак різке погіршення у 2022–2023 роках відображає вплив економічних кризових явищ, руйнування інфраструктури та втрату ринків збуту.

Ці дані вказують на необхідність негайного перегляду стратегії управління компанією. Зокрема, слід зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання активів, впровадженні інноваційних технологій та диверсифікації ринків збуту. Тільки завдяки реалізації цих заходів компанія

зможє стабілізувати фінансовий стан і закріпити позиції на ринку в умовах високої невизначеності.

Табл. 2.14 – Коефіцієнти ліквідності ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Коефіцієнти ліквідності		2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи : Поточні зобов'язання	1,4	1,7	2,1	1,6	0,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) : Поточні зобов'язання	1,0	1,3	1,4	0,9	0,4

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

У табл 2.14 з 2019 по 2021 роки показники ліквідності свідчать про високий рівень фінансової стійкості компанії, особливо у 2020-2021 роках. Високий коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році (2.1) забезпечував надійну основу для виконання зобов'язань.

Значне зниження обох коефіцієнтів у 2022-2023 роках вказує на погіршення фінансового стану компанії. Особливо критичною є ситуація у 2023 році, коли коефіцієнти падають нижче мінімально прийнятного рівня (1 для поточної ліквідності, 0.7 для швидкої ліквідності). Це свідчить про зростання фінансових ризиків, можливі труднощі з ліквідністю та необхідність термінового коригування фінансової стратегії.

Табл. 2.15 – Коефіцієнти ефективності ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Коефіцієнти ефективності		2019	2020	2021	2022	2023
Оборотний капітал	Оборотні активи - Поточні зобов'язання	10 109 855	12 180 114	23 723 794	11 279 951	-2 914 921
Оборотність основних засобів	Продажі : Основні засоби	1,31	1,22	2,10	2,31	2,27
Рівень амортизації	Амортизація : (Собівартість + SGA)	11%	13%	9%	11%	7%

Продовження таблиці 2.15

Рівень витрат на оплату праці	Витрати на працю : (Собівартість + SGA)	5%	6%	5%	6%	5%
Капітальні витрати	CAPEX : Дохід від продажів	11%	9%	8%	5%	10%
Оборотність дебіторської заборгованості	Продажі : Дебіторська заборгованість	2	2,9	3,7	3,0	4,3
Період дебіторської заборгованості	365 днів : Оборотно-дебіторської заборгованості	151	124	99	120	86
Оборотність запасів	Собівартість : Запаси	6,4	7,9	5,1	4,0	4,7
Період обороту запасів	365 днів : Оборотно-запасів	57	46	71	92	78
Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість : Кредиторська заборгованість	3	6	5	5	3
Період кредиторської заборгованості	365 днів : Оборотно-кредиторської заборгованості	127	63	78	72	131
Операційний цикл	Період дебіторської заборгованості + Період обороту запасів	208	171	170	212	164
Цикл обігу грошових коштів	Період дебіторської заборгованості + Період обороту запасів - Період кредиторської заборгованості	81	107	92	140	33

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Аналіз коефіцієнтів ефективності у табл. 2.15 засвідчив суттєві коливання в результатах роботи компанії. У 2021 році підприємство продемонструвало покращення ключових показників, зокрема оборотності запасів та дебіторської заборгованості, що відображало ефективне управління та сприятливі ринкові

умови. Однак у 2022–2023 роках ситуація різко погіршилася через вплив зовнішніх факторів, таких як війна, руйнування інфраструктури та втрата доступу до ключових ринків. Основними проблемами стали: подовження періоду дебіторської заборгованості, що свідчить про ускладнення розрахунків із клієнтами; зниження оборотності запасів, що може вказувати на падіння попиту та накопичення нереалізованої продукції; зростання тривалості операційного циклу, що негативно впливає на загальну ефективність використання ресурсів.

Ці проблеми вимагають посилення контролю над дебіторською заборгованістю, оптимізації запасів та скорочення операційного циклу для підвищення ліквідності та стабільності фінансових потоків.

Табл. 2.16 – Коефіцієнти платоспроможності ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Коефіцієнти платоспроможності		2019	2020	2021	2022	2023
Співвідношення боргу до капіталу	(Довгостроковий борг + Короткостроковий борг) : Власний капітал	9%	8%	3%	11%	14%
Співвідношення боргу до довгострокового капіталу	(Довгостроковий борг + Короткостроковий борг) : (Власний капітал + Довгостроковий борг + Короткостроковий борг)	8%	7%	3%	10%	12%
Середня процентна ставка	Фінансові витрати (чисті) : (Довгостроковий борг + Короткостроковий борг)	20,9%	25,7%	32,9%	37,7%	68,5%
Коефіцієнт покриття	Операційний прибуток : Фінансові витрати (чисті)	4,8	-92,4	-159,1	1997,9	213,2

Продовження таблиці 2.16

Чистий фінансовий борг	Довгостроковий борг + Короткостроковий борг - Грошові кошти	4 251 651	4 041 529	866 985	2 179 876	1 748 169
Чистий борг до операційного прибутку	Чистий фінансовий борг : Операційний прибуток	-1,5	2,0	0,0	0,0	-0,2

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Фінансовий стан компанії у табл. 2.16 характеризується зростанням боргового навантаження у 2022–2023 роках, збільшенням витрат на обслуговування кредитів та погіршенням здатності покривати фінансові зобов'язання. Хоча компанії вдалося знизити абсолютний обсяг боргу, зростання середньої процентної ставки та нестабільність операційного прибутку створюють суттєві ризики для платоспроможності.

Табл. 2.17 – Коефіцієнти інвесторів ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Інвестиційні коефіцієнти		2019	2020	2021	2022	2023
Кількість акцій в обігу	Кількість акцій	3 860	3 860	3 860	3 860	3 860
Номінальна вартість акції	Номінальна вартість 1 акції	1,00 грн.	1,00 грн.	1,00 грн.	1,00 грн.	1,00 грн.
Балансова вартість на акцію	Власний капітал : Кількість акцій	15 709,45 грн.	15 773,74 грн.	19 834,52 грн.	7 309,94 грн.	4 149,93 грн.
Прибуток на акцію	Чистий прибуток для акціонерів : Кількість акцій	0,19 грн.	0,59 грн.	6,53 грн.	-12,70 грн.	-12,70 грн.
Дивіденд на акцію	Виплачені дивіденди	0,00 грн.	2,81 грн.	2,49 грн.	0,00 грн.	0,00 грн.
Коефіцієнт виплат	Дивіденд на акцію : EPS	0%	476%	38%	0%	0%
Коефіцієнт покриття дивідендів	EPS : Дивіденд на акцію	n/a	0,21	2,62	n/a	n/a
Ціна акції	Ціна на кінець року (закриття)	0,38 грн.	0,38 грн.	0,47 грн.	0,17 грн.	0,10 грн.

Продовження таблиці 2.17

Коефіцієнт ціни до прибутку	Ціна акції : EPS	2,0	0,6	0,1	0,0	0,0
Дохідність на акцію	EPS : Ціна акції	50,5%	156,2%	1375,2%	-7257,1%	-12783,2%
Дивідендна дохідність	Дивіденд на акцію : Ціна акції	0,0%	744,1%	524,4%	0,0%	0,0%
Зростання	ROCE x (1 - Коефіцієнт виплат дивідендів)	-4,2%	-11,8%	24,4%	-160,2%	-56,1%

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Стабільна номінальна вартість свідчать про відсутність суттєвих змін у статутному капіталі. Позитивна динаміка дохідності у 2020-2021 роках вказує на потенціал компанії у сприятливих умовах. Від’ємний EPS і зниження ціни акцій у 2022-2023 роках сигналізують про втрату фінансової стійкості та інвесторської довіри. Відсутність виплат дивідендів у 2022-2023 роках негативно впливає на акціонерів. Необхідно відновити виплату дивідендів після стабілізації фінансового стану, покращити фінансові результати для повернення позитивного EPS та зосередитись на підвищенні ринкової вартості акцій через ефективне управління ресурсами.

2.2 Оцінка поточного рівня адаптивності на основі обраних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Адаптивність компанії – це її здатність швидко реагувати на кризи, зберігати фінансову стабільність і продовжувати працювати. Для оцінки адаптивності підприємства було обрано ключові показники, які представляють різні аспекти діяльності компанії. Ці показники надають можливість оцінити

найважливіші аспекти адаптивності підприємства, а саме фінансову стійкість, операційну ефективність та гнучкість:

1. Фінансова стійкість: ROE, ROA, чистий прибуток, ліквідність.
2. Операційна ефективність: Операційна маржа, оборотність засобів, грошовий потік.
3. Гнучкість: Оборотний капітал, грошовий потік.

Вибір показників обумовлений важливістю впливу на адаптивність:

ROE відображає, наскільки ефективно компанія використовує власний капітал для отримання прибутку. Це один із найважливіших фінансових показників, який цікавить акціонерів, адже він ілюструє, який дохід приносить кожна гривня вкладеного капіталу. Високий ROE свідчить про те, що компанія ефективно управляє власними ресурсами, навіть у складних умовах. Низький ROE або негативний ROE означає, що компанія може мати проблеми з прибутковістю, що ускладнює її здатність адаптуватися до змін.

ROA показує, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації прибутку. Цей показник враховує як власні, так і залучені ресурси (наприклад, кредити). ROA є лакмусовий папір гнучкості компанії у перерозподілі своїх активів для адаптації до нових умов (наприклад, впроваджувати нові технології чи масштабувати виробництво).

Чистий прибуток – це кінцевий результат діяльності компанії після сплати всіх витрат і податків. Його відношення до доходу показує рівень загальної прибутковості. Позитивний чистий прибуток є джерелом для подальших інвестицій, що дозволяє компанії адаптуватися до змін (наприклад, закуповувати нове обладнання, виходити на нові ринки). Негативний чистий прибуток означає, що компанія зазнає збитків і потребує зовнішнього фінансування для підтримки діяльності.

Коефіцієнт поточної ліквідності – це відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Показник ілюструє здатність компанії своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. Ліквідність дозволяє компанії зберігати стабільність у короткостроковій перспективі, забезпечуючи виконання фінансових зобов'язань перед постачальниками та працівниками. Низька ліквідність створює ризики невиконання платежів, що може підірвати довіру контрагентів.

Операційна маржа – це відношення операційного прибутку до доходу. Вона показує, яку частину доходу компанія залишає після сплати операційних витрат (зарплати, матеріали, логістика тощо). Компанії з високою маржею мають більше простору для маневру під час економічних криз (наприклад, можуть тимчасово знижувати ціни, зберігаючи прибутковість). Низька або негативна маржа вказує на те, що витрати перевищують дохід, що може призвести до фінансової нестабільності.

Оборотність основних засобів – цей показник показує, наскільки ефективно компанія використовує свої основні засоби для отримання доходу. Висока оборотність свідчить про те, що активи працюють на максимальну продуктивність, що є важливим для адаптації до змін у попиті. Низька оборотність може вказувати на недостатнє використання обладнання або надлишкові виробничі потужності.

Оборотний капітал – це різниця між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями. Позитивний оборотний капітал забезпечує стабільність у фінансуванні операційної діяльності. Від'ємний оборотний капітал означає, що компанія залежить від короткострокового фінансування, що може бути небезпечним під час кризи.

Чистий грошовий потік відображає, скільки реальних коштів генерується від операційної діяльності. Позитивний грошовий потік дозволяє компанії

виконувати фінансові зобов'язання, навіть якщо прибуток є низьким. Негативний грошовий потік створює ризик дефолту.

Щоб врахувати різну важливість кожного показника, призначимо їм вагові коефіцієнти на основі їх впливу на загальну адаптивність компанії у табл 2.18.

Табл. 2.18 – Вагові коефіцієнти показників в інтегральному показнику адаптивності

Показник	Вага (%)	Чому вибрано цю вагу
ROE (%)	20%	Відображає прибутковість для інвесторів, ключовий фінансовий показник.
ROA (%)	15%	Показує ефективність використання активів.
Операційна маржа (%)	15%	Ілюструє ефективність основної діяльності.
Чистий прибуток (%)	20%	Головний показник загальної фінансової стабільності.
Коефіцієнт поточної ліквідності	10%	Забезпечує короткострокову платоспроможність.
Оборотність основних засобів	10%	Відображає продуктивність основних активів.
Оборотний капітал (млн грн)	5%	Вказує на фінансову стійкість.
Чистий грошовий потік (млн грн)	5%	Ілюструє спроможність генерувати реальні кошти.

Джерело: розроблено автором

Об'єднаємо визначені показники компанії в таблицю 2.19.

