

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

**«До захисту допущено»
Завідувач кафедри**

**д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«10» червня 2026 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності
зовнішнього середовища»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-22
ЛУПАШКО Анастасія Романівна**

(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц. КВАСКО Алла Володимирівна**

(підпис)

**Рецензент доцент кафедри економічної кібернетики
к.е.н., доц. ОБЕЛЕЦЬ Тетяна Володимирівна**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань
Студентка _____
(підпис)**

Київ – 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«20» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ЛУПАШКО Анастасії Романівні**

1. Тема роботи: «Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища»

керівник роботи к.е.н., доц. **КВАСКО Алла Володимирівна**

затверджені наказом по університету від **«29» травня 2026р. № 2003-с**

2. Термін подання студентом роботи: 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства металургійної галузі, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2025рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2021-2025 рр.; звіти про управління за 2021-2025 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність, види та основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства;
- дослідити вплив нестабільного зовнішнього середовища на діяльність підприємства;
- розкрити методичні підходи до проведення стратегічного аналізу та оцінювання стратегічного потенціалу підприємства;

б) аналітична частина:

- надати загальну характеристику діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», проаналізувати його виробничо-господарську і фінансово-економічну діяльність;
- дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- оцінити стратегічні позиції підприємства та визначити основні проблеми його розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

в) рекомендаційна частина:

- розробити стратегію розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням сучасних умов нестабільності зовнішнього середовища;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованої стратегії розвитку підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства.
2. Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
3. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2025 рр.
4. Аналіз зовнішнього середовища підприємства (PEST-аналіз).
5. Оцінка внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства.
6. SWOT-аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
7. Визначення стратегічного положення підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
8. Основні напрями запропонованої стратегії розвитку підприємства.
9. План реалізації стратегічних заходів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
10. Прогноз впливу реалізації стратегії на результати діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання:

20 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища	20.10.2025 – 31.10.2025	
2.	Розгляд теоретичних положень, наукових підходів та практичного досвіду стратегічного управління розвитком підприємств	01.11.2025– 30.11.2025	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, вивчення особливостей діяльності та ринкового середовища функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	01.12.2025– 31.12.2025	
4.	Аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	01.01.2026 – 31.01.2026	
5.	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	01.02.2026 – 28.02.2026	
6.	Оцінка стратегічної позиції підприємства та визначення основних проблем розвитку	01.03.2026 – 31.03.2026	
7.	Розроблення стратегії розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах нестабільності зовнішнього середовища	01.04.2026 – 30.04.2026	
8.	Обґрунтування доцільності реалізації запропонованої стратегії та оцінювання її впливу на результати діяльності підприємства	01.05.2026 – 25.05.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2026 – 30.05.2026	

Студент _____ Анастасія ЛУПАШКО

Керівник дипломної роботи _____ Алла КВАСКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища» містить 96 сторінок, 26 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 32 найменування.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методологічних підходів, практичних інструментів та механізмів щодо формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

База дослідження – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для аналізу діяльності підприємства застосовано методи фінансово-економічного аналізу, порівняння, узагальнення та графічного представлення інформації. Для оцінювання стратегічного положення підприємства використано методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища та матрицю стратегічного положення підприємства.

Результати роботи. Визначено основні проблеми функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», серед яких високий рівень впливу зовнішніх ризиків, логістичні обмеження, висока енергоємність виробництва, необхідність модернізації виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. За результатами стратегічного аналізу запропонована комплексна стратегія розвитку підприємства, яка включає модернізацію виробничих процесів, розвиток системи енергоменеджменту та енергетичного моніторингу, оптимізацію виробничих витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та удосконалення логістичних процесів.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропонована стратегія розвитку може бути використана промисловими підприємствами для підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища, раціоналізації використання виробничого потенціалу та забезпечення довгострокового розвитку.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені керівництву підприємства та отримали позитивну оцінку щодо можливості їх практичного застосування.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, стратегічне управління, нестабільне зовнішнє середовище, стратегічний аналіз, адаптивна стратегія, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, стратегічний потенціал підприємства, управління розвитком підприємства.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic "Development of an Enterprise Development Strategy under Conditions of External Environment Instability" includes 96 pages, 26 tables, 13 drawings. The bibliography list consists of 32 items.

The purpose of the study is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for the formulation of an enterprise development strategy under conditions of an unstable external environment, using PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" as a case study.

The object of research is the process of strategic management of enterprise development under conditions of an unstable external environment.

The subject of research is a set of theoretical and methodological approaches, practical tools, and mechanisms for the formulation and implementation of an enterprise development strategy in the current business environment.

The research base is PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih".

The research methods. General scientific and special research methods were used in the bachelor's thesis. Methods of financial and economic analysis, comparison, generalization and graphical presentation of information were applied to analyze the enterprise's activities. Strategic analysis methods, including SWOT analysis, PEST analysis, competitive environment analysis and the strategic position matrix, were used to determine the strategic position of the enterprise.

Results of the work. The main challenges affecting the operation of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" were identified, including a high level of exposure to external risks, logistics constraints, high energy intensity of production, the need for modernization of production processes, and the improvement of resource utilization efficiency. Based on the results of the strategic analysis, a comprehensive enterprise development strategy was proposed, encompassing the modernization of production processes, the development of an energy management and energy monitoring system, the optimization of production costs, the enhancement of resource efficiency, and the improvement of logistics processes.

Recommendations for the application of the work results. The proposed development strategy may be used by industrial enterprises to increase their adaptability to changes in the external environment, improve the utilization of production potential, and ensure long-term sustainable development.

Results of research implementation. The recommendations and proposals developed within the framework of the bachelor's thesis were presented to the company's management and received a positive evaluation regarding their potential for practical implementation.

Keywords: enterprise development strategy, strategic management, unstable external environment, strategic analysis, adaptive strategy, SWOT analysis, PEST analysis, strategic potential, enterprise development management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	11
1.1 Стратегія розвитку підприємства: сутність, види та основні підходи до формування.	11
1.2 Вплив нестабільного зовнішнього середовища на діяльність підприємства.....	18
1.3 Методичні підходи до стратегічного аналізу та оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	25
Висновки до розділу 1	31
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ».....	33
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності	33
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.	49
2.3 Оцінка стратегічної позиції підприємства та визначення основних проблем його розвитку.....	58
Висновки до розділу 2	64
3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1 Формування адаптивної стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності	65
3.2 Оцінка ефективності запропонованої стратегії та рекомендації щодо її реалізації.....	75
Висновки до 3 розділу	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

Сучасні умови функціонування економіки України супроводжуються значним рівнем зовнішньої невизначеності, що безпосередньо позначається на діяльності вітчизняних підприємств. Повномасштабна війна, ускладнення логістичних процесів, перебої в енергетичній системі, інфляційні коливання та нестабільність світових ринків суттєво впливають на результати господарської діяльності підприємств. У таких умовах підприємствам необхідно оперативно пристосовуватись до змін, переглядати управлінські рішення, шукати шляхи скорочення витрат і водночас підтримувати власний розвиток. Саме тому особливого значення набуває формування ефективної стратегії розвитку, яка дозволить підприємству зберігати конкурентні позиції, забезпечувати стабільність діяльності та своєчасно реагувати на вплив зовнішніх факторів.

Для промислових підприємств проблема стратегічного розвитку є особливо важливою, оскільки їх діяльність значною мірою залежить від стану зовнішнього ринку, рівня ресурсного забезпечення, вартості енергоресурсів та стабільності виробничих процесів. Підприємства металургійної галузі функціонують в умовах високої конкуренції та значної залежності від світових економічних тенденцій. Водночас сучасні кризові явища вимагають від підприємств не лише підтримання поточної діяльності, а й формування довгострокових стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення економічної стійкості та подальшого розвитку.

На сьогодні стратегія розвитку підприємства виступає одним із ключових інструментів управління, що дозволяє визначити перспективні напрями діяльності, раціонально використовувати наявні ресурси та забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Ефективно сформована стратегія дає можливість підприємству своєчасно реагувати на ризики, мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів та забезпечувати стабільність фінансово-економічних результатів діяльності.

Теоретичні та методологічні аспекти стратегічного управління висвітлено у працях таких західних вчених як І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, А. Томпсон, та Ф. Котлер. Проблемам розробки та реалізації стратегій розвитку підприємств в сучасних умовах функціонування присвячені численні праці і вітчизняних вчених, а саме: З. Є. Шершньової, М. Г. Саєнко, Л. Є. Довгань, Л. П. Артеменко, В. О. Занори, О. В. Федірця, М. В. Хацер та інших. Автори зосереджують увагу на процесі формування стратегії, їх видах, а також виборі для підприємства оптимальної з можливих стратегічних альтернатив з урахуванням особливостей середовища їх функціонування та стадії життєвого циклу.

Особливо актуальною проблема стратегічного розвитку є для АрселорМіттал – одного з найбільших металургійних підприємств України, діяльність якого суттєво залежить від змін зовнішнього середовища. Підприємство функціонує в умовах високого рівня ризиків, пов'язаних із порушенням логістичних маршрутів, зростанням виробничих витрат, нестабільністю енергетичного забезпечення та коливанням попиту на металопродукцію.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства;
- визначити особливості впливу нестабільного зовнішнього середовища на діяльність підприємств;
- розглянути методичні підходи до стратегічного аналізу та оцінювання стратегічного потенціалу підприємства;
- здійснити аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- оцінити стратегічну позицію підприємства та визначити основні проблеми його розвитку;
- сформулювати адаптивну стратегію розвитку підприємства в умовах нестабільності;
- оцінити ефективність запропонованої стратегії та надати рекомендації щодо її реалізації.

Об’єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методологічних підходів, практичних інструментів та механізмів щодо формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Базою дослідження є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

У процесі виконання дипломної роботи було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Для дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління використовувалися методи узагальнення, системного аналізу та порівняння. Під час аналізу діяльності підприємства застосовувалися методи економічного та фінансового аналізу, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи графічного представлення інформації та порівняння показників у динаміці. Для обґрунтування запропонованої стратегії розвитку використовувалися методи прогнозування та оцінювання ефективності управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та стратегічних заходів у діяльності промислових підприємств з метою підвищення ефективності управління розвитком в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Запропоновані підходи можуть бути використані для вдосконалення стратегічного управління, підвищення адаптивності підприємства та забезпечення стабільності його функціонування в умовах сучасних економічних викликів.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Стратегія розвитку підприємства: сутність, види та основні підходи до формування

У сучасних умовах господарювання стратегія розвитку підприємства є важливою складовою системи управління, оскільки саме вона визначає довгострокові напрями діяльності підприємства, забезпечує узгодження його цілей із наявними ресурсами та дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Високий рівень економічної нестабільності, посилення конкуренції, швидкі технологічні зміни та зростання ризиків змушують підприємства переглядати підходи до стратегічного управління та формувати більш гнучкі механізми розвитку. За таких умов стратегія розвитку стає не лише інструментом планування, а й засобом забезпечення економічної стійкості підприємства.