Табл. 2.19 – Значення ключових показників адаптивності до нормалізації ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Рік	ROE (%)	ROA (%)	Операційна маржа (%)	Чистий прибуток (%)	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотність основних засобів (рази)	Оборотний капітал (тис грн)	Чистий грошовий потік (тис грн)
2019	-4	-3	-4	-4	1,4	1,31	10 109 855	1 005 218

Продовження таблиці 2.19

2020	1	2	3	1	1,7	1,22	12 180 114	867 691
2021	48	29	28	23	2,1	2,10	23 723 794	1 374 859
2022	-222	-95	-115	-112	1,6	2,31	11 279 951	954 053
2023	-69	-21	-25	-28	0,9	2,27	-2 914 921	523 938

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Оскільки показники мають різні одиниці виміру (відсотки, гривні, рази), їх не можна порівнювати напряму, тому була виконана стандартизація кожного показника. Її результати наведені у табл 2.20. При стандартизації враховувалось, що всі показники є стимуляторами. Стандартизація виконується методом варіаційного розмаху.

Табл. 2.20 – Нормалізованні значення ключових показників адаптивності ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Рік	Нормалізований показник							
	ROE	ROA	Операційна маржа	Прибуток	Ліквідність	Оборотність засобів	Оборотний капітал	Грошові кошти
2019	0.807	0.743	0.777	0.800	0.417	0.082	0.490	0.565
2020	0.826	0.782	0.812	0.837	0.667	0.000	0.564	0.404
2021	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.807	1.000	1.000
2022	0.000	0.000	0.000	0.000	0.583	1.000	0.531	0.350
2023	0.567	0.597	0.630	0.622	0.000	0.926	0.000	0.000

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Проведемо розрахунок інтегрального показника адаптивності у період з 2019 року по 2023 рік та оцінемо вплив показника за визначеними критеріями у табл 2.21 та табл 2.22

Табл. 2.21 – Критерії інтегрального показника адаптивності

Інтегральний показник	Інтерпретація
0.8–1.0	Висока адаптивність. Компанія ефективно управляє ресурсами, має сильні фінансові та операційні позиції.
0.6–0.8	Добра адаптивність. Загальний стан компанії задовільний, є незначні недоліки, які можна покращити.
0.4–0.6	Середня адаптивність. Компанія має певні виклики, але її показники дозволяють підтримувати діяльність.
0.2–0.4	Низька адаптивність. Компанія стикається зі значними проблемами, зокрема в фінансах або операціях.
0.0–0.2	Критична адаптивність. Компанія майже неспроможна адаптуватися до змін, ризику банкрутства високі.

Джерело: розроблено автором

Табл. 2.22 – Інтегральний показник адаптивності ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Рік	Інтегральний показник	Аналіз
2019	0,585	Стабільний стан, показники на задовільному рівні, хоча є потенціал до зростання.
2020	0,612	Незначне зниження, ймовірно, пов'язане з пандемією та початковими труднощами.
2021	0,972	Пік ефективності, спричинений зростанням доходів і поліпшенням операційних результатів.
2022	0,352	Різде падіння через кризові умови (війна, скорочення продажів, логістичні труднощі).
2023	0,396	Стан стабілізується, але підприємство залишається у складній ситуації.

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Інтегральний показник за період 2019–2023 років демонструє наступну тенденцію:

Найуспішніший рік – 2021: Це був період максимальної адаптивності, коли компанія досягла високих фінансових результатів завдяки зростанню прибутковості, операційної маржі та ліквідності.

Кризовий період – 2022: Війна стала ключовим чинником, що зруйнував більшу частину адаптивних механізмів підприємства, спричинивши різке падіння фінансових результатів.

Поступове відновлення – 2023: Хоча підприємство почало стабілізуватися, показники залишаються на низькому рівні, що вимагає стратегічних заходів для відновлення стійкості.

Адаптивність ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" оцінюється як задовільна в довгостроковій перспективі, але критична у короткостроковому плані. Компанія здатна відновлюватися після криз, але її поточна ситуація (2023 рік) свідчить про необхідність негайного впровадження стратегій для зміцнення фінансових позицій.

Адаптивність підприємства оцінюється через здатність до пристосування до внутрішніх і зовнішніх змін середовища. Для цього застосуємо SNW-аналіз (Strengths, Neutral, Weaknesses – Сильні сторони, Нейтральні, Слабкі сторони) у поєднанні з фінансовими показниками у табл 2.23.

Табл. 2.23 – SNW-аналіз адаптивності для ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» з 2019 – 2023 рік

Опис фактора	S – сильна сторона	N – нейтральна сторона	W – слабка сторона
Фінансова стійкість	Позитивний операційний грошовий потік	Стабільний рівень амортизації	Високе боргове навантаження у 2022–2023 роках
Рентабельність	Висока рентабельність у 2021 році (ROE = 48%)	Середній рівень ефективності до 2021 року	Негативні показники рентабельності у 2022–2023 роках
Ліквідність	Коефіцієнт ліквідності > 1,0 у 2019–2021 роках	Незначне зниження у 2020 році	Ліквідність < 1,0 у 2023 році

Продовження таблиці 2.23

Динаміка доходів	Різке зростання доходів у 2021 році (+72%)	Помірне зростання у 2020 році	Значне падіння продажів у 2022–2023 роках
Основні засоби та інвестиції	Збереження основних засобів	Низький рівень CAPEX у кризові роки	Недостатні інвестиції для оновлення виробництва
Оборотний капітал	Позитивний баланс оборотного капіталу до 2021 року	Стабільний обіг дебіторської заборгованості	Від’ємний оборотний капітал у 2023 році
Гнучкість у кризові періоди	Підтримання операційної діяльності в умовах пандемії	Незначне зниження у 2020 році	Значні збитки у 2022 році (-49 млрд грн)
Операційна ефективність	Висока операційна маржа у 2021 році (28%)	Стабільна до 2020 року	Від’ємна операційна маржа у 2022 році (-117%)
Фінансові результати (чистий прибуток)	Максимальний чистий прибуток у 2021 році (25 млрд грн)	Нейтральні результати у 2020 році	Значний чистий збиток у 2022 році (-49 млрд грн)

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Аналіз адаптивності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період 2019–2023 років демонструє неоднорідну динаміку залежно від внутрішніх управлінських рішень та впливу зовнішніх факторів. Компанія змогла досягти високих фінансових результатів у стабільні роки, такі як 2020 та 2021, однак у кризові періоди, зокрема у 2022–2023 роках, зазнала значних втрат. Це свідчить про певні обмеження її здатності до адаптації в умовах суттєвих змін ринкового середовища.

У стабільні роки 2019–2021 підприємство демонструвало стабільне зростання та розвиток. Зокрема, у 2021 році компанія досягла пікових результатів завдяки різкому збільшенню продажів (+72%), високій рентабельності власного капіталу (ROE = 48%) та чистого прибутку (25,2 млрд грн). Збереження позитивного операційного грошового потоку в усі роки свідчить про сильний потенціал компанії забезпечувати стабільність основної діяльності. Ліквідність

залишалася високою до 2021 року, коли коефіцієнт поточної ліквідності перевищував 1,0, що забезпечувало підприємству достатній фінансовий ресурс для виконання зобов'язань.

Під впливом війни, скорочення попиту та логістичних обмежень у 2022 році показники адаптивності підприємства різко погіршилися. Значний збиток у 2022 році (-49 млрд грн) та зниження оборотного капіталу до від'ємного значення (-2,9 млрд грн) у 2023 році. Різке зниження рентабельності: ROE впав до -222%, а операційна маржа досягла -117% у 2022 році. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився до критичного рівня 0,9 у 2023 році, що свідчить про ризик неплатоспроможності. Зменшення загальної суми активів у 2023 році до 47 млрд грн (порівняно зі 105,8 млрд грн у 2021 році) свідчить про значний тиск на фінансову стабільність підприємства.

2.3 Проблеми адаптації підприємства до умов невизначеності зовнішнього середовища

Використовуючи результати аналізу у розділах 2.1 та 2.2, розглянемо сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози підприємства, щоб ідентифікувати основні проблеми його адаптації у табл 2.24.

Табл. 2.24 – SWOT-аналіз проблем адаптації для ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Фактори	Зміст
Сильні сторони (Strengths)	- Потужна виробнича база, яка включає повний металургійний цикл. - Висока якість продукції та довгострокова репутація на міжнародних ринках. - Здатність підтримувати позитивний грошовий потік навіть у кризові періоди.

Продовження таблиці 2.24

Слабкі сторони (Weaknesses)	- Залежність від енергоресурсів та коливань цін на сировину. - Відсутність диверсифікації джерел доходів та орієнтація на вузькі ринки збуту. - Низька ліквідність та зростання боргового навантаження у кризові роки.
Можливості (Opportunities)	- Розширення ринків збуту в ЄС та Азії. - Інвестиції у «зелені» технології для підвищення конкурентоспроможності. - Залучення міжнародних грантів для інноваційних проєктів.
Загрози (Threats)	- Військові дії та геополітична нестабільність. - Коливання цін на сталь та інші металургійні продукти. - Жорсткі екологічні регуляції на основних ринках.

Джерело: розроблено автором

На основі SWOT-аналізу виявлено такі проблеми адаптації підприємства до умов невизначеності зовнішнього середовища:

Зовнішні фактори, такі як війна, інфляція, валютні ризики та зростання витрат на енергоресурси, суттєво впливають на фінансову стабільність підприємства. Коливання світових цін на сталь негативно впливають на прибутковість і можливість прогнозування доходів.

Зниження ліквідності та зростання боргового навантаження ставлять підприємство в залежність від кредиторів. Відсутність достатніх резервів для підтримки операційної діяльності у кризові періоди. Низький рівень інвестицій у нові технології призводить до зниження конкурентоспроможності. Високі витрати на енергоресурси та відсутність інновацій обмежують адаптивність до сучасних ринкових умов.

Впровадження «зелених» технологій потребує значних капіталовкладень, які підприємство наразі не може забезпечити. Ризик втрати частини ринків через невідповідність екологічним стандартам.

Орієнтація на традиційні ринки збуту та залежність від основного продуктового портфеля (сталі, чавун) збільшує вразливість до змін попиту.

Плинність кваліфікованого персоналу через економічну нестабільність і низький рівень заробітної плати у кризові роки. Відсутність ефективних програм навчання та утримання співробітників.

Військові дії та блокування логістичних шляхів знижують ефективність експортної діяльності. Висока вартість транспортування продукції обмежує конкурентні переваги.

Рекомендації для вирішення проблем адаптації:

- Диверсифікація ринків та продуктового портфеля:
- Розширення географії збуту шляхом активного виходу на ринки Азії, Африки та Латинської Америки.
- Розробка та впровадження нових видів продукції з доданою вартістю.

Залучення інвестицій:

- Співпраця з міжнародними фондами та грантовими програмами для фінансування інновацій.
- Модернізація виробничих потужностей з акцентом на енергоефективність.

Оптимізація витрат:

- Перегляд логістичних шляхів і оптимізація транспортних витрат.
- Впровадження енергозберігаючих технологій.

Фінансова реструктуризація:

- Переговори з кредиторами щодо реструктуризації боргів.
- Формування фінансових резервів для підтримки ліквідності.

Інноваційний розвиток:

- Впровадження цифрових рішень для управління виробничими процесами.
- Інвестування у «зелені» технології для відповідності екологічним стандартам.

Кадровий менеджмент:

- Розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
- Створення мотиваційних пакетів для утримання кваліфікованих кадрів.

Основними проблемами адаптації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до умов невизначеності зовнішнього середовища є залежність від ринкових коливань, фінансова нестабільність, недостатня диверсифікація та обмежені інвестиційні можливості. Для підвищення адаптивності необхідно зосередитися на впровадженні інновацій, оптимізації витрат, розвитку персоналу та диверсифікації бізнесу. Застосування цих стратегій дозволить підприємству не лише ефективно реагувати на виклики, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Великою частиною адаптації є управління і впровадження процесів в компанії. Розглянемо модель McKinsey 7S у табл 2.25, що дозволяє оцінити поточний стан процесі підприємства та розробити план для адаптації до майбутніх викликів через аналіз семи ключових елементів: Загальні цінності, Стратегію, Структуру, Системи, Стель/культуру, Штат та Навички.

Табл. 2.25 – Модель McKinsey 7S для проблем адаптації ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Елемент моделі	Питання	Поточна ситуація	Майбутня ситуація
Загальні цінності	Якими є загальні цінності на підприємстві?	Орієнтація на якість продукції та ринкову репутацію.	Додавання цінностей сталого розвитку, інноваційності та екологічності.
	Чи є фундаментальні цінності зрозумілими для всіх працівників?	Частково комунікуються, але потребують оновлення та деталізації.	Чітка комунікація цінностей на всіх рівнях організації.

Продовження таблиці 2.25

	Яка стратегія підприємства?	Збереження ринкових позицій та оптимізація витрат.	Розширення ринків, впровадження інновацій та орієнтація на стійкий розвиток.
Стратегія	Чи відповідає стратегія умовам змін у зовнішньому середовищі?	Недостатньо адаптована до сучасних викликів, таких як криза чи війна.	Перегляд стратегії з акцентом на антикризові сценарії, інновації та екологічність.
	Які є механізми боротьби з конкурентним тиском?	Орієнтація на зниження собівартості.	Диверсифікація ринків і впровадження продукції з доданою вартістю.
Структура	Як організована ієрархія управління?	Традиційна ієрархія, недостатньо гнучка.	Перехід до більш гнучких структур, наприклад, матричної.
	Чи є система управління ефективною для адаптації до змін?	Повільне прийняття рішень через централізовану структуру.	Делегування повноважень для пришвидшення процесів.
Системи	Як відбувається моніторинг зовнішніх і внутрішніх ризиків?	Обмежений моніторинг ризиків і ринкових тенденцій.	Впровадження сучасних систем моніторингу, аналізу даних і автоматизації процесів.
	Які системи використовуються для управління людськими ресурсами?	Стандартні процедури без достатньої уваги до навчання і розвитку.	Розробка програм навчання, цифровізація HR-процесів.
Стиль/культура	Як формується корпоративна культура на підприємстві?	Культура орієнтована на процеси, а не на інновації.	Розвиток культури інновацій і командної роботи.
	Чи ефективне лідерство на підприємстві?	Традиційний стиль управління, орієнтований на контроль.	Лідерство, спрямоване на розвиток ініціативності та гнучкості.
Штат	Чи вистачає підприємству кваліфікованих кадрів?	Відтік молодих спеціалістів і кваліфікованого персоналу.	Залучення молодих спеціалістів і впровадження програм утримання ключових працівників.
	Як здійснюється адаптація нових працівників?	Недостатньо систематизований процес адаптації.	Розробка програм швидкої інтеграції нових співробітників.

Продовження таблиці 2.25

Навички	Які ключові компетенції мають працівники?	Переважно технічні навички без достатньої уваги до цифровізації та управління інноваціями.	Навчання співробітників сучасним технологіям, інноваційним підходам і антикризовому управлінню.
	Чи проводиться моніторинг і оцінка навичок працівників?	Обмежена система оцінювання.	Впровадження регулярної оцінки та планування розвитку навичок працівників.

Джерело: розроблено на основі [46 - 50]

Проведений аналіз за моделлю McKinsey 7S дозволяє виявити слабкі місця поточної системи управління та намітити вектори для майбутнього розвитку. Основними проблемами підприємства є відсутність гнучкості, обмежені інвестиції в інновації, традиційна структура управління та недостатня увага до розвитку персоналу. Для успішної адаптації до умов невизначеності зовнішнього середовища підприємству потрібно сфокусуватися на диверсифікації, модернізації технологій, підвищенні гнучкості структури та розвитку культури інновацій.

Висновки до розділу 2

Другий розділ дослідження присвячено аналізу рівня адаптивності управління на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». У ході аналізу були розглянуті фінансово-економічні показники діяльності підприємства, що дало змогу оцінити його поточний стан та виявити основні проблеми адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

В результаті проведеного дослідження було встановлено:

Компанія зіткнулася зі значними викликами, такими як зниження обсягів експорту, нестабільність попиту на продукцію та обмеження через військові дії. Незважаючи на це, підприємство залишається ключовим гравцем у металургійній галузі України, завдяки своїм масштабам і виробничим потужностям.

Було виявлено, що адаптивність підприємства залежить від здатності швидко реагувати на зміни у середовищі, таких як зміни логістичних маршрутів, динаміка попиту та регуляторні обмеження. Поточний рівень адаптивності виявив проблеми у таких сферах, як управління ризиками, інноваційний розвиток та ефективність логістичних процесів.

Основними проблемами, що ускладнюють адаптацію підприємства, є:

- Невизначеність зовнішнього середовища, зокрема, через геополітичні та економічні чинники.
- Залежність від зовнішніх ринків збуту, які стають менш доступними.
- Недостатнє використання інноваційних підходів у виробництві та управлінні.

Проведено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які мають вирішальне значення для адаптивності підприємства. До основних факторів віднесено: фінансову стійкість, ефективність бізнес-процесів, стан технологій та управління людськими ресурсами.

Отримані результати констатують, що для підвищення адаптивності управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідні комплексні заходи, спрямовані на посилення внутрішніх процесів і адаптацію до зовнішніх викликів. Це стане основою для подальшої розробки стратегій, які будуть розглянуті в наступному розділі.

3 АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Загальна стратегія адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища

Вибір стратегії адаптації для підприємства, потребує глибокої оцінки факторів що впливають на галузь, але в контексті обраного підприємства, враховуючи вплив на майбутнє становища підприємства та його конкурентоспроможність. Використаємо PESTLE-аналіз для оцінки основних факторів впливу на підприємство. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – PESTLE-аналіз для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ								
Політична стабільність в Україні	5	5	4	5	5	4	4,6	0,44
Політика уряду щодо підтримки металургії	4	5	3	2	4	5	3,8	0,29
Торгові угоди та мита	3	1	3	3	4	3	2,8	0,16
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
Коливання курсу валют	5	3	2	4	4	2	3,0	0,29
Світові ціни на метали	4	5	5	5	5	5	5,0	0,38
Інфляція та економічна криза в країні	4	4	3	3	4	5	3,8	0,29
СОЦІО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ								
Забезпечення кадрами	4	5	2	5	5	5	4,4	0,34

Продовження таблиці 3.1

Соціальна відповідальність та умови праці	1	1	1	1	1	1	1,0	0,02
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Модернізація виробничих потужностей	4	3	3	3	3	3	3,0	0,23
Автоматизація процесів	4	4	2	5	4	2	3,4	0,26
ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Вимоги до екологічних стандартів	4	3	4	3	3	2	3,0	0,23
Перехід на "зелені" технології	3	4	5	5	4	5	4,6	0,27
ПРАВОВІ ФАКТОРИ								
Зміни в законодавстві та регулюваннях	5	4	5	5	4	5	4,6	0,44
Антимонопольні заходи та податки	2	1	1	1	1	1	1,0	0,04
ПІДСУМОК	52						48,0	

Джерело: розроблено автором

На основі наданої таблиці можна провести аналіз впливу різних факторів на діяльність підприємства. Таблиця включає політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові фактори, кожен із яких оцінено за кількома критеріями, такими як вплив, середня оцінка експертів і поправка на вагу.

Політична стабільність в Україні має найбільший вплив із середньою оцінкою 4,6 та високою вагою 0,44. Це свідчить про значний вплив політичних умов на металургійну галузь, особливо через війну та політичну нестабільність. Політика уряду щодо підтримки металургії оцінена на рівні 3,8, що показує певний рівень підтримки, але недостатній для повного впливу. Торгові угоди та мита мають найнижчу оцінку серед політичних факторів –2,8 із вагою 0,16, що свідчить про обмежений вплив на діяльність підприємства.

Коливання курсу валют є одним із найбільш вагомих економічних факторів із середньою оцінкою 5,0 та вагою 0,29. Це відображає залежність підприємства

від валютних коливань через його експортну орієнтацію. Світові ціни на метали також мають високу оцінку $-5,0$, що свідчить про критичну важливість цього фактору для рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Інфляція та економічна криза в країні отримали середню оцінку $3,8$ з вагою $0,29$, що вказує на помірний вплив внутрішніх економічних умов на діяльність підприємства.

Забезпечення кадрами має оцінку $4,4$, що свідчить про важливість наявності кваліфікованої робочої сили для діяльності підприємства. Соціальна відповідальність та умови праці отримали низьку оцінку $-1,0$, що вказує на менший вплив цих факторів порівняно з іншими.

Модернізація виробничих потужностей отримала середню оцінку $3,0$ із вагою $0,23$, що вказує на важливість впровадження нових технологій для підтримки конкурентоспроможності. Автоматизація процесів має середню оцінку $3,4$ з вагою $0,26$, що підкреслює потенціал для підвищення ефективності через автоматизацію.

Вимоги до екологічних стандартів мають оцінку $3,0$ із вагою $0,23$, що вказує на зростаючі вимоги до екологічної відповідальності підприємства. Перехід на "зелені" технології отримав найвищу оцінку серед екологічних факторів $-4,6$, що вказує на важливість адаптації до нових екологічних вимог.

Зміни в законодавстві та регулюваннях мають високу оцінку $4,6$ та вагу $0,44$, що свідчить про значний вплив змін у правовій системі на діяльність підприємства. Антимонопольні заходи та податки отримали оцінку $1,0$ з низькою вагою $0,04$, що свідчить про їх незначний вплив у порівнянні з іншими факторами.

Найбільший вплив на діяльність підприємства мають політичні та економічні фактори. Особливо виділяються політична стабільність в Україні, коливання курсу валют, світові ціни на метали та зміни в законодавстві. Ці фактори критично впливають на підприємство і вимагають постійного

моніторингу. Також варто звернути увагу на екологічні та технологічні фактори, оскільки перехід на "зелені" технології стає дедалі важливішим для підприємств у цій галузі. Цей аналіз допоможе підприємству визначити основні напрями для оптимізації своєї стратегії та управління ризиками.

Визначивши основні фактори, ми згрупувати їх в напрямки руху для підприємства. SPACE-аналіз допомагає оцінити стратегічне становище організації і розподілити фактори на чотири основні категорії:

1. Фінансова сила (Financial Strength, FS).
2. Конкурентна перевага (Competitive Advantage, CA).
3. Стабільність середовища (Environmental Stability, ES).
4. Сила галузі (Industry Strength, IS).

Сформуємо основні групи з факторів визначених за допомогою PESTEL-аналіз.

Фінансова сила (FS) – це фактори, що впливають на економічний стан підприємства та його здатність залишатися фінансово стабільним: Коливання курсу валют (Оцінка 5, вага 0,29); Світові ціни на метали (Оцінка 5, вага 0,38); Інфляція та економічна криза в країні (Оцінка 3,8, вага 0,29).

Конкурентна перевага (CA) – це фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку: Модернізація виробничих потужностей (Оцінка 3, вага 0,23); Автоматизація процесів (Оцінка 3,4, вага 0,26); Перехід на "зелені" технології (Оцінка 4,6, вага 0,27).

Стабільність середовища (ES) – це фактори, що впливають на стабільність і передбачуваність зовнішнього середовища, в якому працює підприємство: Політична стабільність в Україні (Оцінка 4,6, вага 0,44); Зміни в законодавстві та регулюваннях (Оцінка 4,6, вага 0,44); Вимоги до екологічних стандартів (Оцінка 3, вага 0,23).

Сила галузі (IS) – це фактори, що впливають на загальну силу металургійної галузі та її перспективи: Забезпечення кадрами (Оцінка 4,4, вага 0,34); Політика уряду щодо підтримки металургії (Оцінка 3,8, вага 0,29).

Ось, як SPACE-аналіз може бути корисним для цієї компанії (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – SPACE-аналіз для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Критерії	Оцінка	Ваговий коефіцієнт	Загальна оцінка балів
Фінансова сила підприємства			
Коливання курсу валют	3	0.25	0.75
Світові ціни на метали	3	0.25	0.75
Інфляція та економічна криза в країні	3	0.25	0.75
Загальна оцінка критерію	-	-	2.75
Конкурентоспроможність підприємства			
Модернізація виробничих потужностей	5	0.5	2.5
Автоматизація процесів	3	0.4	1.2
Перехід на "зелені" технології	1	0.1	0.2
Загальна оцінка критерію	-	-	3.9
Привабливість галузі			
Політична стабільність в Україні	5	0.33	1.65
Зміни в законодавстві та регулюваннях	5	0.33	1.65
Вимоги до екологічних стандартів	2	0.33	0.66
Загальна оцінка критерію	-	-	3.96
Стабільність галузі			
Забезпечення кадрами	5	0.5	2.5
Політика уряду щодо підтримки металургії	2	0.5	1
Загальна оцінка критерію	-	-	3.5

Джерело: розроблено автором

Для визначення рекомендованого вектора стратегії необхідно знайти координати точки Р (X; Y), використовуючи наступні формули:

$$[X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,96 - 3,90 = 0,06], [Y = \text{ФП} - \text{СГ} = 2,75 - 3,5 = -0,75]$$

Таким чином, ми отримали координати точки Р (0,06; -0,75). Далі проводимо аналіз, будуючи матрицю SPACE-аналізу (рис. 6).