Підприємства, які функціонують без чітко сформованої стратегії розвитку, значно складніше реагують на зміни ринкового середовища, що може негативно впливати на результати їх діяльності. Саме тому стратегічне управління розглядається як один із ключових напрямів забезпечення ефективності функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Особливо важливого значення це набуває для промислових підприємств, діяльність яких залежить від великої кількості зовнішніх факторів: рівня попиту на продукцію, вартості сировини та енергоресурсів, логістичних можливостей, стану міжнародних ринків та інвестиційного середовища.

У науковій літературі поняття «стратегія розвитку підприємства» трактується по-різному, що пояснюється багатогранністю самого процесу стратегічного управління. У загальному розумінні стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення

стратегічних цілей підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища [1, с. 22].

Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробив Ігор Ансофф, який визначав стратегію як набір правил для прийняття управлінських рішень, що забезпечують розвиток підприємства та його взаємодію із зовнішнім середовищем. На думку Майкла Портера, стратегія підприємства повинна бути спрямована на формування стійких конкурентних переваг та створення ефективної ринкової позиції [3, с. 51]. Водночас українські науковці розглядають стратегію розвитку як систему управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства та підтримання його економічної стійкості [1, с. 34].

Для більш детального розуміння сутності стратегії розвитку підприємства у таблиці узагальнено різні підходи науковців до трактування цього поняття.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення понять «стратегія» та «стратегія розвитку підприємства»

Автор	Визначення	Основний акцент
І. Ансофф [2]	Стратегія є набором правил для прийняття управлінських рішень	Управлінські рішення
М. Портер [3]	Стратегія спрямована на формування конкурентних переваг підприємства	Конкурентоспроможність
Л.Є. Довгань [4]	Стратегія визначає довгострокові напрями розвитку підприємства	Довгостроковий розвиток
Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. [5]	Стратегія – «постійна зміна підприємства або регулярна його адаптація до можливих змін у середовищі на шляху до досягнення мети»	Адаптація до середовища
М. В. Хацер [6]	Стратегія розвитку підприємства – «це комплекс управлінських рішень, спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства»	Динамічний і сталий розвиток

Джерело: складено автором на основі [2-6]

Таким чином, різні підходи до визначення стратегії розвитку підприємства не суперечать один одному, а доповнюють сутність стратегічного управління. У сучасних умовах підприємству недостатньо лише визначити довгострокові цілі – важливо також забезпечити конкурентні переваги, ефективність управління та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що підходи до стратегічного управління змінювалися разом із розвитком економічних відносин. На початкових етапах стратегія розглядалася переважно як інструмент довгострокового планування діяльності підприємства. Основна увага приділялася прогнозуванню обсягів виробництва, фінансових результатів та майбутніх ринкових позицій. Однак поступово стратегічне управління почало орієнтуватися не лише на планування, але й на забезпечення здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [5-6, 13-14].

Сучасний підхід до стратегічного управління базується на принципах адаптивності, гнучкості та системності. Для підприємств це означає необхідність постійного моніторингу ринкової ситуації, оцінювання ризиків та коригування стратегічних рішень відповідно до зовнішніх змін. Особливого значення набуває здатність підприємства швидко реагувати на кризові явища, зміни попиту, порушення логістичних процесів та нестабільність ресурсного забезпечення.

У системі стратегічного управління стратегія розвитку виконує низку важливих функцій. Насамперед вона забезпечує координацію діяльності підприємства, оскільки дозволяє узгодити роботу окремих структурних підрозділів для досягнення спільних цілей. Крім цього, стратегія виконує адаптаційну функцію, сприяючи пристосуванню підприємства до змін зовнішнього середовища.

Важливою є також функція забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективно сформована стратегія дозволяє підприємству підтримувати конкурентні переваги, удосконалювати виробничі процеси, оптимізувати витрати та покращувати якість продукції. В умовах нестабільності

стратегія розвитку також виконує антикризову функцію, оскільки дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків та підтримувати стабільність діяльності [12, 15].

Ще одним з важливих аспектів є значна кількість класифікацій стратегій розвитку підприємства. Залежно від рівня управління виділяють корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії [10, с. 13; 4, с.247]. Корпоративна стратегія визначає загальні напрями розвитку підприємства та охоплює питання управління всіма сферами його діяльності. Вона формує загальну концепцію розвитку підприємства, визначає стратегічні цілі та основні механізми їх досягнення.

Конкурентна стратегія спрямована на забезпечення конкурентних переваг підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Основна увага при формуванні конкурентної стратегії приділяється аналізу конкурентного середовища, поведінки споживачів та ринкових можливостей підприємства.

Функціональні стратегії розробляються для окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема маркетингу, виробництва, фінансів, управління персоналом або інноваційної діяльності. Їх основним завданням є забезпечення ефективного функціонування окремих структурних елементів підприємства та досягнення стратегічних цілей у межах відповідного напрямку діяльності.

Залежно від характеру розвитку підприємства виділяють стратегії зростання, стабілізації та скорочення діяльності [9, с. 84–86]. Стратегії зростання передбачають розширення діяльності підприємства, освоєння нових ринків збуту, збільшення обсягів виробництва або диверсифікацію діяльності. Такі стратегії застосовуються підприємствами, які мають достатній рівень ресурсного забезпечення та прагнуть посилити свої конкурентні позиції на ринку.

Стратегії стабілізації спрямовані на підтримання досягнутого рівня діяльності підприємства та забезпечення його стійкого функціонування в умовах нестабільності. Вони використовуються у ситуаціях, коли підприємство прагне мінімізувати ризики та зберегти наявні ринкові позиції.

Стратегії скорочення застосовуються переважно у кризових умовах та передбачають оптимізацію витрат, реструктуризацію діяльності, скорочення окремих напрямів виробництва або перегляд системи управління підприємством. Такі стратегії дозволяють підприємству підтримувати фінансову стабільність та адаптуватися до несприятливих економічних умов [10, с.52].

Окрему групу становлять адаптивні та антикризові стратегії, значення яких суттєво зросло в сучасних умовах господарювання. Адаптивна стратегія передбачає забезпечення гнучкості системи управління та можливість оперативного коригування стратегічних рішень залежно від змін зовнішнього середовища. Антикризова стратегія спрямована на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ та забезпечення економічної стійкості підприємства [13].

У таблиці узагальнено основні види стратегій розвитку підприємства.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних видів стратегій розвитку підприємства

Вид стратегії	Характеристика	Основна мета	Особливості застосування
1	2	3	4
Корпоративна	Визначає загальні напрями розвитку підприємства та охоплює всі сфери діяльності	Досягнення стратегічних цілей	Формується на рівні вищого керівництва
Конкурентна	Спрямована на формування та підтримання конкурентних переваг	Посилення ринкових позицій	Орієнтована на конкурентне середовище
Функціональна	Розробляється для окремих напрямів діяльності підприємства	Підвищення ефективності управління	Формується для маркетингу, фінансів, виробництва, персоналу
Стратегія зростання	Передбачає розширення діяльності підприємства	Збільшення обсягів діяльності та прибутку	Використовується за сприятливих ринкових умов
Стратегія стабілізації	Спрямована на підтримання поточного стану підприємства	Збереження стабільності діяльності	Доцільна в умовах помірної нестабільності

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Стратегія скорочення	Передбачає оптимізацію витрат та реструктуризацію діяльності	Мінімізація втрат і фінансова стабілізація	Використовується в кризових умовах
Адаптивна	Орієнтована на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища	Підвищення гнучкості управління	Передбачає постійне коригування рішень
Антикризова	Спрямована на подолання кризових явищ та мінімізацію ризиків	Забезпечення економічної стійкості	Використовується за високого рівня загроз

Джерело: складено автором на основі [4, 8, 9, 10, 12, 13]

Якщо говорити про процес формування стратегії розвитку підприємства, то він є складним і багатоступеневим. Передбачає проведення комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення стратегічних цілей, оцінювання наявного потенціалу, формування альтернативних напрямів розвитку та вибір найбільш ефективної стратегії (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Етапи формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [5, 10, 11]

На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього середовища підприємства. Під час цього аналізу оцінюються економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. Важливе значення має оцінювання рівня конкуренції, стану ринку, тенденцій зміни попиту та ресурсного забезпечення.

Наступним етапом є аналіз внутрішнього середовища підприємства, у процесі якого оцінюються фінансові ресурси, виробничий потенціал, система управління, кадрове забезпечення та конкурентні переваги підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його здатність реалізовувати стратегічні цілі.

Після проведення стратегічного аналізу формуються стратегічні цілі підприємства та розробляються можливі стратегічні альтернативи. На основі порівняння альтернатив здійснюється вибір найбільш ефективного напрямку розвитку підприємства. Важливим елементом стратегічного управління є також контроль реалізації стратегії та можливість її коригування відповідно до змін зовнішнього середовища.

Зараз підприємства дедалі частіше використовують адаптивний підхід до стратегічного управління. Його сутність полягає у забезпеченні гнучкості системи управління та можливості оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища [13, с. 295]. Для промислових підприємств це має особливе значення, оскільки їх діяльність значною мірою залежить від стабільності ресурсного забезпечення, логістичних процесів та ситуації на міжнародних ринках.

Крім цього, сучасні підприємства активно використовують цифрові технології у процесі стратегічного управління. Цифровізація дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, покращити систему аналізу інформації та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень. Для промислових підприємств цифрова трансформація стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності виробничої діяльності.

Важливого значення у сучасних умовах набуває також ризик-орієнтований підхід до формування стратегії розвитку підприємства. Його сутність полягає у врахуванні можливих ризиків під час прийняття стратегічних рішень та формуванні механізмів мінімізації їх негативного впливу [14, с. 268]. Це особливо актуально для великих промислових підприємств, діяльність яких залежить від значної кількості зовнішніх факторів та характеризується високим рівнем ресурсозалежності.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства є комплексною системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. В умовах нестабільності особливого значення набуває формування адаптивних стратегій розвитку, які дозволяють підприємству забезпечувати економічну стійкість та підтримувати стабільність діяльності навіть за високого рівня зовнішніх ризиків.

1.2 Вплив нестабільного зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Функціонування підприємства нерозривно пов'язане із впливом зовнішнього середовища, яке формує умови здійснення господарської діяльності та визначає можливості подальшого розвитку. Зовнішнє середовище охоплює сукупність факторів, що перебувають поза межами прямого контролю підприємства, але суттєво впливають на результати його діяльності. До таких факторів належать економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та ринкові умови функціонування підприємства.

Характерною особливістю сучасного зовнішнього середовища є його динамічність та високий рівень невизначеності. Зміни ринкової кон'юнктури, посилення конкуренції, прискорення технологічного розвитку, нестабільність

фінансових ринків та глобалізаційні процеси суттєво ускладнюють діяльність підприємств і підвищують рівень ризиків у процесі прийняття управлінських рішень.

У науковій літературі зовнішнє середовище підприємства розглядається як сукупність факторів та умов, які перебувають поза межами прямого контролю підприємства, але впливають на результати його діяльності [15, с.56]. На відміну від внутрішнього середовища, яке підприємство може частково регулювати через систему управління, зовнішні фактори характеризуються високим рівнем мінливості та непередбачуваності. Складові зовнішнього середовища зображено на рис 1.2



Рисунок 1.2 – Складові зовнішнього середовища

Джерело: побудовано автором на основі[15].

Нестабільність зовнішнього середовища проявляється через постійні зміни умов функціонування підприємства. Вони можуть бути пов'язані зі змінами економічної ситуації, політичними процесами, міжнародною кон'юнктурою ринку, розвитком технологій або соціальними чинниками. Для підприємств це означає

необхідність постійно переглядати підходи до управління, оцінювати ризики та коригувати стратегічні рішення.

Одним із найбільш відчутних факторів нестабільності є економічна ситуація. Інфляційні процеси призводять до зростання собівартості продукції, оскільки збільшуються витрати на сировину, енергоресурси, транспортування та оплату праці. Крім цього, нестабільність валютного курсу ускладнює фінансове планування та створює додаткові ризики для підприємств, які здійснюють експортно-імпортні операції.

Для українських підприємств проблема нестабільності зовнішнього середовища сьогодні є особливо актуальною. За останні роки підприємства були змушені працювати в умовах воєнних ризиків, порушення логістичних маршрутів, дефіциту енергоресурсів, інфляційного тиску та нестабільності валютного курсу. Усе це змінило підходи до управління підприємствами та змусило компанії швидко адаптуватися до нових умов функціонування. Для багатьох компаній головною проблемою стало забезпечення безперервності виробничих процесів. Частина підприємств була змушена змінювати логістичні маршрути, переносити виробничі потужності або адаптовувати організацію роботи до нових умов. Крім цього, підприємства зіткнулися зі зростанням витрат на безпеку, енергозабезпечення та транспортування продукції.

Таблиця 1.3 – Основні фактори нестабільності зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства

Група факторів	Основні прояви	Вплив на діяльність підприємства
1	2	3
Економічні	Інфляція, валютні коливання, зростання цін на ресурси, нестабільність ринку	Зростання собівартості продукції, фінансові ризики, скорочення прибутковості
Політичні	Зміни законодавства, державне регулювання, воєнний стан	Ускладнення планування діяльності, підвищення рівня невизначеності

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Воєнні	Руйнування інфраструктури, загроза безпеці, релокація підприємств	Порушення виробничих процесів, скорочення обсягів виробництва
Логістичні	Блокування портів, ускладнення перевезень, зростання транспортних витрат	Порушення постачання сировини та експорту продукції
Енергетичні	Перебої електропостачання, зростання тарифів на енергоносії	Зупинка виробництва, підвищення виробничих витрат
Технологічні	Цифровізація, автоматизація, швидке оновлення технологій	Необхідність модернізації виробництва та додаткових інвестицій
Соціальні	Міграція населення, дефіцит кадрів, зміна умов праці	Зниження продуктивності праці та кадрові проблеми
Конкурентні	Посилення конкуренції, зміна попиту, вихід нових компаній на ринок	Втрата ринкових позицій та необхідність пошуку конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором на основі[4, 7, 10, 15].

Значне зростання виробничих витрат змусило підприємства переглядати структуру витрат, оптимізувати окремі бізнес-процеси та шукати нові підходи до забезпечення економічної стійкості. Частина підприємств була змушена скорочувати обсяги виробництва або тимчасово призупиняти окремі напрями діяльності через та складність прогнозування подальшої ситуації на ринку.

Тож, окрему групу факторів формують політичні та воєнні ризики. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, пошкодження енергетичних об'єктів, загроза безпеці працівників та ускладнення логістики суттєво вплинули на стабільність функціонування підприємств.

Найбільш складною ситуація стала для підприємств промислового сектору, особливо для металургійної галузі. Металургійне виробництво значною мірою залежить від стабільного енергопостачання, функціонування транспортної інфраструктури та безперервності виробничих процесів. Через це будь-які перебої

в роботі енергосистеми або логістики безпосередньо впливають на результати діяльності металургійних підприємств.

Для таких підприємств логістика є одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Значна частина металопродукції реалізується на зовнішніх ринках, тому ефективність транспортних маршрутів безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. Після обмеження роботи морських портів українські металургійні підприємства були змушені переорієнтовувати експортні поставки на залізничні маршрути та альтернативні логістичні напрями. Це призвело до суттєвого зростання транспортних витрат та збільшення часу доставки продукції.

Крім логістичних проблем, серйозним викликом в тому числі для металургійних підприємств стала енергетична нестабільність. Металургійне виробництво характеризується високою енергоємністю та потребує безперервності технологічних процесів. Аварійні відключення електроенергії, нестабільність енергосистеми та зростання тарифів на електроенергію суттєво вплинули на собівартість продукції та ефективність виробництва.

Фактично нестабільність зовнішнього середовища змушує підприємства переходити від довгострокового прогнозованого планування до більш адаптивного управління. Якщо раніше стратегія могла залишатися незмінною протягом тривалого часу, то сьогодні підприємства повинні постійно коригувати стратегічні рішення залежно від економічної ситуації, логістичних можливостей, рівня ризиків та стану ринку. Особливо це стосується великих промислових підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від зовнішніх факторів.

Через це підприємства дедалі частіше переходять до більш гнучких моделей стратегічного управління. Основна увага приділяється швидкості реагування на зміни, здатності адаптувати бізнес-процеси до нових умов та забезпеченню економічної стійкості підприємства. На рис. 1.3 зображено вплив нестабільного зовнішнього середовища на діяльність підприємства.



Рисунок 1.3 – Вплив нестабільності середовища на діяльність підприємства

Джерело: побудовано автором на основі[6, 11-15].

Події останніх років однозначно змінили умови функціонування українських промислових підприємств. Частина компаній була змушена переглядати виробничі програми, переносити окремі бізнес-процеси або змінювати напрями реалізації продукції відповідно до нових умов ринку. Для багатьох підприємств пріоритетом стало не розширення діяльності, а забезпечення безперервності роботи та збереження виробничого потенціалу.

Помітно змінився і підхід підприємств до використання ресурсів. Підвищення вартості енергоносіїв, транспортних послуг та сировини змусило підприємства більш жорстко контролювати витрати та оптимізувати виробничі процеси. У промисловому секторі це проявилось через скорочення енергоємних виробництв, перегляд постачальницьких зв'язків та пошук альтернативних логістичних маршрутів.

Для металургійних підприємств додатковою проблемою стала висока залежність від зовнішніх ринків збуту. Через ускладнення експорту та нестабільність світового попиту підприємства були змушені адаптувати структуру поставок і переглядати обсяги виробництва залежно від поточної ситуації на ринку металопродукції. У таких умовах навіть короткострокові зміни зовнішнього середовища можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства.

Водночас нестабільність середовища вплинула і на довгострокові управлінські рішення. Частина підприємств відклала реалізацію інвестиційних проєктів або модернізацію виробництва через складність прогнозування майбутніх економічних умов. Це створює додаткові ризики для подальшого розвитку підприємств та їх конкурентоспроможності у перспективі.

Отже, зовнішнє середовище є одним із ключових чинників, які визначають умови функціонування та можливості розвитку підприємства. Його нестабільність змінює не лише результати діяльності підприємства, а й сам підхід до управління, оскільки підприємство змушене працювати в умовах постійної невизначеності та обмеженості прогнозування.

Чим вищою є залежність підприємства від ресурсів, логістики, енергозабезпечення або зовнішніх ринків, тим сильніше проявляється вплив зовнішніх змін на результати його діяльності. Особливо це характерно для великих промислових підприємств, діяльність яких потребує стабільності виробничих процесів та значного ресурсного забезпечення.

За таких умов здатність підприємства своєчасно враховувати зміни зовнішнього середовища поступово перетворюється на один із головних факторів забезпечення його стійкості та подальшого розвитку. Саме тому під час формування стратегії розвитку підприємства важливого значення набуває використання методів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та визначити реальні можливості підприємства в умовах нестабільності.

1.3 Методичні підходи до стратегічного аналізу та оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Формування ефективної стратегії розвитку підприємства неможливе без глибокого аналізу умов його функціонування та оцінювання наявних можливостей для досягнення стратегічних цілей. Саме тому стратегічний аналіз є одним із ключових елементів системи стратегічного управління, оскільки забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та вибору напрямів розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз передбачає комплексне оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, його ресурсного забезпечення, конкурентного положення та перспектив подальшого розвитку. На відміну від поточного економічного аналізу, який переважно орієнтований на оцінювання результатів діяльності підприємства за певний період, стратегічний аналіз має довгостроковий характер і спрямований на виявлення факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства у перспективі.

У процесі стратегічного аналізу досліджується не лише поточний стан підприємства, а й його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність функціонування. Це дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційні ризики, оцінювати можливості розвитку та формувати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Для підприємства стратегічний аналіз виконує одночасно декілька важливих функцій. По-перше, він забезпечує формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. По-друге, дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити його стратегічне положення на ринку. По-третє, результати стратегічного аналізу використовуються для оцінювання ресурсного

потенціалу підприємства та його готовності до реалізації стратегічних змін [17-18, 21].

Існує декілька напрямів стратегічного аналізу, вони наведені на рис. 1.4



Рисунок 1.4 – Основні напрями стратегічного аналізу підприємства

Джерело: створено автором на основі[7, 19, 22].

Комплексність стратегічного аналізу зумовлена тим, що діяльність підприємства не можна оцінювати лише за одним показником або окремим напрямом роботи. Фінансові результати, конкурентні позиції, виробничі можливості, кадрове забезпечення та рівень управління тісно пов'язані між собою. Наприклад, навіть за наявності попиту на продукцію підприємство може мати обмежені можливості для розвитку через нестачу фінансових ресурсів, застаріле обладнання або залежність від нестабільних постачальників. Тому стратегічний аналіз має охоплювати не тільки поточні результати діяльності, а й ті умови, які визначають майбутню спроможність підприємства розвиватися.