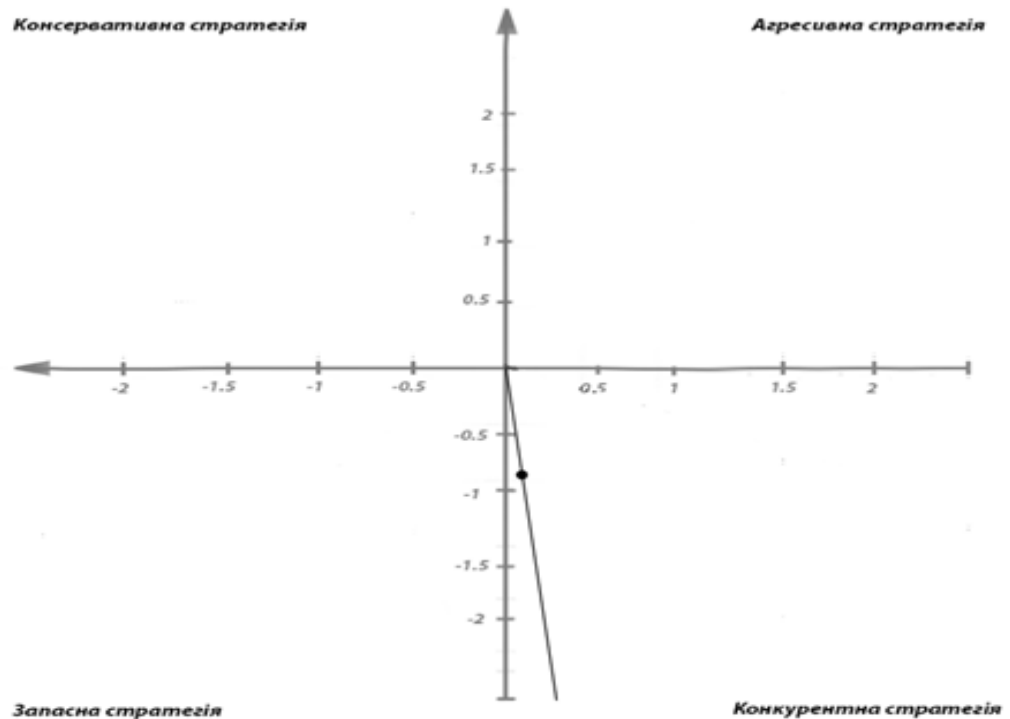


Рис. 3.1 – матриця SPACE-аналізу для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Джерело: розроблено автором

На зображенні матриці SPACE-аналізу для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", вектор стратегічного напрямку спрямований у бік "Конкурентної стратегії". Це вказує на наступне, що компанія може зосередитися на зміцненні своїх конкурентних переваг, розвиваючи інновації та покращуючи якість продукції чи послуг. Важливим є посилення позицій на ринках, де компанія вже має міцну репутацію та довіру клієнтів.

3.2 Опис програми адаптації підприємства

Пропонується розвиток та впровадження нової продукції, зокрема виробництво "зеленої" сталі, яка стане основою для майбутньої експортної

політики та експансії ринків ЄС. Такий продукт матиме покращені експлуатаційні характеристики, зносостійкість і стійкість до корозії, що забезпечить виробництво більш надійних і довговічних комплектуючих.

Нова продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідатиме найвищим сучасним стандартам якості, задовольняючи зростаючі вимоги споживачів щодо довговічності та надійності. Завдяки впровадженню інноваційних технологій і модернізації виробничих потужностей підприємство зможе збільшити обсяги виробництва і стабільно постачати “зелену” сталь на ринки Європи.

Головна мета проекту полягає у розширенні асортименту продукції підприємства шляхом освоєння нових ринків збуту та підвищенням маржинальності та відповідних фінансових показників. Цього буде досягнуто через виробництво високоміцної сталі, яка відповідатиме сучасним вимогам автомобілебудування і будівельної індустрії.

Пропонуються такі рекомендації для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в межах конкурентної стратегії, визначеної в підрозділі 3.1:

1. Оновлення тестувального обладнання.

Запровадження нового тестувального обладнання дозволить швидше та точніше виявляти дефекти продукції, що мінімізує кількість браку. Це сприятиме зменшенню витрат на виправлення дефектів та утилізацію бракованої продукції. Як результат, підприємство зможе забезпечити стабільне постачання високоякісної продукції, що утримуватиме лояльність клієнтів та залучатиме нових партнерів.

2. Мобільні електростанції.

Використання мобільних електростанцій гарантує безперебійну роботу підприємства навіть у разі перебоїв з електропостачанням. Це дозволить

мінімізувати втрати через простій виробництва, зберігши стабільний рівень виробничої активності та продуктивності.

3. ERP-системи.

Впровадження ERP-систем забезпечує можливість відстежувати витрати, управляти логістикою, а також оптимізувати процеси закупівлі, виробництва, продажу та управління персоналом у режимі реального часу. Завдяки точній аналітиці та зниженню людського фактора керівництво підприємства отримує повний доступ до стратегічних даних, що дозволяє знизити дублювання функцій між відділами та підвищити ефективність бізнес-процесів.

4. Впровадження "зеленої" сталі.

"Зелена" сталь дозволяє підприємству досягти вищої ринкової вартості продукції, що позитивно впливає на прибутковість. Впровадження екологічних рішень зміцнює репутацію бренду як екологічно відповідального виробника та відкриває можливості для отримання грантів і податкових пільг.

Для фінансування проєкту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» планується використати декілька джерел (табл 3.3). Власні кошти підприємства дозволяють зменшити залежність від зовнішніх джерел і забезпечити фінансову стабільність на старті проєкту, але є недолік з обмеженість власних ресурсів може стати перешкодою для масштабування. Залучення інвестицій є можливістю для диверсифікація ризиків та можливість отримання значного капіталу без збільшення боргового навантаження, але є необхідність дотримання вимог інвесторів, які можуть впливати на операційну діяльність. Банківські кредити дозволяють отримати значні суми для реалізації проєкту з можливістю пільгових умов. Водночас виникає додаткове боргове навантаження, а також залежність від умов банків. Державна підтримка у вигляді грантів та пільгових кредитів, які знижують фінансові витрати підприємства, особливо для проєктів, які відповідають екологічним стандартам. Обмеженість державних ресурсів і

тривала процедура отримання фінансування може стати перепоную. Міжнародні гранти та програми доступ до фінансування якими є в АрселорМітал але висока конкуренція за гранти і високі вимоги до проєктної документації потребують ретельної уваги.

Таблиця 3.3 – Джерела фінансування проєкту для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Джерело фінансування	Сума (тис. грн)	Частка (%)	Опис та переваги
Власні кошти підприємства	36 600	30%	Частина накопичених коштів підприємства використовується для фінансування на початковому етапі, що знижує залежність від зовнішніх джерел.
Залучення інвестицій	50 800	40%	Залучення зовнішніх інвесторів для диверсифікації фінансових ризиків і забезпечення швидкого старту модернізаційних проєктів.
Банківські кредити	22 400	20%	Використання пільгових умов кредитування дозволяє фінансувати значну частину витрат без значного тиску на ліквідність підприємства.
Державна підтримка	10 200	10%	Залучення грантів або пільгових програм для екологічних проєктів сприяє зменшенню витрат і покращенню фінансового балансу.

Джерело: розроблено автором

Для реалізації стратегічного плану модернізації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» передбачено комплекс заходів, спрямованих на оновлення обладнання, впровадження інноваційних технологій та екологічних стандартів. Основними кроками є: оновлення тестувального обладнання, впровадження мобільних електростанцій, ERP-систем і "зеленої" сталі.

Для успішного впровадження проєкту модернізації ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" буде використано Agile-підхід із акцентом на чітке планування, гнучкість управління та міжфункціональну взаємодію. Нижче наведено покроковий детальний план реалізації кожного етапу.

Перед початком активної фази реалізації необхідно виконати кілька підготовчих кроків:

Створення мультидисциплінарних команд табл. 3.4: кожна команда об'єднує фахівців із різних відділів (виробничий, логістичний, фінансовий, технічний, екологічний). Призначення Scrum-майстра (або відповідального менеджера) для забезпечення дотримання Agile-процесів і координації роботи. Залучення ключових стейкхолдерів (керівництво, інвестори, партнери) до стратегічних обговорень.

Таблиця 3.4 – Створення мультидисциплінарних команд для кожного заходів

Етап	Тривалість виконання (роки)	Виконавець	Ключовий результат
1. Оновлення тестувального обладнання	2	Відділ виробництва, технічний відділ	Установлене та протестоване нове обладнання.
2. Мобільні електростанції	3	Відділ енергетики, відділ логістики	Готові до використання мобільні електростанції.
3. ERP-системи	1	ІТ-відділ, бухгалтерія	Впроваджена ERP-система, інтегрована у бізнес-процеси.
4. Впровадження "зеленої" сталі	5	Відділ екології, виробничий відділ	Запуск екологічного виробництва сталі.

Джерело: розроблено автором

Кожен проект (заход) розбивається на підзавдання з чіткими термінами, відповідальними особами та критеріями успішності. (табл 3.5 -3.8)

Таблиця 3.5 – Підзавдання для оновлення тестувального обладнання

Підзавдання	Тривалість виконання	Ключовий результат
Проведення аналізу наявного обладнання	Січень 2023 – Лютий 2023	Виявлено застаріле обладнання.
Підготовка технічного завдання (ТЗ)	Лютий 2023 – Березень 2023	Підготовлено вимоги до нового обладнання.

Продовження таблиці 3.5

Вибір постачальника	Квітень 2023	Укладено контракт на поставку.
Закупівля обладнання	Травень 2023 – Липень 2023	Отримано необхідне обладнання.
Монтаж обладнання	Серпень 2023 – Жовтень 2023	Встановлено обладнання.
Перевірка сумісності	Листопад 2023 – Грудень 2023	Всі системи протестовані.
Тестування у виробничому середовищі	Січень 2024 – Березень 2024	Обладнання введено в експлуатацію.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.6 – Підзавдання для мобільних електростанцій

Підзавдання	Тривалість виконання	Ключовий результат
Підготовка ТЗ	Січень 2023 – Лютий 2023	Визначено технічні вимоги до електростанцій.
Вибір постачальника	Березень 2023	Укладено контракт на постачання.
Закупівля електростанцій	Квітень 2023 – Серпень 2023	Поставка обладнання завершена.
Підготовка інфраструктури	Вересень 2023 – Грудень 2023	Створено умови для монтажу.
Монтаж електростанцій	Січень 2024 – Березень 2024	Обладнання встановлено.
Тестування роботи під навантаженням	Квітень 2024 – Липень 2024	Системи протестовано під виробничим тиском.
Оптимізація та завершення	Серпень 2024 – Грудень 2025	Стабільна робота під різним навантаженням.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.7 – Підзавдання для ERP-системи

Підзавдання	Тривалість виконання	Ключовий результат
Аналіз бізнес-процесів підприємства	Січень 2023 – Лютий 2023	Визначено потреби для впровадження ERP.
Розробка ТЗ	Березень 2023	Готовий документ із вимогами до ERP.
Вибір постачальника	Квітень 2023	Укладено контракт на впровадження.
Інтеграція ERP у IT-інфраструктуру	Травень 2023 – Липень 2023	ERP-система інтегрована у внутрішні системи.
Навчання співробітників	Серпень 2023 – Вересень 2023	Персонал підготовлений до роботи з ERP.

Продовження таблиці 3.7

Тестування та налагодження	Жовтень 2023	Виявлено та усунуено помилки.
Повний запуск ERP-системи	Листопад 2023 – Грудень 2023	Система повністю введена в експлуатацію.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.8 – Підзавдання для впровадження "зеленої" сталі

Підзавдання	Тривалість виконання	Ключовий результат
Проведення екологічного аудиту	Липень 2023 – Жовтень 2023	Виявлено можливості для зниження викидів.
Розробка стратегії переходу	Листопад 2023 – Січень 2024	Підготовлено дорожню карту екологічної модернізації.
Вибір постачальників	Лютий 2024 – Квітень 2024	Контракти укладено.
Модернізація виробничих ліній	Травень 2024 – Грудень 2025	Обладнання встановлено на ключових ділянках.
Тестування нових технологій	Січень 2026 – Грудень 2026	Технології випробувано на практиці.
Сертифікація продукції	Січень 2027 – Червень 2027	Отримано міжнародну екологічну сертифікацію.
Повний запуск "зеленої" сталі	Липень 2027 – Грудень 2027	Виробництво відповідає екологічним стандартам.

Джерело: розроблено автором

Кожен етап виконується короткими циклами –спринтами (1–2 тижні). В кінці кожного спринту команда звітує про виконання завдань та проводить рев'ю результатів. Щотижневі зустрічі команд із залученням усіх зацікавлених сторін (включно з керівництвом) дозволяють обговорювати прогрес, виявляти проблеми й швидко реагувати на зміни.