Під час оцінювання стратегічного положення підприємства важливо враховувати дві групи факторів: зовнішні умови функціонування та внутрішні можливості самого підприємства. Зовнішнє середовище формує загальні правила,

ризиків й можливості для діяльності, тоді як внутрішнє середовище показує, наскільки підприємство готове використати ці можливості або протистояти загрозам. Саме поєднання цих двох напрямів дозволяє отримати більш реалістичне уявлення про становище підприємства та визначити, які стратегічні рішення будуть доцільними [20, 22].

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на виявлення факторів, які підприємство не контролює безпосередньо, але має враховувати у процесі управління. До них належать економічна ситуація, рівень конкуренції, державне регулювання, технологічні зміни, поведінка споживачів, стан ринку ресурсів та інші умови, що можуть впливати на діяльність підприємства. Значення такого аналізу полягає в тому, що він дозволяє заздалегідь помітити потенційні загрози або, навпаки, визначити можливості для розвитку. Для промислових підприємств це особливо важливо, оскільки їхня діяльність залежить від цін на ресурси, стабільності постачання, логістики, енергозабезпечення та кон'юнктури ринку.

Водночас аналіз лише зовнішнього середовища не дає повної картини. Підприємство може працювати в сприятливих ринкових умовах, але не мати достатнього виробничого, фінансового або кадрового потенціалу для використання наявних можливостей. Саме тому важливо досліджувати внутрішнє середовище, яке відображає реальний стан підприємства та його здатність до розвитку. У межах такого аналізу оцінюються виробничі потужності, фінансові ресурси, рівень технологічного оснащення, організаційна структура, якість управління, кваліфікація персоналу та ефективність використання ресурсів.

Результати внутрішнього аналізу дозволяють визначити сильні та слабкі сторони підприємства. До сильних сторін можуть належати стабільні ринкові позиції, наявність виробничої бази, досвід персоналу, впізнаваність продукції або доступ до ресурсів. Слабкими сторонами можуть бути висока собівартість продукції, недостатня фінансова стійкість, зношеність основних засобів, залежність від окремих ринків збуту чи постачальників. Виявлення таких аспектів є важливим,

оскільки саме вони показують, які напрями потребують удосконалення перед реалізацією стратегії розвитку.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Його основне призначення полягає у поєднанні результатів оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в єдину систему стратегічного оцінювання. SWOT-аналіз (табл. 1.4) дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, які можуть впливати на результати його діяльності [20].

Таблиця 1.4 – Характеристика елементів SWOT-аналізу

Елемент	Характеристика
Сильні сторони (S)	Внутрішні переваги та сильні сторони підприємства
Слабкі сторони (W)	Внутрішні проблеми та обмеження діяльності
Можливості (O)	Сприятливі можливості зовнішнього середовища
Загрози (T)	Зовнішні ризики та потенційні загрози

Джерело: побудовано автором на основі [20].

SWOT-аналіз широко використовується під час формування стратегії розвитку підприємства, оскільки дозволяє оцінити відповідність внутрішніх можливостей підприємства умовам зовнішнього середовища. Крім цього, результати SWOT-аналізу можуть використовуватися для вибору стратегічних альтернатив та визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства.

Для дослідження факторів зовнішнього середовища часто застосовується PEST-аналіз (табл. 1.5), який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства [21].

Таблиця 1.5 – Основні складові PEST-аналізу

Складова	Характеристика
Political	Політичні та правові фактори
Economic	Економічні умови функціонування
Social	Соціальні та демографічні фактори
Technological	Технологічний розвиток та інновації

Джерело: побудовано автором на основі [21].

Застосування PEST-аналізу дозволяє підприємству оцінити загальні тенденції розвитку зовнішнього середовища та визначити фактори, які можуть створювати додаткові можливості або обмеження для діяльності підприємства. Особливо важливим цей метод є для підприємств, діяльність яких суттєво залежить від змін ринкової кон'юнктури, державного регулювання або технологічного розвитку.

Для оцінювання рівня конкуренції на ринку використовується модель п'яти конкурентних сил М. Портера (рис.1.5). Вона дозволяє визначити рівень конкурентного тиску та оцінити вплив основних ринкових факторів на діяльність підприємства.

Модель М. Портера дозволяє оцінити рівень привабливості галузі, визначити джерела конкурентного тиску та виявити фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Її застосування є особливо актуальним для підприємств, що функціонують у висококонкурентному середовищі або працюють на міжнародних ринках.



Рисунок 1.5 – Модель п'яти конкурентних сил М. Портера

Джерело: створено автором на основі[3, 22].

Важливим елементом стратегічного аналізу є оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Стратегічний потенціал характеризує сукупність ресурсів, можливостей та управлінських характеристик, які забезпечують здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [23, с. 110-111].

Стратегічний потенціал підприємства формується під впливом різних складових, які взаємопов'язані між собою та спільно визначають можливості подальшого розвитку підприємства. Основні його складові перелічено в табл. 1.6.

Оцінювання стратегічного потенціалу дозволяє визначити рівень готовності підприємства до реалізації стратегічних змін та виявити напрями, які потребують удосконалення. Наприклад, недостатній рівень фінансового забезпечення може обмежувати реалізацію інвестиційних проєктів, а низький рівень технологічного розвитку – знижувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Таблиця 1.6 – Основні складові стратегічного потенціалу підприємства

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	Стан виробничих потужностей та ефективність виробництва
Фінансовий потенціал	Рівень фінансової стійкості та ресурсного забезпечення
Кадровий потенціал	Кваліфікація персоналу та ефективність управління
Інноваційний потенціал	Здатність до впровадження інновацій
Управлінський потенціал	Рівень організації системи управління
Маркетинговий потенціал	Конкурентні позиції та ринкові можливості

Джерело: побудовано автором на основі [4, 7, 23].

Для великих промислових підприємств особливого значення набуває оцінювання виробничого, фінансового та ресурсного потенціалу. Саме ці складові значною мірою визначають здатність підприємства підтримувати стабільність виробничих процесів, забезпечувати безперервність діяльності та реалізовувати довгострокові стратегічні проєкти.

Окрему роль у процесі стратегічного аналізу відіграє оцінювання рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. В умовах нестабільності підприємству недостатньо лише володіти значним ресурсним потенціалом –важливо також забезпечити здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, коригувати управлінські рішення та підтримувати ефективність діяльності навіть за високого рівня зовнішніх ризиків.

Таким чином, стратегічний аналіз та оцінювання стратегічного потенціалу підприємства формують основу для обґрунтування стратегічних рішень та вибору напрямів подальшого розвитку підприємства. Комплексне використання методів стратегічного аналізу дозволяє оцінити реальні можливості підприємства, визначити рівень його конкурентоспроможності та сформулювати передумови для забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Загалом, стратегія розвитку підприємства є основою забезпечення його довгострокової стабільності, конкурентоспроможності та здатності функціонувати в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Її формування пов'язане не лише з визначенням перспективних напрямів діяльності, а й з необхідністю врахування реальних умов функціонування підприємства, рівня його ресурсного забезпечення та можливостей адаптації до зовнішніх викликів.

Нестабільність зовнішнього середовища формує для підприємств високий рівень невизначеності, який проявляється через економічні коливання, зміни ринкової кон'юнктури, посилення конкурентного тиску, технологічні зміни та порушення виробничо-логістичних процесів. За таких умов здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища безпосередньо впливає на результати його діяльності та перспективи подальшого розвитку.

Поєднання аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей підприємства, конкурентного положення та стратегічного потенціалу дозволяє більш об'єктивно оцінити реальний стан підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості й загрози для подальшого розвитку.

Використання сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу та моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, забезпечує формування інформаційної основи для вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства. При цьому ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від рівня стратегічного потенціалу підприємства, який визначається станом його виробничих, фінансових, кадрових та управлінських ресурсів.

Отже, забезпечення розвитку підприємства в умовах нестабільності потребує формування адаптивної системи стратегічного управління, здатної враховувати зміни зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на ризики та забезпечувати ефективне використання наявного потенціалу підприємства.

2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності

АрселорМіттал є одним із найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України та входить до складу міжнародної корпорації ArcelorMittal – одного зі світових лідерів у сфері виробництва сталі та металопродукції. Підприємство здійснює повний металургійний цикл, який охоплює видобуток руди, коксохімічне виробництво, виплавку чавуну і сталі, а також виготовлення готової металопродукції.

Історія комбінату розпочалась 4 серпня 1934 року, коли було отримано перший чавун у доменній печі №1. У наступні десятиліття підприємство активно розвивалося: вводились у дію нові доменні печі, сталеплавильні агрегати, прокатні стани та інші виробничі об'єкти, що дозволило сформувати підприємство з повним металургійним циклом. Одним із важливих етапів розвитку стало введення у 1957 році конвертерного виробництва, після чого комбінат став одним із ключових центрів металургійної промисловості України [24].

У 1990-х роках підприємство проходило процес реструктуризації та розширення виробничої структури. До складу комбінату були приєднані гірничо-збагачувальний комбінат, коксохімічне виробництво та шахтоуправління з підземного видобутку руди, що дозволило сформувати інтегроване металургійне підприємство.

Важливі зміни відбулися після приватизації підприємства. У 2005 році комбінат увійшов до складу компанії «Міттал Стіл», а вже з 2007 року – до міжнародної корпорації ArcelorMittal. Після цього підприємство змінило назву на ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а з 2011 року офіційно функціонує як

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Входження до міжнародної групи стало початком масштабної модернізації виробництва та реалізації інвестиційних програм [24].

Таблиця 2.1– Загальна характеристика підприємства

Повне найменування юридичної особи	Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг»
Скорочене найменування	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Ідентифікаційний код юридичної особи	24432974
Місцезнаходження	50095, Дніпропетровська область, м. Кривий Ріг, вул. Орджонікідзе, 1
Основний вид діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Форма власності	Приватна
Галузь діяльності	Гірничо-металургійний комплекс
Материнська компанія	ArcelorMittal

Джерело: [24, 25]

Протягом останніх років на підприємстві було реалізовано низку великих інвестиційних та виробничих проєктів. Серед них – будівництво машин безперервного лиття заготовок, реконструкція доменних печей, оновлення прокатного виробництва, запуск нових коксових батарей та впровадження технологій зниження шкідливих викидів. Одним із найбільших сучасних проєктів стало будівництво фабрики огрудування, яка має забезпечити поступову заміну застарілих виробничих потужностей та покращення екологічних показників підприємства.

Крім виробничої модернізації, підприємство реалізовувало екологічні та соціальні проєкти. Значна увага приділялась оновленню обладнання, скороченню виробничих викидів, розвитку освітніх програм та підтримці регіональних

соціальних ініціатив. У 2021 році компанія заявила про намір інвестувати близько 1 млрд доларів США у проєкти екомодернізації та розвитку виробництва. [24].

Після початку повномасштабної війни у 2022 році діяльність підприємства суттєво ускладнилася через порушення логістичних маршрутів, нестачу сировини, скорочення обсягів виробництва та нестабільність зовнішніх ринків. У зв'язку з цим підприємство було змушене тимчасово скоротити виробничі потужності, перебудувати логістичні процеси та адаптувати діяльність до нових умов функціонування. Разом із цим компанія продовжує підтримувати роботу основних виробничих підрозділів та реалізовувати окремі стратегічні проєкти розвитку.

На сьогодні АрселорМіттал залишається одним із найбільших роботодавців промислового сектору України та відіграє важливу роль у функціонуванні металургійної галузі країни. Підприємство продовжує здійснювати виробничу діяльність, адаптуючись до сучасних економічних та ринкових викликів, а також зберігає стратегічне значення для української економіки.

Основною сферою діяльності АрселорМіттал є виробництво металургійної продукції та забезпечення повного циклу її виготовлення – від видобутку сировини до випуску готового прокату. Підприємство належить до підприємств із повним металургійним циклом, що дозволяє здійснювати комплексне виробництво продукції та забезпечувати відносну незалежність від зовнішніх постачальників окремих видів сировини.

До структури підприємства входять гірничий, коксохімічний та металургійний напрями виробництва. Одним із ключових видів діяльності є видобуток залізної руди та її подальше збагачення. Підприємство здійснює як відкритий, так і підземний видобуток руди, що забезпечує потреби власного металургійного виробництва у сировині.

Важливе місце у діяльності підприємства займає коксохімічне виробництво, яке забезпечує виготовлення коксу, необхідного для доменного процесу. Наявність власного коксохімічного виробництва дозволяє підтримувати безперервність

виробничого циклу та частково зменшувати залежність від зовнішніх постачальників паливних ресурсів.

Металургійне виробництво підприємства охоплює виплавку чавуну та сталі, а також виробництво готової металопродукції. На підприємстві функціонують доменні печі, конвертерне виробництво, машини безперервного лиття заготовок та прокатні стани. Упродовж останніх років значна увага приділялась модернізації виробничого обладнання та впровадженню сучасних технологій виробництва.

Основними видами продукції підприємства є арматурний прокат, катанка, сортовий прокат, сталева заготовка та чавун. Продукція реалізується як на внутрішньому ринку України, так і за її межами. Значна частина виробленої металопродукції експортується, що робить діяльність підприємства залежною від ситуації на світовому ринку металургії, рівня попиту, цін на сировину та логістичних умов.

Відповідно до даних Єдиного державного реєстру, основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво чавуну, сталі та феросплавів (табл. 2.2). Разом із цим підприємство здійснює й інші види діяльності, пов'язані з видобутком сировини, виробничою інфраструктурою, будівництвом, інжинірингом, професійною освітою та медичним обслуговуванням [25].

Крім виробничої діяльності, підприємство бере участь у реалізації екологічних та інвестиційних проєктів. Одним із пріоритетних напрямів розвитку є модернізація виробничих потужностей та поступове зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. З цією метою на підприємстві реалізуються проєкти реконструкції доменних печей, оновлення систем очищення газів, будівництва фабрики огрудкування та виведення з експлуатації застарілого обладнання.

Таблиця 2.2 – Основні види діяльності підприємства

Код КВЕД	Вид діяльності
24.10	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
07.10	Добування залізних руд
19.10	Виробництво коксу та коксопродуктів
36.00	Забір, очищення та постачання води
41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель
42.21	Будівництво трубопроводів
71.12	Діяльність у сфері інжинірингу та технічного консультування
85.32	Професійно-технічна освіта
86.10	Діяльність лікарняних закладів

Джерело: [25]

Таким чином, структура видів економічної діяльності підприємства свідчить про комплексний характер його функціонування та наявність розвиненої виробничої, технічної й соціальної інфраструктури. В умовах нестабільного зовнішнього середовища це створює додаткові можливості для підтримки безперервності виробничих процесів і забезпечення стійкості діяльності підприємства.

До початку повномасштабного вторгнення основними ринками збуту продукції підприємства були Україна, країни Європейського Союзу, Африка, Близький Схід, США та Південна Америка. Значна частина продукції реалізовувалась на зовнішніх ринках, що забезпечувало підприємству стабільні валютні надходження та дозволяло підтримувати високі обсяги виробництва.

Після початку повномасштабної війни підприємство зіткнулося з суттєвими труднощами у сфері реалізації продукції. Основними проблемами стали порушення логістичних ланцюгів, обмеження експорту, ускладнення транспортування

продукції та нестабільність енергопостачання. У 2022 році виробничі потужності підприємства були завантажені лише частково, що призвело до скорочення обсягів виробництва та необхідності адаптації діяльності підприємства до нових умов функціонування.

В умовах воєнного стану підприємство було змушене переорієнтовувати частину поставок на внутрішній ринок та найближчі логістично доступні країни. Разом із цим у 2024 році підприємству вдалося збільшити обсяги експорту, зокрема завдяки частковому відновленню морського коридору. Найбільшу частку експорту становили залізорудний концентрат, чавун та готова металопродукція.

Таким чином, АрселорМіттал продовжує зберігати важливе місце у металургійній галузі України та адаптувати свою діяльність до сучасних економічних і логістичних викликів.

Організаційна структура управління АрселорМіттал сформована відповідно до масштабів діяльності підприємства, особливостей металургійного виробництва та необхідності ефективної координації роботи великої кількості структурних підрозділів. Управління підприємством здійснюється за лінійно-функціональним принципом, який передбачає розподіл управлінських функцій між окремими напрямками діяльності та забезпечує взаємодію між виробничими, фінансовими, технічними й адміністративними службами.

Детальніше зображено на рис. 2.1

На чолі підприємства знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, визначає стратегічні напрями розвитку та координує роботу структурних підрозділів. Система управління підприємством побудована таким чином, щоб забезпечувати оперативне прийняття управлінських рішень, контроль за виробничими процесами та ефективне функціонування всіх напрямів діяльності підприємства.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал»

Джерело: [24]

Відповідно до інформації, розміщеної на офіційному сайті підприємства, управлінська структура АрселорМіттал включає керівників ключових функціональних напрямів діяльності. Зокрема, до системи управління входять напрями, пов'язані з виробництвом, фінансами, технологічним розвитком, охороною праці, юридичним супроводом, управлінням персоналом, корпоративними комунікаціями, логістикою та закупівлями. Такий підхід дозволяє забезпечувати спеціалізацію управлінських функцій та підвищувати ефективність координації між окремими підрозділами підприємства.

Важливою особливістю організаційної структури підприємства є поєднання централізованого управління зі значною кількістю функціональних служб і підрозділів. Це пов'язано з тим, що підприємство здійснює діяльність у різних напрямках та має складну виробничу й технічну інфраструктуру. Наявність окремих управлінських напрямів дозволяє забезпечувати більш ефективний контроль за фінансовою діяльністю, реалізацією інвестиційних проєктів, управлінням персоналом та впровадженню стратегічних рішень.

Окрему роль у системі управління підприємством відіграють підрозділи, пов'язані з охороною праці, промисловою безпекою та екологічним контролем. Для металургійного підприємства такі напрями діяльності мають особливе значення через складність виробничих процесів та необхідність дотримання екологічних і технічних стандартів.

Керівний склад підприємства характеризується високим рівнем кваліфікації та значним практичним досвідом у сфері металургійного виробництва, фінансового управління, технологічного розвитку та стратегічного планування. Підтвердженням цього є вищий менеджмент компанії, який також наведений на рис. 2.1. Наявність міжнародного управлінського досвіду та співпраця в межах корпорації ArcelorMittal дозволяють підприємству використовувати сучасні підходи до управління й адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища.

Ефективна організаційна структура управління набуває особливого значення, оскільки дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни економічної ситуації, адаптувати внутрішні процеси до нових умов діяльності та забезпечувати безперервність роботи підприємства. Гнучкість системи управління та розподіл функцій між окремими напрямками створюють умови для підтримки стабільної діяльності підприємства навіть в умовах підвищених ризиків і зовнішніх обмежень.

Аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства дозволяє оцінити ефективність функціонування АрселорМіттал, визначити основні тенденції його розвитку та дослідити вплив зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства. Для металургійних підприємств аналіз фінансових і виробничих показників має особливе значення, оскільки їх діяльність значною мірою залежить від стану світового ринку металопродукції, рівня зовнішнього попиту, вартості енергоресурсів, логістичних можливостей та загальної економічної ситуації.

Особливо суттєвий вплив на діяльність підприємства мали події після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році. Порушення логістичних маршрутів, обмеження експорту, нестабільність енергопостачання, скорочення виробничого навантаження та зростання витрат негативно позначилися на фінансових результатах і виробничих показниках підприємства. Разом із цим у 2024–2025 роках спостерігається поступова адаптація підприємства до нових умов функціонування та часткове відновлення окремих показників діяльності. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2021–2025 роки наведено у табл. 2.3.

Проведений аналіз свідчить про суттєве погіршення фінансово-економічних показників підприємства після 2021 року. Якщо у 2021 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі понад 25 млрд грн, то вже у 2022 році діяльність підприємства стала збитковою. Основними причинами цього стали наслідки

повномасштабної війни, різке скорочення обсягів виробництва, порушення логістичних ланцюгів, обмеження експорту та зростання виробничих витрат.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чисельність персоналу, осіб	18 747	17 221	15 065	13 273	12 644
Дохід, тис. грн	109 303 155	43 818 410	41 848 635	64 591 407	70 634 443
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	25 216 068	-49 009 104	-11 811 030	-8 848 963	-8 896 797
Активи, тис. грн	105 800 975	52 682 761	47 031 718	51 725 655	53 967 849
Власний капітал, тис. грн	76 552 000	28 212 939	16 016 794	7 396 436	-2 271 631
Поточні зобов'язання, тис. грн	21 889 735	18 423 468	24 616 362	36 931 442	46 389 371
Собівартість реалізації, тис. грн	74 561 304	55 829 721	50 635 909	69 042 126	75 361 466
Основні засоби, тис. грн	59 836 707	22 872 692	25 233 789	27 125 411	30 190 884
Продуктивність праці, тис. грн	5830,43	2544,48	2777,87	4866,38	5586,40
Фондовіддача	1,827	1,916	1,658	2,381	2,340
Витрати на 1 грн доходу, грн/грн	0,682	1,274	1,210	1,069	1,067

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [26]

Дохід підприємства у 2022 році скоротився більш ніж у два рази порівняно з 2021 роком. У 2023 році негативна тенденція зберігалася, однак у 2024–2025 роках спостерігається поступове відновлення доходів підприємства. У 2025 році дохід підприємства склав понад 70 млрд грн, що свідчить про часткову стабілізацію діяльності та поступове відновлення виробничих і логістичних процесів. Підвищилась і ефективність використання основних засобів, підтвердженням чого є збільшення фондовіддачі в 2024 р. на 30,3% відносно рівня 2021 р. та на 43,6% відносно рівня 2023 року. В 2025 р. даний показник скоротився менше ніж на 2% за рахунок перевищення темпів зростання вартості основних засобів порівняно з темпами зміни доходу підприємства.