На основі завдань та підзавдань формується діаграма Ганта, яка демонструє часові рамки виконання кожного етапу, залежності між завданнями та контрольні точки.

Таблиця 3.9 – Діаграма Ганта для інвестиційного проекту

Етапи / Місяці	2024	2025	2026	2027	2028
Оновлення обладнання	Січ. – Гру.	Січ. – Гру.	-	-	-
Мобільні електростанції	Січ. – Гру.	Січ. – Гру.	Січ. – Гру.	-	-
ERP-системи	Січ. – Гру.	-	-	-	-
"Зелена" сталь	Лип. – Гру.	Січ. – Гру.	Січ. – Гру.	Січ. – Гру.	Січ. – Гру.

Джерело: розроблено автором

Очікуванні результати після впровадження проекту – це загальне підвищення якості продукції за рахунок оновлення обладнання, яке вплине на збільшення продажів компанії; оптимізація бізнес-процесів через впровадження ERP-системи, що налагодить та оптимізує процеси для менеджменту компанії; стабільність виробництва завдяки мобільним електростанціям; зміцнення репутації підприємства через впровадження екологічних технологій. Таким чином, впровадження цього проекту дозволить підприємству ефективно адаптуватися до сучасних викликів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

На основі вищенаведеної програми впровадження заходів адаптації на досліджуваному підприємстві було розроблено алгоритм адаптивного управління підприємством, наведений на рис 3.2.

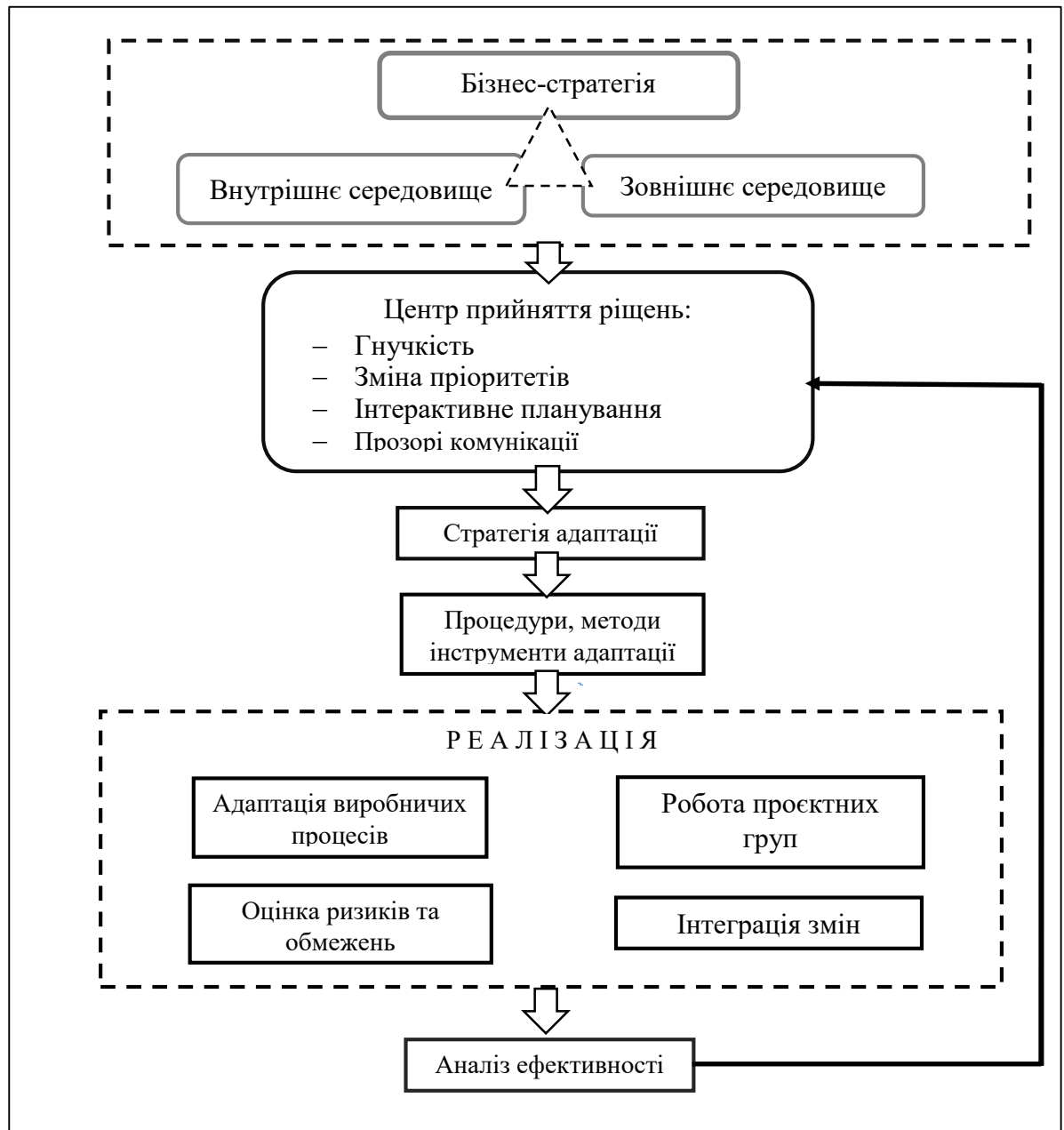


Рис. 3.2 – Схема управління адаптацією для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Джерело: розроблено автором

Пропонується такий алгоритм процесу адаптивного управління промислового підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища:

1. Моніторинг середовища

Команда управління у вигляді стратегічної ради підприємства, до складу якої входять топменеджери, аналітики ринку, керівники ключових підрозділів і відділу управління ризиками буде регулярно аналізувати зміни на ринку сталі, технологій та споживацьких потреб. Наприклад, якщо виникне потреба у специфічних характеристиках сталі для нових моделей автомобілів, це одразу враховуватиметься в технічних процесах.

Відстеження змін у законодавстві та екологічних нормах, які можуть вплинути на виробничі процеси (наприклад, нові вимоги до "зеленої" сталі).

2. Гнучке прийняття рішень

Прийняття рішень базується на поточних даних, отриманих із систем моніторингу. У процесі бере участь багаторівнева команда, включаючи менеджерів проєктів, фінансових експертів і технічних спеціалістів. Наприклад, якщо під час впровадження нового обладнання виявиться необхідність у додаткових інвестиціях, менеджер одразу ініціює пошук додаткових фінансів або коригує графік впровадження.

Важливим буде залучення різних підрозділів до процесу прийняття рішень, щоб врахувати всі аспекти (технічні, фінансові, маркетингові).

3. Зміна пріоритетів залежно від обставин

Центром коригування пріоритетів є кризовий штаб підприємства, що включає керівників відділів операційного управління, фінансового департаменту, ризик-менеджменту та логістики. Якщо під час проєкту виникнуть непередбачені обставини, наприклад, затримка поставок обладнання, будуть змінені пріоритети. Наприклад, увагу можуть переключити на розробку маркетингової стратегії або адаптацію ERP-системи.

У разі зростання попиту на "зелену" сталь у Європі більше ресурсів буде спрямовано на реалізацію екологічного компоненту проєкту.

4. Адаптація виробничих процесів

Центром адаптації виробничих процесів є технічна служба підприємства, до якої входять керівники виробничих ліній, інженери з технологій та представники служби якості. Якщо тестування нового обладнання виявить потребу у його доопрацюванні, команда зосередиться на його вдосконаленні без припинення інших процесів. Наприклад, тимчасово можуть бути застосовані альтернативні технології для підтримки виробництва.

Регулярні тести якості продукції дозволять миттєво реагувати на зміни вимог клієнтів або стандартизації.

5. Інтерактивне планування

Центром планування є проєктний офіс підприємства, який об'єднує фахівців із планування, представників відділу виробництва та менеджерів із роботи з клієнтами. Замість жорстко визначеного плану використовуватиметься інтерактивний підхід: після кожного етапу впровадження буде проводитися аналіз, і на його основі будуть вноситися зміни до подальших дій.

Наприклад, після запуску перших партій продукції буде зібрано відгуки від ключових клієнтів (автомобільних і будівельних компаній), і, залежно від цих відгуків, будуть коригуватися характеристики продукції або процеси.

6. Підтримка прозорості комунікації

Регулярні зустрічі команди проєкту (щотижневі або щомісячні) дозволятимуть обговорювати поточний стан, проблеми та ідеї щодо вдосконалення.

Використання цифрових платформ (наприклад, ERP-системи) для того, щоб кожен член команди мав доступ до оновлених даних у реальному часі.

7. Управління ризиками в реальному часі

Замість попередньо визначеного набору ризиків команда буде реагувати на нові загрози, як тільки вони виникатимуть. Наприклад, у разі різкого зростання

вартості сировини, можуть бути переглянуті контракти з постачальниками або знайдено альтернативні джерела.

Використання адаптивних фінансових моделей для забезпечення гнучкого перерозподілу бюджету.

8. Миттєва інтеграція змін

У разі появи нових технологій або партнерів, які можуть покращити виробничі процеси чи зменшити витрати, інтеграція цих змін буде проводитися без тривалих затримок.

Наприклад, якщо з'явиться інноваційна технологія для виробництва "зеленої" сталі, її впровадження почнеться паралельно з основними процесами.

9. Орієнтація на клієнта

Постійний зв'язок із ключовими клієнтами дозволить своєчасно адаптувати продукцію до їхніх потреб. Якщо клієнт виявить попит на певну специфікацію сталі, виробництво оперативно коригуватиметься.

Використання CRM-систем для збору та аналізу відгуків клієнтів.

10. Постійний аналіз ефективності

Щомісячний аналіз фінансових показників, якості продукції та швидкості виконання завдань.

Використання отриманих даних для коригування як поточних процесів, так і стратегічних цілей.

3.3 Економічне обґрунтування програми адаптації підприємства

Для розрахунку економічного ефекту кожного заходу необхідні дані про інвестиції (витрати на реалізацію заходу) та очікуваний дохід (або економію

витрат), який буде досягнутий завдяки кожному з них. Розписані витрати та очікуваний дохід для кожного заходу описано в табл 3.10

Таблиця 3.10 – Економічна оцінка заходів ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Заходи	Витрати (тис. грн)	Очікуваний ефект (тис. грн)	ROI (%)	Час реалізації (років)
Оновлення тестувального обладнання	20000	50000	150	2
Мобільні електростанції	35000	80000	129	3
ERP-системи	15000	45000	200	1
Впровадження зеленої сталі	50000	100000	100	5
Загалом	120000	315000		

Джерело: розроблено автором

Кожний з цих методів має ті чи інші витрати на весь процес інтеграції стратегії. У табл 3.11 розкриваються деталі витрат на кожний з пунктів.

Таблиця 3.11 – Структура витрат на заходи ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Заходи (тис.грн)	Витрати на матеріали	Витрати на оплату праці	Витрати на навчання персоналу	Витрати на встановлення та інтеграцію	Загальні витрати
Оновлення тестувального обладнання	8 000	5 000	2 000	5 000	20 000
Мобільні електростанції	15 000	10 000	5 000	5 000	35 000
ERP-системи	5 000	7 000	2 000	1 000	15 000
Впровадження зеленої сталі	20 000	15 000	5 000	10 000	50 000
Загалом	48 000	37 000	14 000	21 000	120 000

Джерело: розроблено автором

Для того щоб відобразити вплив заходів на фінансову модель підприємства використаємо метод дисконтування грошових потоків для цього необхідно обрахувати відсоток дисконтування (табл 3.12 – табл 3.15):

Таблиця 3.12 – Історичний бета-коефіцієнт

Історичний бета-коефіцієнт	Бета
Історична бета-коефіцієнт для ринку Сталі	1,13
Бета-коефіцієнт для Арселлормітал	1,75
Бета-коефіцієнт для Арселлормітал Кривий Ріг	1,31
Кінцева оцінка	1,40

Джерело: розроблено на основі [51 - 55]

Таблиця 3.12 містить значення історичних і розрахункових бета-коефіцієнтів для ринку сталі, компанії ArcelorMittal та її окремого підрозділу "ArcelorMittal Кривий Ріг". Показник кінцевої оцінки 1,40 говорить про те, що діяльність "ArcelorMittal Кривий Ріг" та загальна стратегія компанії піддаються помірному рівню ризику, що перевищує середній ризик ринку сталі. Для зниження ризику компанії слід зосередитися на диверсифікації ринків збуту, оптимізації витрат та хеджуванні валютних ризиків.

Цей коефіцієнт є важливим для розрахунку вартості капіталу (WACC) і для оцінки фінансової привабливості нових проектів компанії.