Разом із цим підприємство продовжує залишатися збитковим. Незважаючи на покращення окремих показників діяльності, чистий збиток у 2025 році становив майже 8,9 млрд грн. Це свідчить про збереження значного фінансового навантаження, високого рівня витрат та складних умов функціонування підприємства.

Негативною тенденцією є також скорочення чисельності персоналу. Протягом 2021–2025 років кількість працівників зменшилась більш ніж на 6 тисяч осіб. Така динаміка пов'язана зі скороченням виробничих потужностей, оптимізацією витрат та загальними економічними труднощами підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. В 2024-2025 рр. зросла інтенсивність праці, свідченням чого є збільшення продуктивності праці на фоні скорочення чисельності персоналу (продуктивність в 2025 р. становила 95,8% відносно рівня 2021 р, а чисельність персоналу на 32,5% менша довоєнного рівня).

Аналіз структури капіталу свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства. Власний капітал підприємства поступово зменшувався та у 2025 році набув від'ємного значення. Одночасно спостерігається суттєве зростання поточних зобов'язань, що свідчить про підвищення рівня фінансових ризиків та залежності підприємства від залучених коштів.

Станом на кінець 2025 року загальна вартість активів підприємства становила 51 418 090 тис. грн. При цьому найбільшу частку в структурі активів займали необоротні активи – 27 387 316 тис. грн, або понад 53% загальної вартості майна підприємства. Така структура активів є характерною для підприємств металургійної галузі, діяльність яких потребує значного обсягу виробничих потужностей, обладнання та інфраструктури.

Суттєву частку активів підприємства формували оборотні активи, обсяг яких на кінець звітного періоду становив 23 649 741 тис. грн. Найбільшу частку серед оборотних активів займали виробничі запаси, дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги, а також незавершене виробництво (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура оборотних активів ПАТ «АрселорМіттал» станом на кінець 2025 року

Показник	Значення, тис. грн			Частка у структурі оборотних активів, %		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Виробничі запаси	5788371	7365740	9038929	26,67	30,11	38,22
Незавершене виробництво	3700672	5671178	4321957	17,05	23,18	18,27
Готова продукція	1353149	1650533	1275146	6,24	6,75	5,39
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6071880	5024433	3926039	27,98	20,54	16,60
Дебіторська заборгованість за податками	3137632	3120787	3719213	14,46	12,76	15,73
Інша поточна дебіторська заборгованість	246524	231867	175583	1,14	0,95	0,74
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	383028	356797	464008	1,76	1,46	1,96
Грошові кошти та їх еквіваленти	523938	488391	439537	2,41	2,00	1,86
Інші поточні нефінансові активи	496247	553290	289329	2,29	2,26	1,22
Усього	21701441	24463016	23649741	100	100	100

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства [32]

Структура оборотних активів свідчить про значну концентрацію ресурсів підприємства у виробничих запасах та дебіторській заборгованості. Причому частка виробничих запасів зростала протягом останніх трьох років з 26,7% в 2023 році до 30,11% в 2024 р. та 38,2% в 2025 р. Разом з тим, в 2025 році зменшилась частка незавершеного виробництва до 18,3%, що на 4,9 в.п. менше рівня попереднього року. Тенденцію до зниження демонструє і питома вага готової продукції у складі оборотних активів. Частка дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги також скоротилась: з 28% в 2023 р. до 16,5% в 2024 р та ще на 3,9 в.п. в 2025 р.

Подібна структура оборотних активів є характерною для металургійного підприємства, оскільки забезпечення безперервності виробництва потребує значних запасів сировини та матеріалів. Водночас високий рівень запасів може

свідчити про уповільнення оборотності активів та збільшення витрат на їх утримання.

Скорочення грошових коштів у поєднанні зі значним рівнем виробничих витрат та високою ресурсоемністю виробництва створює ризики для підтримання належного рівня ліквідності підприємства. За таких умов підприємство значною мірою залежить від стабільності реалізації продукції, безперервності виробничого процесу та своєчасності розрахунків із контрагентами.

Для більш детальної оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати основні фінансові індикатори діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Основні фінансові індикатори діяльності підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,08	1,61	0,88	0,66	0,51
Коефіцієнт автономії	0,72	0,54	0,34	0,14	-0,04
Рентабельність активів (ROA)	0,24	-0,92	-0,26	-0,17	-0,18
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,37	-0,92	-0,55	-0,74	-3,77
Чиста маржа	0,23	-1,10	-0,29	-0,13	-0,14
Коефіцієнт заборгованості	0,21	0,35	0,52	0,71	0,86

Джерело: [26]

Наведені показники підтверджують погіршення фінансового стану підприємства упродовж останніх років. Значне зниження коефіцієнтів ліквідності свідчить про ускладнення можливості підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Одночасно зростання коефіцієнта заборгованості вказує на підвищення залежності підприємства від позикового капіталу.

Значний вплив на фінансові результати ПАТ АрселорМіттал у 2025 році мав високий рівень собівартості продукції та значний обсяг операційних витрат (табл. 2.6). Для підприємств металургійної галузі витратна складова є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності, оскільки виробничі процеси потребують значних обсягів сировини, енергетичних ресурсів та безперервного функціонування виробничого обладнання.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал» за 2023-2025 роки

Показник	Значення, тис. грн			Відхилення	
	2023 р	2024 р.	2025 р.	2024-2023	2025-2024
Чистий дохід від реалізації	41848635	64591407	70634443	22742772	6043036
Собівартість реалізованої продукції	50635909	69042126	75361460	18406217	6319334
Валовий збиток	-8787274	-4450719	-4727023	4336555	-276304
Операційний збиток	-10261777	-7079139	-7762609	3182638	-683470
Чистий фінансовий результат	-11811030	-8848963	-8896797	2962067	-47834

Джерело: побудовано автором на основі [32]

За 2025 рік чистий дохід від реалізації продукції становив 70 634 443 тис. грн, тоді як собівартість реалізованої продукції досягла 75 361 466 тис. грн. У результаті підприємство отримало валовий збиток у розмірі 4 727 023 тис. грн. Порівняно з аналогічним періодом попереднього року обсяг збитку збільшився, що свідчить про збереження значного витратного навантаження на підприємство.

В 2024 році темпи зростання доходів значно перевищувати аналогічний показник по витратах (154,35% проти 136,35%), що дозволило скоротити валовий збиток підприємства. В 2025 р. темпи зміни зазначених показників були майже однаковими (109,36% та 109,15%), що призвело до зростання валового збитку на 276 млн грн або на 6,2%. Отже, незважаючи на збільшення обсягів реалізації, підприємству не вдалося забезпечити покриття виробничих витрат, що негативно вплинуло на фінансовий результат діяльності.

Однією з головних причин збитковості підприємства залишався високий рівень матеріальних витрат. Їх обсяг становив 55 610 913 тис. грн, або 72% усіх операційних витрат підприємства.

Таблиця 2.7 – Склад і структура операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал» за 2023-2025 рр.

Елемент витрат	Сума, тис. грн			Частка у структурі витрат, %		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Матеріальні затрати	34485128	53241200	55610913	68,97	71,56	71,98
Витрати на оплату праці	3587893	4168600	4317609	7,18	5,60	5,59
Відрахування на соціальні заходи	746877	877254	917778	1,49	1,18	1,19
Амортизація	3611313	4096284	4749477	7,22	5,51	6,15
Інші операційні витрати	7568379	12017607	11667148	15,14	16,15	15,10
Разом	49999590	74400945	77262925	100,00	100,00	100,00

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Структура операційних витрат свідчить про критично високу залежність підприємства від матеріальних ресурсів. Показник матеріаломісткості продукції в 2023-2024 рр. становив 0,82 грн, а в 2025 р. – 0,79 грн, тобто на 1 грн вартості продукції в 2025 р. приходилось 0,79 грн матеріальних витрат. Для металургійного виробництва це є характерною особливістю, проте за умов нестабільного зовнішнього середовища така залежність створює додаткові ризики для забезпечення фінансової стабільності підприємства. Коливання вартості сировини, енергетичних ресурсів та логістичних послуг безпосередньо впливають на рівень собівартості продукції та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

За таких умов особливого значення набуває підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізація виробничих витрат та модернізація виробничих процесів. Саме зниження витратного навантаження та підвищення операційної ефективності можуть стати важливими складовими адаптивної стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Разом із фінансовими показниками важливе значення має аналіз виробничої діяльності підприємства. Обсяги виробництва основних видів продукції підприємства у 2023–2025 роках наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Обсяги виробництва основних видів продукції підприємства

Вид продукції	Обсяги виробництва, млн т			Темп проросту, %	
	2023 р	2024 р	2025 р	2024/2023	2025/2024
Кокс	0,8	1,3	1,5	62,5	15,4
Концентрат	4,6	7,8	7,6	69,6	-2,6
Агломерат	2,8	3,9	4,5	39,3	15,4
Чавун	1,5	2,2	2,5	46,7	13,6
Сталь	1,0	1,7	1,7	70,0	0,0
Прокат	0,9	1,5	1,6	66,7	6,7

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Аналіз виробничих показників свідчить про часткове відновлення діяльності підприємства у 2024-2025 роках. Зокрема, в 2024 р. спостерігається зростання по всіх видах продукції відносно рівня 2023 р., а в 2025 р. відносно рівня попереднього року зросли обсяги виробництва коксу, агломерату, чавуну та прокату. Це пов'язано з поступовою адаптацією підприємства до нових умов функціонування, відновленням логістичних маршрутів та збільшенням експортних можливостей підприємства.

Таблиця 2.9 - Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції підприємства у 2025 році

Основний вид продукції	Обсяг виробництва		Частка у структурі виробництва, %	Обсяг реалізації		Частка у структурі реалізації, %
	у натуральній формі, тон	у грошовій формі, тис. грн		у натуральній формі, тон	у грошовій формі, тис. грн	
Чавун	1 064 924,73	17 555 758,82	24,88	1 064 924,73	17 555 758,82	24,88
Прокат	1 554 172,71	37 961 679,94	53,8	1 549 322,55	37 846 554,78	53,64
Концентрат	3 651 668,39	12 557 611,67	17,8	3 600 806,59	12 712 823,24	18,02

Джерело: [24]

Аналіз структури виробництва та реалізації продукції свідчить про те, що найбільшу частку у виробничій діяльності АрселорМіттал займає виробництво та реалізація прокату. Частка прокатної продукції у структурі виробництва перевищує 50%, що підтверджує орієнтацію підприємства на виготовлення готової металопродукції для внутрішнього та зовнішнього ринків.

Важливе місце у структурі виробництва також займають чавун та залізорудний концентрат. Значні обсяги виробництва концентрату пов'язані з наявністю власної сировинної бази та функціонуванням гірничо-збагачувального комплексу у структурі підприємства. Це забезпечує підприємству можливість підтримувати повний металургійний цикл виробництва та частково зменшувати залежність від зовнішніх постачальників сировини.

Показники реалізації продукції свідчать про стабільний попит на основні види металургійної продукції підприємства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Незважаючи на складні умови функціонування, підприємство продовжує забезпечувати виробництво та реалізацію основних видів продукції, поступово відновлюючи виробничі обсяги та експортні можливості.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про те, що діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» упродовж останніх років здійснювалася в умовах значного впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Незважаючи на поступове відновлення окремих виробничих та фінансових показників, підприємство продовжує стикатися з високим рівнем фінансових ризиків, збитковістю діяльності та необхідністю адаптації до сучасних економічних умов. Це підтверджує актуальність удосконалення стратегії розвитку підприємства та пошуку ефективних напрямів підвищення його стійкості й конкурентоспроможності.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Функціонування підприємств металургійної галузі значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, оскільки їх діяльність характеризується високою ресурсоемністю, залежністю від світового ринку металопродукції та чутливістю до змін економічної кон'юнктури. Для таких підприємств важливе значення мають політичні, економічні, технологічні,

логістичні та ринкові фактори, які безпосередньо впливають на обсяги виробництва, рівень витрат, експортні можливості та фінансові результати діяльності.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємства змушені постійно адаптувати виробничі та управлінські процеси до змін ринкової ситуації, коливань попиту, вартості ресурсів і зовнішніх обмежень. Для підприємств металургійної галузі здатність своєчасно реагувати на вплив зовнішніх факторів є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та подальшого розвитку. Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність АрселорМіттал доцільно використати PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати основні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Найбільш вагомий вплив на діяльність підприємства мають політичні фактори. Воєнний стан, зміни у державному регулюванні, експортні обмеження та

нестабільність міжнародної торгівлі безпосередньо впливають на логістичні процеси, обсяги виробництва та можливості реалізації продукції на зовнішніх ринках. Для металургійного підприємства, значна частина продукції якого орієнтована на експорт, такі фактори мають критичне значення.

Економічні фактори формують фінансові умови функціонування підприємства. Зростання вартості енергоресурсів, валютні коливання, інфляційні процеси та зміна світових цін на металопродукцію безпосередньо впливають на собівартість продукції, рівень прибутковості та конкурентоспроможність підприємства. Висока ресурсоемність металургійного виробництва посилює чутливість підприємства до економічних змін.

Соціальні фактори насамперед пов'язані із кадровим забезпеченням підприємства. Скорочення трудових ресурсів, міграція населення та дефіцит кваліфікованих кадрів ускладнюють підтримання стабільної роботи виробничих підрозділів. Крім цього, підприємство змушене приділяти більше уваги питанням безпеки праці, соціальної підтримки персоналу та збереження кадрового потенціалу.

Технологічні фактори відображають необхідність модернізації виробництва та впровадження сучасних технологій. Високий рівень зносу основних засобів потребує оновлення обладнання, автоматизації виробничих процесів та впровадження енергоефективних рішень. Водночас технологічний розвиток створює можливості для зниження витрат, підвищення продуктивності виробництва та покращення екологічних показників діяльності підприємства.

Результати PEST-аналізу свідчать про те, що діяльність ПАТ «АрселорМіттал» здійснюється під впливом значної кількості взаємопов'язаних факторів зовнішнього середовища. За таких умов забезпечення стабільності функціонування та подальшого розвитку підприємства потребує формування гнучкої та адаптивної стратегії управління, здатної враховувати сучасні ризики й оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливою складовою аналізу зовнішнього середовища є дослідження конкурентного середовища підприємства, оскільки рівень конкуренції у металургійній галузі безпосередньо впливає на обсяги реалізації продукції, фінансові результати діяльності та можливості стратегічного розвитку підприємства. Металургійна галузь України характеризується високим рівнем конкуренції, значною залежністю від зовнішніх ринків збуту та чутливістю до змін економічної ситуації.

Для більш детальної оцінки ринкового середовища та конкурентного тиску доцільно провести аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера, яка дозволяє визначити основні фактори конкурентного впливу на діяльність підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз конкурентного середовища ПАТ «АрселорМіттал» за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Рівень впливу	Прояв впливу на підприємство
Конкуренція між існуючими виробниками	Високий	Значна конкуренція на світовому ринку металопродукції, ціновий тиск з боку іноземних виробників
Загроза появи нових конкурентів	Низький	Висока капіталомісткість галузі та складність створення металургійного виробництва
Вплив постачальників	Високий	Залежність від вартості енергоресурсів, сировини та логістичних послуг
Вплив споживачів	Середній	Залежність від попиту на зовнішніх ринках та вимог до якості продукції
Загроза товарів-замінників	Низький	Обмежене використання альтернатив металопродукції у промисловості та будівництві

Джерело: створено автором на основі моделі М. Портера.

Результати аналізу свідчать про високий рівень конкурентного тиску у металургійній галузі. Найбільший вплив на діяльність підприємства мають конкуренція між існуючими виробниками та залежність від постачальників ресурсів. Для підприємства особливо важливими залишаються ціни на енергоресурси, сировину та логістичні послуги, оскільки саме вони формують значну частину собівартості продукції.

Водночас загроза появи нових конкурентів у галузі залишається низькою через високий рівень капіталомісткості металургійного виробництва, потребу у значних інвестиціях та складність технологічних процесів. Це частково стабілізує конкурентне середовище та дозволяє великим підприємствам зберігати свої позиції на ринку.

Суттєвий вплив мають також зовнішні ринки збуту, оскільки значна частина продукції підприємства орієнтована на експорт. Через це зміни світового попиту, коливання цін на металопродукцію та логістичні обмеження безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Основними конкурентами АрселорМіттал на українському ринку металопродукції є великі металургійні та промислові підприємства, серед яких Запоріжсталь, Каметсталь, Інтерпайп та Дніпровський металургійний завод. Дані підприємства функціонують у схожих ринкових умовах та зазнають впливу аналогічних зовнішніх факторів, зокрема логістичних обмежень, зростання вартості енергоресурсів та нестабільності світового ринку металопродукції.

Для оцінки конкурентних позицій підприємства доцільно провести порівняльний аналіз основних фінансових показників підприємств-конкурентів (табл. 2.11).

Результати проведеного аналізу показують, що Запоріжсталь у 2025 році мала найвищий рівень доходу серед досліджуваних підприємств та при цьому зберігала прибуткову діяльність. Це свідчить про достатньо стійкі конкурентні позиції підприємства та його здатність адаптуватися до складних ринкових умов.

Позитивний фінансовий результат продемонструвала і Каметсталь. Незважаючи на менші масштаби діяльності порівняно з ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та «Запоріжсталлю», підприємство поступово відновлює виробничу діяльність та покращує фінансові показники після кризових явищ попередніх років.

Таблиця 2.11 - Порівняльна характеристика фінансових показників підприємств-конкурентів у 2025 році

Підприємство	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	Активи, тис. грн	Статутний капітал, грн
АрселорМіттал	70 634 443	-8 896 797	53 967 849	3 859 533 000
Запоріжсталь	72 014 156	1 764 886	95 899 572	660 920 444,75
Каметсталь	58 780 443	961 340	57 137 340	170 584 321
Інтерпайп	23 710 215	2 618 906	38 151 216	256 828 504
Дніпровський металургійний завод	1 664 980	-1 225 795	3 284 308	574 993 782

Джерело: створено автором на основі [26]

Окремої уваги заслуговує Інтерпайп, яка при значно нижчому рівні доходу отримала один із найкращих показників чистого прибутку серед підприємств-конкурентів. Така ситуація може бути пов'язана з більш ефективною структурою витрат, вищою рентабельністю продукції та спеціалізацією підприємства на окремих видах високотехнологічної продукції.

На відміну від більшості конкурентів, АрселорМіттал у 2025 році продовжувало працювати зі збитком. Попри високий рівень доходу та значні виробничі потужності, на результати діяльності підприємства суттєво впливали логістичні труднощі, нестабільність енергопостачання, висока енергоємність виробництва та зростання виробничих витрат. Водночас підприємство залишається одним із найбільших виробників металопродукції в Україні та зберігає значний виробничий потенціал.

До ключових конкурентних переваг ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» належать наявність повного металургійного циклу виробництва, власної сировинної бази, масштабних виробничих потужностей та підтримки міжнародної корпорації ArcelorMittal. Важливу роль також відіграє реалізація модернізаційних та інвестиційних проєктів, спрямованих на оновлення обладнання, підвищення енергоефективності та вдосконалення виробничих процесів.

Разом із цим проведений аналіз підтверджує необхідність подальшої модернізації виробництва, оптимізації витрат та підвищення ефективності управління підприємством. В умовах високого рівня конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища здатність швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати стратегічні рішення безпосередньо впливатиме на подальшу конкурентоспроможність підприємства.

Отже, результати аналізу конкурентного середовища свідчать про те, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає важливе місце у металургійній галузі України та має значний потенціал для подальшого розвитку. Проте сучасні умови функціонування потребують формування більш гнучкої та адаптивної стратегії розвитку підприємства з урахуванням економічних, логістичних та ринкових викликів.

Перейдемо до оцінки внутрішнього середовища підприємства, яка є важливою складовою його функціонування та розвитку, оскільки саме внутрішні ресурси, виробничий потенціал, система управління та фінансовий стан визначають можливості підприємства щодо підтримки конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Для АрселорМіттал ця оцінка має особливе значення з огляду на масштаби діяльності підприємства, складність виробничих процесів та необхідність функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища.

Однією з ключових складових внутрішнього середовища підприємства є його виробничий потенціал. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» належить до найбільших металургійних підприємств України та здійснює діяльність за принципом повного металургійного циклу. Наявність власної сировинної бази, гірничо-збагачувального комплексу, коксохімічного виробництва та металургійних потужностей дозволяє підприємству підтримувати безперервність виробничих процесів та частково зменшувати залежність від зовнішніх постачальників сировини.

Аналіз виробничих показників свідчить про поступове відновлення виробничої діяльності підприємства у 2024–2025 роках. У 2025 році підприємство

збільшило обсяги виробництва коксу з 1,3 млн тонн до 1,5 млн тонн, агломерату – з 3,9 млн тонн до 4,5 млн тонн, чавуну – з 2,2 млн тонн до 2,5 млн тонн, а також прокату – з 1,5 млн тонн до 1,6 млн тонн. Це свідчить про часткову стабілізацію виробничих процесів та поступову адаптацію підприємства до нових умов функціонування після різкого скорочення виробництва у 2022 році.