Таблиця 3.13 – Вартість акціонерного капіталу ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Компоненти	Прогноз	Коментарі
Безризикова ставка доходності, R_f	4,4%	Прогноз прибутковості 10-річних казначейських облігацій
Бета-ризик, β	1,40	Середнє історичне та галузеве значення
Премія за ризик акціонерного капіталу, ERP	4,6%	Премія за ризик акціонерного капіталу для американського інвестора
Премія за ризик країни, CRP	18,0%	Додатковий ризик інвестування в Україні
Вартість акціонерного капіталу, K_e	28,8%	$R_f + \beta \times ERP + CRP$

Джерело: розроблено на основі [51 - 55]

Таблиця 3.13 чітко ілюструє складові вартості акціонерного капіталу та дозволяє оцінити, як різні ризики впливають на вимоги інвесторів до прибутковості. Висока вартість капіталу (28,8%): Основною причиною є високий країновий ризик (18%) і підвищений бета-ризик (1,40). Це ускладнює залучення фінансування на вигідних умовах.

Компанії слід розглянути можливість зниження ризиків через диверсифікацію, стабілізацію діяльності та впровадження заходів для зниження волатильності. Або інвестори будуть вимагати значної премії за ризик, що може зменшити їхню готовність інвестувати в проєкти компанії. Працювати над через підвищення довіри до компанії за допомогою прозорості в операціях і стабільних фінансових показників.

Таблиця 3.14 – Структура боргу компанії ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Назва	2022	Валюта
Банківські кредити:		
Кредит 1 ЄБРР	1 316 470	USD
Кредит 2 ЄБРР	1 817 459	USD
Загальна боргу	3 133 929	
Гроші та грошові еквіваленти	(954 053)	
Чистий борг	2 179 876	

Джерело: розроблено на основі [51 - 55]

Таблиця 3.15 – Вартість боргу після оподаткування ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Назва	2022
Коефіцієнт покриття відсотків	1997,94
Кредитний рейтинг	Aaa
Спред	0,59%
Безризикова ставка, Rf	4,41%
Вартість боргу до оподаткування, Kd	5,00%
Ставка оподаткування, T	18,00%
Вартість боргу після оподаткування, $Kd \times (1 - T)$	4,10%

Джерело: розроблено на основі [51-55]

Таблиця 3.14 та 3.15 містить фінансові показники, які відображають структуру боргу компанії, його обслуговування, а також ефективну вартість боргового фінансування після оподаткування. Фінансова стабільність – одна з особливостей компанії через низьку вартість боргу після оподаткування (4,10%) та високий коефіцієнт покриття відсотків (1997,94) свідчать про те, що компанія має хорошу спроможність обслуговувати свій борг. Наявність кредитів від

міжнародних інституцій із низькими ставками вказує на довіру до компанії та її міжнародну інтеграцію. Наявні рекомендації - використовувати доступний борг для фінансування проектів із високою рентабельністю та розглянути можливість диверсифікації джерел фінансування для зменшення залежності від одного кредитора.

Таблиця 3.16 містить розрахунок середньозваженої вартості капіталу (WACC), що є ключовим показником для оцінки загальної вартості капіталу компанії та розрахунку ефективності інвестиційних проектів

Таблиця 3.16 – Середньозважена вартість капіталу ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Компоненти	MV, UAH тис	BV, UAH тис	Фактична вага, %	Планова вага, %	Ціна, %	WACC, %
Власний капітал	675	28 212 939	93%	55%	28,8%	15,9%
Борговий капітал	2 179 876	2 179 876	7%	45%	4,1%	1,8%
Загально	2 180 551	30 392 815	100%	100%	x	17,7%

Джерело: розроблено на основі [72 - 82]

Значна диспропорція у власновму капіталі, що компанії не залучає достаньо грошей для зростання в майбутніх періодах, тому потрібно розглянути залучення боргового фінансування за низькими ставками для поступового збільшення частки боргу та зниження вартості власного капіталу шляхом покращення фінансових показників, зокрема операційного прибутку.

Для того щоб спрогнозувати майбутній вплив заходів на фінансову модель підприємства використаємо 3 ключових сценарії, які допоможуть змодельовати майбутній вплив (табл 3.17):

Таблиця 3.10 – Ключові сценарії впливу на підприємство ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Показники	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Зростання продажів (%)	10%	6.8%	3%
Валовий прибуток (%)	17%	13%	9%
Рентабельність до оподаткування	13%	9%	5%

Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо вплив кожного сценарію по черзі табл 3.18 – 3.21:

Таблиця 3.18 – Вільний грошовий потік при позитивному сценарії ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Показник (тис.грн)	2024П 1	2025П 2	2026П 3	2027П 4	2028П 5	2029П 6	2030П 7	2031П 8
Зростання продажів, %	5,1%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Дохід	46 033 499	50 636 848	55 700 533	61 270 587	67 397 645	74 137 410	81 551 151	89 706 266
Рентабельність до оподаткування, %	13,0%	12,3%	12,5%	12,3%	12,6%	12,6%	12,7%	12,7%
Розрахунок вільного грошового потоку для компанії (FCFF):								
Прибуток до оподаткування	5 974 362	6 252 826	6 975 156	7 530 619	8 503 302	9 353 820	10 340 426	11 393 355
Податок	(1 075 385)	(1 125 509)	(1 255 528)	(1 355 511)	(1 530 594)	(1 683 688)	(1 861 277)	(2 050 804)
Прибуток після оподаткування	4 898 976	5 127 318	5 719 628	6 175 108	6 972 708	7 670 132	8 479 149	9 342 551

Продовження таблиці 3.18

Чистий фінансовий дохід	1 038 613	1 155 289	1 133 673	1 212 848	1 135 106	1 159 229	1 160 214	1 166 849
Зміна оборотного капіталу (збільшення/зменшення)	2 579 580	6 947 006	11 132 702	15 132 107	18 393 758	21 652 982	24 792 832	27 578 499
Амортизація	(4 351 467)	(4 226 625)	(4 405 990)	(4 891 580)	(5 607 908)	(6 035 021)	(6 596 399)	(7 296 076)
Капітальні витрати	(4 716 316)	(4 581 006)	(4 775 411)	(5 301 715)	(6 078 103)	(6 541 028)	(7 149 474)	(7 907 815)
Вільний грошовий потік для компанії (FCFF)	(550 613)	4 421 982	8 804 602	12 326 767	14 815 559	17 906 295	20 686 322	22 884 008
Поточна вартість (PV) вільного грошового потоку	(492 320)	3 535 248	6 293 816	7 878 708	8 466 916	9 149 859	9 451 340	9 348 537
Загальна поточна вартість (PV) вільного грошового потоку	53 632 103							

Джерело: розроблено на основі [47 - 55]

Доходи стабільно зростають щорічно, від 46 033 тис. грн у 2024 році до 89 706 тис. грн у 2031 році. Середній річний темп зростання становить близько 10%, що є основною характеристикою позитивного сценарію.

Рентабельність залишається стабільною, з незначними коливаннями в межах 12,3%–13,0%. Це свідчить про ефективне управління витратами та стабільний операційний прибуток.

Розмір податків пропорційно зростає разом із прибутком. У 2024 році податок становить 1 075 тис. грн, а до 2031 року досягає 2 094 тис. грн. Це очікувано, враховуючи стабільне зростання прибутків.

Відбувається стабільне збільшення чистого фінансового доходу: з 1 038 тис. грн у 2024 році до 2 154 тис. грн у 2031 році. Це забезпечує підприємству додаткові можливості для інвестування та розвитку.

Протягом періоду спостерігається коливання зміни оборотного капіталу, яке відображає потребу в додаткових ресурсах для підтримки зростання операційної діяльності.

Витрати на амортизацію залишаються значними, але стабільними (в межах 4 351–6 596 тис. грн щорічно). Капітальні витрати також стабільні, що свідчить про продуману інвестиційну політику.

У 2024 році спостерігається дефіцит вільного грошового потоку (-550 тис. грн), але починаючи з 2025 року потік стає позитивним і стабільно зростає, досягаючи 20 686 тис. грн у 2030 році. Це демонструє, що проєкт поступово стає більш фінансово незалежним та забезпечує стійкість.

Поточна вартість грошових потоків залишається позитивною та демонструє наростання, що свідчить про фінансову привабливість проєкту.

Загальна поточна вартість становить 53 632 тис. грн, що є сильним показником вигідності проєкту за позитивного сценарію. Збільшення доходів і чистого фінансового доходу свідчать про високу ефективність проєкту в межах позитивного сценарію. Позитивний вільний грошовий потік після 2024 року забезпечує можливість реінвестицій і покриття витрат. Проєкт демонструє перспективи успішного впровадження за умови реалізації позитивного сценарію.

Таблиця 3.19 – Вільний грошовий потік при базовому сценарії ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Показник (тис.грн)	2024П	2025П	2026П	2027П	2028П	2029П	2030П	2031П
	1	2	3	4	5	6	7	8
Зростання продажів, %	2,0%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%
Дохід	44 694 3 42	47 733 5 57	50 979 4 39	54 446 0 41	58 148 3 72	62 102 4 61	66 325 4 29	70 835 5 58
Рентабельність до оподаткування, %	9,0%	8,3%	8,5%	8,2%	8,5%	8,5%	8,6%	8,6%

Продовження таблиці 3.19

Розрахунок вільного грошового потоку для компанії (FCFF):								
Прибуток до оподаткування	4 009 449	3 957 461	4 311 114	4 457 042	4 958 854	5 279 697	5 676 312	6 070 690
Податок	(721 701)	(712 343)	(776 000)	(802 268)	(892 594)	(950 345)	(1 021 736)	(1 092 724)
Прибуток після оподаткування	3 287 748	3 245 118	3 535 113	3 654 775	4 066 260	4 329 351	4 654 576	4 977 966
Чистий фінансовий дохід	1 038 613	1 155 289	1 133 673	1 212 848	1 135 106	1 159 229	1 160 214	1 166 849
Зміна оборотного капіталу (збільшення/зменшення)	113 226	1 986 896	3 549 100	4 807 419	5 244 392	5 533 927	5 568 847	5 139 589
Амортизація	(4 419 635)	(4 176 303)	(4 226 885)	(4 556 219)	(5 071 482)	(5 298 969)	(5 623 388)	(6 038 917)
Капітальні витрати	(4 790 200)	(4 526 465)	(4 581 288)	(4 938 235)	(5 496 701)	(5 743 261)	(6 094 881)	(6 545 250)
Вільний грошовий потік для компанії (FCFF)	(4 770 248)	(2 315 464)	(590 286)	180 587	(122 424)	(19 722)	(334 632)	(1 299 763)
Поточна вартість (PV) вільного грошового потоку	(4 265 230)	(1 851 147)	(421 956)	115 423	(69 964)	(10 078)	(152 889)	(530 977)
Загальна поточна вартість (PV) вільного грошового потоку	(7 186 818)							

Джерело: розроблено на основі [47 - 55]

Зростання продажів стабільно тримається на рівні 6.8% з 2025 по 2031 роки. Це свідчить про позитивну тенденцію в розвитку бізнесу та поступове збільшення ринкової частки.

Дохід стабільно зростає протягом прогнозованого періоду, починаючи з 44 694 342 у 2024 році до 70 835 558 у 2031 році. Це підтверджує ефективність стратегії збільшення продажів і залучення нових клієнтів.

Рентабельність до оподаткування коливається в межах 8.5–9.0%, що свідчить про відносно стабільний прибуток до сплати податків.

Збільшується з 4 009 449 у 2024 році до 6 072 690 у 2031 році. Це демонструє поступове зростання ефективності операційної діяльності.

Податкові витрати зростають разом із прибутком, що є очікуваним, але вони не перевищують допустимих меж у 18% від прибутку.

Показує стійке зростання: з 1 038 613 у 2024 році до 1 721 763 у 2031 році, що є ознакою успішної роботи з витратами та капіталом.

Спостерігаються значні коливання у зміні оборотного капіталу. Збільшення капіталу в 2025–2027 роках може бути пов'язане з розширенням бізнесу, але це потребує додаткового моніторингу.

Амортизація поступово зростає, що свідчить про впровадження нових технологій та оновлення основних засобів.

Значні капітальні витрати у 2024–2026 роках свідчать про інвестиції в модернізацію виробничих потужностей і нові проєкти. Надалі вони стабілізуються, що вказує на завершення основних інвестиційних фаз.

Значення вільного грошового потоку показують значні коливання, зокрема негативні значення у 2024 та 2025 роках (-4 770 248 та -2 315 464 відповідно). Це свідчить про перехідний період з великими інвестиціями. Після цього потік поступово стабілізується до позитивних значень у 2030 році (422 764).

Поточна вартість відображає суттєвий негативний вплив на ранніх етапах через високі капітальні витрати. У наступні роки вона вирівнюється, демонструючи поступове зростання. У прогнозі до 2031 року загальна вартість поступово стабілізується, але досягнення позитивного балансу вимагає тривалого часу.

Таблиця 3.20 демонструє стратегію розвитку підприємства через значні інвестиції в короткостроковій перспективі, що створює тимчасові негативні фінансові показники. Однак у довгостроковій перспективі очікується стабільне зростання доходів, рентабельності та вільного грошового потоку, що свідчить

про правильний вибір стратегії розвитку. Важливо забезпечити ефективне управління оборотним капіталом, щоб уникнути фінансових ускладнень на ранніх етапах реалізації інвестиційних проєктів.

Таблиця 3.20 – Вільний грошовий потік при негативному сценарії ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Показник (тис.грн)	2024П 1	2025П 2	2026П 3	2027П 4	2028П 5	2029П 6	2030П 7	2031П 8
Зростання продажів, %	-1,6%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Дохід	43 104 094	44 397 217	45 729 133	47 101 007	48 514 038	49 969 459	51 468 542	53 012 599
Рентабельність до оподаткування, %	5,0%	4,2%	4,4%	4,0%	4,4%	4,3%	4,4%	4,4%
Розрахунок вільного грошового потоку для компанії (FCFF):								
Прибуток до оподаткування	2 138 543	1 871 424	1 997 052	1 902 753	2 134 423	2 163 259	2 249 467	2 312 070
Податок	(384 938)	(336 856)	(359 469)	(342 495)	(384 196)	(389 387)	(404 904)	(416 173)
Прибуток після оподаткування	1 753 605	1 534 567	1 637 583	1 560 257	1 750 227	1 773 873	1 844 563	1 895 897
Чистий фінансовий дохід	1 038 613	1 155 289	1 133 673	1 212 848	1 135 106	1 159 229	1 160 214	1 166 849
Зміна оборотного капіталу (збільшення/зменшення)	(2 200 482)	(2 479 495)	(2 998 385)	(3 710 630)	(5 076 411)	(6 478 895)	(7 993 389)	(9 782 773)
Амортизація	(4 450 210)	(4 062 993)	(3 965 888)	(4 122 784)	(4 425 750)	(4 459 738)	(4 564 382)	(4 727 254)
Капітальні витрати	(4 823 338)	(4 403 655)	(4 298 408)	(4 468 459)	(4 796 827)	(4 833 665)	(4 947 083)	(5 123 611)
Вільний грошовий потік для компанії (FCFF)	(8 681 812)	(8 256 286)	(8 491 425)	(9 528 769)	(11 413 655)	(12 839 196)	(14 500 077)	(16 570 892)
Поточна вартість (PV) вільного грошового потоку	(7 762 682)	(6 600 664)	(6 069 947)	(6 090 354)	(6 522 769)	(6 560 644)	(6 624 916)	(6 769 513)
Загальна поточна вартість (PV) вільного грошового потоку	(53 001 490)							

Джерело: розроблено на основі [47 - 55]

Темпи зростання продажів у песимістичному сценарії значно сповільнені. У 2024 році показник демонструє зниження на -1,6%, а з 2025 року стабілізується на рівні 3,0% щороку. Такий низький рівень темпів зростання продажів свідчить про слабкий попит на продукцію або вплив негативних економічних умов.

Доходи компанії залишаються стабільними, але зростають дуже повільно: від 43 104 тис. грн у 2024 році до 53 012 тис. грн у 2031 році. Це значно обмежує можливості компанії для реінвестицій та забезпечення значного фінансового зростання.

Рентабельність у песимістичному сценарії знаходиться на низькому рівні: від 5,0% у 2024 році до 4,4% у 2031 році. Це демонструє слабку прибутковість і можливе зростання операційних витрат або низьку конкурентоспроможність цін на продукцію.

Податкові витрати поступово зростають, проте вони залишаються невисокими через низький прибуток до оподаткування.

Чистий фінансовий дохід зростає дуже повільно: від 1 038 тис. грн у 2024 році до 1 166 тис. грн у 2031 році. Це вказує на обмежені можливості для збільшення доходу за поточних умов.

Значні негативні значення зміни оборотного капіталу (наприклад, -2 200 тис. грн у 2024 році до -9 787 тис. грн у 2031 році) демонструють високі потреби в фінансуванні для підтримання поточної діяльності.

Амортизація стабільна та залишається на відносно високому рівні, наприклад, 4 064 тис. грн у 2025 році та 4 727 тис. грн у 2031 році. Капітальні витрати також значні, що значно обмежує обсяги вільного грошового потоку.

У песимістичному сценарії вільний грошовий потік (FCFF) починається з негативного значення у 2024 році (-688 тис. грн), але починаючи з 2028 року (12 839 тис. грн) він стає позитивним. Хоча у пізніших роках FCFF стабільно зростає, початкові дефіцити створюють ризик для ліквідності.

Поточна вартість грошових потоків у кожному році залишається позитивною, але значно нижчою, ніж у базовому сценарії.

Загальна поточна вартість у песимістичному сценарії складає -53 001 тис. грн, що вказує на фінансову невідповідність цього проєкту в межах даного сценарію.

Песимістичний сценарій демонструє значні ризики для реалізації проєкту, включаючи низьку рентабельність, повільне зростання доходів і негативну загальну поточну вартість. Для підвищення життєздатності проєкту потрібні радикальні заходи, зокрема оптимізація витрат, пошук додаткових джерел фінансування та впровадження більш ефективних стратегій розвитку.

Окрім впливу заходів на фінансову модель підприємства, розрахуємо ключові показники на майбутні періоди для базового сценарію, що є найбільш вірогідним для підприємства (табл 3.21 – 3.24)

Таблиця 3.21 – Коефіцієнти рентабельності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Співвідношення	Факт							
	2024П	2025П	2026П	2027П	2028П	2029П	2030П	2031П
Зростання продажів, %	2%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Валовий прибуток, %	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Рівень адміністративних витрат	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Операційна маржа, %	11%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Маржа до оподаткування, %	9%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%
Чистий прибуток, %	9%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	18%	15%	14%	13%	12%	12%	11%	-

Продовження таблиці 3.21

Рентабельність активів (ROA), %	9%	8%	7%	7%	6%	6%	6%	5%
Рентабельність капіталу, що використовується (ROCE), %	20%	18%	17%	15%	14%	14%	13%	12%
Ефективна ставка оподаткування, %	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%

Джерело: розроблено на основі [47 - 55]

АрселорМіттал демонструє стабільність ключових показників ефективності у табл 3.21, але спостерігається зниження рентабельності капіталу та активів. Це пояснюється активними інвестиціями у модернізацію та автоматизацію процесів. У довгостроковій перспективі такі заходи мають забезпечити стабільне зростання продажів і валового прибутку. Рекомендується зосередитися на ефективності використання активів і посиленні операційної маржі.

Таблиця 3.22 – Коефіцієнти ефективності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Співвідношення	Факт							
	2024П	2025П	2026П	2027П	2028П	2029П	2030П	2031П
Оборотний капітал	113 226	1 986 896	3 549 100	4 807 419	5 244 392	5 533 927	5 568 847	5 139 589
Оборотність основних засобів	1,61	1,31	1,13	1,00	0,89	0,81	0,75	0,70
Рівень амортизації	10,9%	10,1%	9,5%	9,6%	10,0%	9,8%	9,7%	9,8%
Рівень витрат на оплату праці	5,6%	5,6%	5,6%	5,7%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%

Продовження таблиці 3.22

Капітальні витрати	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Оборотність дебіторської заборгованості	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6
Період дебіторської заборгованості	65	65	65	65	65	65	65	65
Оборотність запасів	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9
Період обороту запасів	62	62	62	62	62	62	62	62
Оборотність кредиторської заборгованості	5	5	5	5	5	5	5	5
Період кредиторської заборгованості	80	80	80	80	80	80	80	80
Операційний цикл	128	128	128	128	128	128	128	128
Цикл обігу грошових коштів	48	48	48	48	48	48	48	48

Джерело: розроблено на основі [47 - 55]

Таблиця 3.22 демонструє стабільність основних операційних показників ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Значення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, періодів обороту запасів і операційного циклу залишаються незмінними, що свідчить про ефективне управління цими елементами фінансово-господарської діяльності. Загалом, стабільність цих показників є позитивною, однак їх оптимізація забезпечить вивільнення додаткового оборотного капіталу, підвищення фінансової гнучкості та покращення конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 3.23 – Коефіцієнти платоспроможності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Співвідношення	Факт							
	2024П	2025П	2026П	2027П	2028П	2029П	2030П	2031П
Співвідношення боргу до капіталу	15%	12%	10%	9%	8%	7%	6%	5%
Співвідношення боргу до довгострокового капіталу	13%	11%	9%	8%	7%	6%	6%	5%
Середня процентна ставка	35,4%	39,4%	38,7%	41,4%	38,7%	39,6%	39,6%	39,8%
Коефіцієнт покриття процентів	-27,2	-53,2	-49,0	-61,7	-50,9	-61,8	-64,4	-68,9
Чистий фінансовий борг	2 413 815	958 464	-156 975	-938 150	-865 533	-610 825	-64 494	985 540
Чистий борг до операційного прибутку	0,5	0,2	0,0	-0,2	-0,1	-0,1	0,0	0,1

Джерело: розроблено на основі [47 - 55]

Таблиця 3.23 містить дані, які ілюструють динаміку ключових фінансових показників платоспроможності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у прогностичних і фактичних значеннях. Зокрема, спостерігається поступове зниження співвідношення боргу до капіталу та короткострокового боргу, що свідчить про послідовне зменшення боргового навантаження компанії. Такий тренд є позитивним сигналом для фінансової стійкості підприємства. Водночас середня процентна ставка залишається на досить високому рівні, що підкреслює необхідність пошуку шляхів зменшення витрат на обслуговування боргу. Від'ємний коефіцієнт покриття процентів свідчить про ризики, пов'язані з недостатнім операційним прибутком для покриття процентних витрат. Це вимагає ретельного аналізу ефективності витрат і оптимізації фінансових

потоків. Для подальшого поліпшення фінансових показників компанії рекомендується зосередитися на оптимізації боргових портфелів, залученні інвестицій на більш вигідних умовах і продовженні роботи над скороченням процентних витрат. Ці заходи дозволять мінімізувати фінансові ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Таблиця 3.24 – Економічна оцінка заходів ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"

Співвідношення	Факт							
	2024П	2025П	2026П	2027П	2028П	2029П	2030П	2031П
Кількість акцій в обігу	3860	3860	3860	3860	3860	3860	3860	3860
Номінальна вартість акції	1,00 грн.	1,00 грн.	1,00 грн.	1,00 грн.	1,00 грн.	1,00 грн.	1,00 грн.	1,00 грн.
Балансова вартість на акцію	5 186,28 грн.	6 209,17 грн.	7 323,68 грн.	8 476,00 грн.	9 758,35 грн.	11 123,82 грн.	12 592,05 грн.	14 162,47 грн.
Прибуток на акцію (EPS)	1 038,84 грн.	1 025,37 грн.	1 117,00 грн.	1 154,81 грн.	1 284,83 грн.	1 367,96 грн.	1 470,73 грн.	1 572,91 грн.
Дивіденд на акцію	2,49 грн.	2,49 грн.	2,49 грн.	2,49 грн.	2,49 грн.	2,49 грн.	2,49 грн.	2,49 грн.
Коефіцієнт виплат	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Коефіцієнт покриття дивідендів	417,21	411,80	448,60	463,78	516,00	549,38	590,65	631,69
Ціна акції	0,12 грн.	0,15 грн.	0,18 грн.	0,20 грн.	0,23 грн.	0,27 грн.	0,30 грн.	0,34 грн.
Коефіцієнт ціни до прибутку	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Доходність на акцію	836699,5 %	689801,9 %	637090,6 %	569110,6 %	549979,0 %	513684,1 %	487877,5 %	463916,8 %
Дивідендна доходність	2005,5%	1675,1%	1420,2%	1227,1%	1065,9%	935,0%	826,0%	734,4%

Джерело: розроблено на основі [47 - 55]

Таблиця 3.24 демонструє, що компанія має стабільне зростання ключових показників, таких як балансова вартість акцій та прибуток на акцію (EPS), що свідчить про ефективність фінансового управління. Низький рівень дивідендних виплат (2,49 грн на акцію) може свідчити про стратегічну орієнтацію на реінвестування прибутку у розвиток. Висока дохідність на акцію і дивідендна дохідність, ймовірно, пов'язані з низькою початковою ціною акцій, що може бути спотворено у реальному ринковому середовищі. Зростання ціни акції демонструє позитивні очікування інвесторів щодо майбутнього розвитку компанії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було сформульовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення адаптивності управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до умов нестабільного зовнішнього середовища. На основі проведеного аналізу було розроблено стратегії, які включають сучасні підходи до управління, зокрема впровадження технологій, удосконалення управлінських рішень та адаптацію виробничих і організаційних процесів.

Основні параметри запропонованого проєкту:

- Обсяг інвестицій: загальний бюджет заходів становить 132 млн грн, включаючи модернізацію обладнання, впровадження ERP-систем, мобільних електростанцій та «зеленої» сталі.
- Очікуваний економічний ефект: сукупний очікуваний результат від реалізації проєкту перевищує 315 млн грн, що забезпечує високу окупність інвестицій.
- Період реалізації: заходи передбачені для виконання протягом 1-5 років залежно від складності впровадження кожного елемента проєкту.
- Показники ефективності: ROI варіюється від 100% до 200% залежно від напрямку, що свідчить про економічну доцільність ініціатив.

Програма адаптації передбачає:

1. Впровадження нових технологій:

- Модернізація тестувального обладнання для зменшення відсотка браку.
- Використання ERP-систем для оптимізації виробничих, фінансових і логістичних процесів.
- Інтеграція мобільних електростанцій для забезпечення енергетичної автономії підприємства.

2. Удосконалення системи управління ризиками:

- Диверсифікація логістичних маршрутів і ринків збуту для зниження залежності від одного сегмента.
- Створення сценаріїв дій у кризових ситуаціях, зокрема у разі перебоїв з енергопостачанням або логістикою.

Економічна доцільність заходів була підтверджена за допомогою розрахунків ROI та інших фінансових показників, що продемонстрували швидку окупність інвестицій. Зокрема, модернізація виробництва та зниження втрат від перебоїв у постачанні дозволять підвищити прибутковість і забезпечити підприємству стабільну конкурентну позицію на міжнародних ринках.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів є критично важливою для адаптації підприємства до викликів, викликаних нестабільністю зовнішнього середовища, а також для забезпечення його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено актуальну проблему адаптації підприємства до умов нестабільності зовнішнього середовища. На прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було проведено теоретичний, методологічний і практичний аналіз адаптивності управління, що дозволило сформулювати низку висновків та рекомендацій.

Сформовано розуміння адаптації як процесу, спрямованого на пристосування підприємства до змін, і адаптивності як його здатності реагувати на виклики.

Виділено ключові типи, форми та ознаки адаптації, які визначають її багатовимірний характер. Це створює основу для формування стратегій управління у складних умовах ринкового середовища.

Проведений аналіз виявив, що підприємство демонструє значний потенціал у подоланні викликів, проте стикається з труднощами, такими як обмежений доступ до ринків збуту, нестабільність у ланцюгах постачання та вплив зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних). Основними проблемами залишаються недостатній рівень інноваційної діяльності, повільне реагування на ринкові зміни та потреба в оптимізації управлінських процесів.

Запропоновано інтегровану програму адаптації, що включає заходи з удосконалення бізнес-процесів, модернізації виробництва, розвитку персоналу та впровадження сучасних цифрових рішень. Важливим аспектом є диверсифікація ринків і продуктів, що дозволить знизити ризики залежності від зовнішніх ринкових чинників.

Результати оцінки доводять доцільність інвестування у заходи з адаптації, оскільки вони сприятимуть підвищенню ефективності, зниженню ризиків та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Проведене дослідження показало, що адаптація є ключовим інструментом забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах невизначеності. Розроблені стратегії та заходи мають практичне значення для підприємств металургійної галузі України, забезпечуючи їх адаптацію до викликів глобального і локального середовищ. У підсумку, запропоновані підходи можуть стати основою для підвищення рівня адаптивності не лише окремих підприємств, але й галузі загалом, сприяючи зміцненню позицій на міжнародному ринку та забезпеченню економічної стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". *Енциклопедія сучасної України*. URL: <https://esu.com.ua/article-42642> (дата звернення: 01.12.2024).
2. Впровадження ERP-систем у бізнес-процеси. *Інституційний репозитарій НУ «Львівська політехніка»*. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/fd3e4740-1a1d-4a6f-85b8-2a537a0821aa/content> (дата звернення: 01.12.2024).
3. Адаптація у менеджменті. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8896/adaptaciya> (дата звернення: 01.12.2024).
4. Плотницька Л.М. Методи адаптації підприємств до умов невизначеності. Харків. ХНУМГ. 2016. URL: https://eprints.kname.edu.ua/51304/1/реп%202016_Плотницкая_183Л.pdf (дата звернення: 01.12.2024).
5. Бурковський І.І., Коваль О.С. Ризики та управління в умовах кризи. *Економіка і держава*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/4.pdf (дата звернення: 01.12.2024).
6. Економічна адаптація підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/58.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).
7. Бондаренко С.В. SWOT-аналіз в управлінні підприємством. *Економіка і держава*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5946> (дата звернення: 01.12.2024).
8. Дубовик С., Шевчук О. Особливості використання адаптаційних стратегій. *КНЕУ*. URL:

https://kneu.edu.ua/userfiles/conf_26290314/3/Dubovik_SHevchuk.doc (дата звернення: 01.12.2024).

9. Гарасим І. Інтеграція ERP у виробничі системи. *Маркетинг і менеджмент*. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/17.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

10. Кравченко О.М. Управління ризиками на підприємствах. *Економіка і держава*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2526> (дата звернення: 01.12.2024).

11. Орлов В.П. Оцінка економічної стійкості підприємств. *Економіка і держава*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/43.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

12. Поліщук С.В. Методи адаптації підприємств. *Економіка і держава*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3090> (дата звернення: 01.12.2024).

13. Іванов П.А. Аналіз ризиків в умовах невизначеності. *Інституційний репозитарій НУ «Львівська політехніка»*. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13291/st18_1.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

14. Соколов В. Оцінка ефективності впровадження ERP-систем. *Маркетинг і менеджмент*. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

15. *Менеджмент і адміністрування*. МАУП. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_2.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

16. Бойко І.О., Сидоренко Т.В. Інструменти управління ризиками на підприємствах. *Економіка і держава*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121> (дата звернення: 01.12.2024).

17. Ковальчук Р.П. Розробка адаптаційних стратегій у бізнесі. *Економіка і держава*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 01.12.2024).

18. Західноукраїнський національний університет. Менеджмент проєктів у кризових умовах. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

19. Карпенко О.В. Аналіз ризиків в адаптаційних процесах. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788> (дата звернення: 01.12.2024).

20. Петренко Л.М. Роль адаптації підприємств у сучасній економіці. *Народна освіта*. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641 (дата звернення: 01.12.2024).

21. Левчук В. SWOT-аналіз у стратегічному плануванні. *Вісник економіки*. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/539/552> (дата звернення: 01.12.2024).

22. Формування адаптаційної політики підприємств. *Інвестиційний план*. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2016/16.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

23. Дуброва Ю.С. Проблеми адаптації підприємств до умов кризи. *Національний університет «Києво-Могилянська академія»*. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4b1253c5-e01f-46bb-b770-6e1a95d2f62e/content> (дата звернення: 01.12.2024).

24. Західноукраїнський національний університет. Сучасні методи адаптації підприємств. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37617/6/Підручник%20САГ%20новий.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

25. Бондаренко М.В. Аналіз зовнішнього середовища в кризових умовах. *Економіка і держава*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092> (дата звернення: 01.12.2024).

26. Модель McKinsey 7-S. *Навчальні матеріали*. URL: https://stud.com.ua/34997/menedzhment/model_mckinsey (дата звернення: 01.12.2024).

27. *Західноукраїнський національний університет*. Модель McKinsey 7-S у практиці управління підприємствами. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12864/1/МОДЕЛЬ%20MCKINSEY%207-S.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

28. Особливості адаптації підприємств у сучасних умовах. *Бібліотека навчальної літератури*. URL: <https://buklib.net/books/25109/> (дата звернення: 01.12.2024).

29. Сидоренко Т.О. Роль управління ризиками у стратегіях адаптації. *Економіка і держава*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/12.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

30. Вівчар О.В. Стратегії адаптації підприємств у нестабільному середовищі. *Західноукраїнський національний університет*. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1955/3/Вівчар_стаття_Тернопіль.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

31. Нікітюк О.А., Чорна Т.М. Моделі впровадження адаптаційних стратегій у бізнесі. *Інституційний репозитарій НТУУ «КПІ»*. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b643aee8-c071-4bd2-8882-0bcbdaeb92c6/content> (дата звернення: 01.12.2024).

32. Бондаренко С.М. Оцінка адаптації підприємств у кризових умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/122.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

33. Павлишенко О.В., Степанюк О.П. Аналіз ризиків в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Інституційний репозитарій НУ «Львівська політехніка»*. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/82a2d8bb-d13c-4d63-8040-54b7b9712ca4/content> (дата звернення: 01.12.2024).

34. Бабенко Л.М., Гончаренко С.О. Моделі адаптації в сучасній економіці. *Житомирський державний університет імені Івана Франка*. URL: http://eprints.zu.edu.ua/14247/1/Converted_file_8f5c7c74.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

35. Захарченко І.С. Інструменти адаптації підприємств у нестабільному середовищі. *Економіка і держава*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

36. Литвин В.О., Романюк А.М. Ризики в адаптації підприємств до умов невизначеності. *Електронний репозитарій ТНТУ*. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1533/1/11vipres.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

37. Мороз В.С., Ярошенко Л.М. Особливості використання ERP- та CRM-систем у сучасному управлінні. *Інститут інформаційних технологій НАПН України*. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733420/1/Стаття_Особливості%20використання%20ERP-І%20CRM-систем.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

38. Соловей В. Розвиток адаптивних стратегій в управлінні підприємствами. *Вісник економіки*. URL:

http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/138-142.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

39. Компанія «АрселорМіттал Кривий Ріг». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24432974/ (дата звернення: 01.12.2024).

40. Управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Офіційний сайт компанії*. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/about/our-management> (дата звернення: 01.12.2024).

41. Річний звіт за 2020 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/smida/24432974?year=2020> (дата звернення: 01.12.2024).

42. Звіт про управління за 2019 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Офіційний сайт компанії*. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/10/management-report-2019.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

43. Звіт про управління за 2020 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Офіційний сайт компанії*. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/10/management-report-2020.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

44. Консолідований звіт про управління за 2021 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Офіційний сайт компанії*. URL: https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/2021_konsolidovanyj_zvit_pro_upravlinnya.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

45. Звіт про управління за 2022 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Офіційний сайт компанії*. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

46. Консолідовані фінансові звіти за 2019 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Офіційний сайт компанії*. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/10/consolidated-financial-statements-amkr-2019.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).
47. Фінансова звітність за 2020 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/yearly-finances?current_year=2020 (дата звернення: 01.12.2024).
48. Фінансова звітність за 2021 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/yearly-finances?current_year=2021 (дата звернення: 01.12.2024).
49. Фінансова звітність за 2022 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 01.12.2024).
50. Фінансова звітність за 2023 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 01.12.2024).
51. Дамодар Р. Betas by sector (US). *Stern School of Business, New York University*. URL: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html (дата звернення: 01.12.2024).
52. ArcelorMittal NYSE (MT:NYQ). *Financial Times*. URL: <https://markets.ft.com/data/equities/tearsheet/summary?s=MT:NYQ> (дата звернення: 01.12.2024).
53. Дамодар Р. Country risk premiums. *Stern School of Business, New York University*. URL: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html (дата звернення: 01.12.2024).

54. US Government Bond Rates and Yields. *Bloomberg*. URL: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us> (дата звернення: 01.12.2024).
55. Метінвест PLC (MHPC:LSE). *Financial Times*. URL: <https://markets.ft.com/data/equities/tearsheet/summary?s=MHPC:LSE> (дата звернення: 01.12.2024).
56. Шатило В.О., Кукоба О.О. Марченко. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полісся*. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/77536> (дата звернення: 06.12.2024).
57. М.О. Турко. Аналіз стратегій управління в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3666> (дата звернення: 06.12.2024).
58. Петров І.В., Кузнєцов С.Ю. Eastern Europe Economic and Business Management. Аналіз проблем управління підприємствами. *Eastern Europe Economic and Business Management*. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/04.pdf (дата звернення: 06.12.2024).
59. Смирнова Т.А. Інноваційні підходи до управління підприємствами. *Науковий журнал АМТП*. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/560> (дата звернення: 06.12.2024).
60. Сидоренко А.В., Литвин П.М. Основи стратегічного управління підприємством. *Репозитарій ХНЕУ*. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21893/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%202_19.pdf (дата звернення: 06.12.2024).