Разом із цим рівень виробничого навантаження підприємства все ще залишається нижчим порівняно з довоєнним періодом. На діяльність підприємства продовжують впливати логістичні обмеження, нестабільність енергопостачання та значний рівень виробничих витрат.

Важливим елементом внутрішнього середовища підприємства є кадровий потенціал. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» традиційно належить до найбільших роботодавців промислового сектору України. Проте аналіз динаміки чисельності персоналу свідчить про тенденцію до скорочення кількості працівників. Якщо у 2021 році чисельність персоналу становила 18 747 осіб, то у 2025 році – вже 12 644 особи. Таким чином, за п'ять років кількість працівників скоротилася більш ніж на 6 тисяч осіб.

Скорочення чисельності персоналу пов'язане зі зменшенням виробничого навантаження, оптимізацією витрат, міграційними процесами та складною безпековою ситуацією в країні. Разом із цим підприємство продовжує підтримувати систему професійної підготовки персоналу та реалізовувати освітні ініціативи для забезпечення виробництва кваліфікованими кадрами.

Суттєвий вплив на внутрішнє середовище підприємства має його фінансовий стан. Аналіз основних фінансових показників свідчить про значне погіршення фінансової стійкості підприємства після 2021 року. Якщо у 2021 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі понад 25 млрд грн, то у 2022 році діяльність стала збитковою, а чистий збиток перевищив 49 млрд грн. У 2023–2025 роках підприємство продовжувало працювати зі збитком, хоча його розмір поступово скорочувався.

Незважаючи на збитковість діяльності, у 2024–2025 роках спостерігається позитивна динаміка доходів підприємства. У 2025 році дохід ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» перевищив 70 млрд грн, що свідчить про часткове відновлення виробництва, експорту та реалізації продукції. Позитивний вплив на діяльність підприємства мало також часткове відновлення морської логістики та переорієнтація поставок продукції на нові ринки збуту.

Разом із цим фінансовий стан підприємства продовжує залишатися нестабільним. Власний капітал підприємства у 2025 році набув від’ємного значення, що свідчить про високий рівень фінансових ризиків та значну залежність підприємства від залучених коштів. Крім цього, спостерігається суттєве зростання поточних зобов’язань та погіршення показників ліквідності. Це свідчить про необхідність подальшої оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничих процесів та вдосконалення системи фінансового управління підприємством.

Стан основних засобів підприємства характеризується рівнем їх зносу (табл. 2.12), який в 2025 р. становив 84%, що є найнижчим рівнем за останні чотири роки.

Таблиця 2.12 – Стан і рух основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022-2025 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Первісна вартість основних засобів (ОЗ) на кінець року, тис. грн	119736159	122054345	124698375	130631490
Залишкова вартість ОЗ на кінець року, тис. грн	102400143	104316648	106703194	109767073
Знос ОЗ на кінець року, тис. грн	17336016	17737697	17995181	20864417
Коефіцієнт зносу	0,86	0,85	0,86	0,84
Коефіцієнт придатності	0,14	0,15	0,14	0,16
Надходження ОЗ за рік, тис. грн	3579035	4222278	4042441	5890665
Вибуття ОЗ за рік, тис. грн	1121069	687769	1038676	821321
Коефіцієнт оновлення	0,030	0,035	0,032	0,045
Коефіцієнт вибуття	0,009	0,006	0,009	0,007

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Незважаючи на те, що величина надходження основних засобів в декілька разів перевищувала їх вибуття (наприклад, в 2025 р. в 7,2 рази), у загальній вартості

основних засобів це становило менше 5%, тому рівень зносу не зазнав значних змін, а його найменше значення (84%) спостерігалось в 2025 році.

Важливу роль у внутрішньому середовищі підприємства відіграє система управління. Підприємство має розвинену організаційну структуру та значний управлінський потенціал. Наявність підтримки міжнародної корпорації ArcelorMittal дозволяє використовувати сучасні підходи до стратегічного управління, модернізації виробництва та реалізації інвестиційних проєктів.

Результати оцінки внутрішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчать про наявність значного виробничого та ресурсного потенціалу підприємства. Разом із цим підприємство функціонує в умовах значного фінансового навантаження, високої енергоємності виробництва та необхідності подальшої модернізації. Це знову підтверджує потребу у формуванні ефективної стратегії розвитку підприємства, спрямованої на підвищення фінансової стійкості, оптимізацію виробничих процесів та адаптацію діяльності підприємства до сучасних ринкових умов.

2.3 Оцінка стратегічної позиції підприємства та визначення основних проблем його розвитку

Результати проведеного аналізу виробничо-господарської діяльності, фінансового стану, а також зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяють комплексно оцінити стратегічне положення ПАТ АрселорМіттал та визначити основні проблеми, які впливають на подальший розвиток підприємства.

Станом на 2025 рік підприємство зберігає значний виробничий потенціал та продовжує залишатися одним із найбільших підприємств металургійної галузі України.

Разом із цим існує наявність значної кількості факторів, які негативно впливають на стратегічний стан підприємства та обмежують можливості його розвитку. Найбільш суттєвими проблемами залишаються високий рівень виробничих витрат, погіршення фінансової стійкості, значний рівень зносу основних засобів, залежність від зовнішньої логістики та нестабільність зовнішнього середовища.

Для систематизації результатів стратегічного аналізу доцільно провести SWOT-аналіз підприємства, який дозволяє узагальнити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити ключові можливості та загрози його подальшого розвитку (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що АрселорМіттал має значний виробничий та ресурсний потенціал. До основних переваг підприємства належать повний металургійний цикл виробництва, наявність власної сировинної бази та значні виробничі потужності. Важливим фактором є також підтримка міжнародної корпорації ArcelorMittal, що забезпечує доступ до сучасних технологій, інвестиційних ресурсів і міжнародного управлінського досвіду.

Важливу роль у розвитку підприємства відіграє реалізація модернізаційних та екологічних проєктів, спрямованих на оновлення виробничого обладнання, підвищення енергоефективності та скорочення негативного впливу на навколишнє середовище. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до сучасних ринкових вимог.

Водночас результати аналізу показують наявність низки проблемних аспектів діяльності підприємства. Найбільш суттєвими слабкими сторонами є збитковість діяльності, погіршення фінансової стійкості, висока енергоємність виробництва та значний рівень виробничих витрат. Додаткові труднощі створюють логістичні обмеження, пов'язані зі скороченням можливостей морського експорту та зміною традиційних маршрутів постачання продукції.

Оцінка можливостей свідчить про наявність потенціалу для поступового відновлення діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства. Відновлення морської логістики, розширення зовнішніх ринків збуту, реалізація інвестиційних проєктів і подальша модернізація виробництва можуть позитивно вплинути на ефективність діяльності підприємства та його фінансові результати.

Зовнішнє середовище характеризується високим рівнем ризиків. Найбільш вагомими загрозами залишаються воєнні ризики, нестабільність енергопостачання, зростання вартості енергоресурсів, коливання світових цін на металопродукцію та посилення конкуренції на зовнішніх ринках.

Узагальнимо стратегічне положення підприємства через співвідношення його внутрішнього потенціалу та рівня зовнішніх ризиків. Рис. 2.4 відображає

стратегічне положення ПАТ АрселорМіттал з урахуванням співвідношення рівня внутрішнього потенціалу підприємства та рівня зовнішніх ризиків.

		Рівень зовнішніх ризиків		
		Низький	Середній	Високий
Рівень внутрішнього потенціалу	Високий	Сприятлива зона (максимальний розвиток)	Зона помірного ризику (розвиток з урахуванням ризиків)	Зона високого ризику (потребує адаптації стратегії) ●
	Середній	Зона можливостей (стабільний розвиток)	Зона невизначеності (обережний розвиток)	Зона підвищеної уваги (мінімізація ризиків)
	Низький	Зона обмежень (відновлення потенціалу)	Зона значних ризиків (обмежені можливості розвитку)	Критична зона (стратегічне виживання)

● Поточне положення ПАТ «АрселорМіттал»

Рисунок 2.4 – Матриця стратегічного положення ПАТ «АрселорМіттал»

Джерело: створено автором на основі попередніх досліджень

Матриця дозволяє оцінити, в яких умовах функціонує підприємство та наскільки його внутрішні можливості відповідають сучасним викликам зовнішнього середовища.

Відповідно до результатів проведеного аналізу підприємство розташоване у зоні високого ризику, що характеризується поєднанням значного внутрішнього потенціалу та високого рівня зовнішніх загроз. Таке положення пояснюється тим, що ПАТ «АрселорМіттал» має потужну виробничу базу, повний металургійний цикл, власну сировинну базу та значний досвід роботи на зовнішніх ринках. Саме ці фактори забезпечують підприємству можливість підтримувати виробничу діяльність навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Разом із цим на діяльність підприємства суттєво впливають зовнішні ризики, пов'язані з воєнним станом, логістичними обмеженнями, нестабільністю енергопостачання, коливанням світових цін на металопродукцію та зростанням

вартості енергоресурсів. Додатковим стримуючим фактором залишаються зношеність основних засобів (рівень зносу 84%) та погіршення фінансової стійкості підприємства.

Розташування підприємства саме у зоні стратегічного ризику свідчить про те, що ПАТ «АрселорМіттал» зберігає потенціал для подальшого розвитку, однак ефективність його функціонування значною мірою залежить від здатності адаптуватися до нестабільних умов зовнішнього середовища. За таких умов особливого значення набуває реалізація адаптивної стратегії розвитку, спрямованої на оптимізацію витрат, модернізацію виробництва, підвищення операційної ефективності та зниження впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємства.

Далі було виокремлено стратегічні проблеми підприємства

Таблиця 2.13 - Стратегічні проблеми підприємства

Проблема	Сутність
1	2
Складний фінансовий стан у період нестабільності	В умовах воєнного стану та змін ринкового середовища підприємство зіткнулося з погіршенням фінансових результатів, що впливає на темпи реалізації інвестиційних і модернізаційних проєктів.
Погіршення фінансової стійкості	Зменшення власного капіталу, зниження показників ліквідності та платоспроможності створюють ризики фінансової нестабільності.
Висока енергоємність підприємства	Значна залежність від енергоресурсів призводить до високих витрат та зниження конкурентоспроможності продукції.
Логістичні обмеження	Обмеження морських перевезень, зростання логістичних витрат та зміна маршрутів негативно впливають на експортну діяльність.
Високий рівень витрат	Значні виробничі витрати на сировину, енергію, логістику та обслуговування обладнання знижують рентабельність діяльності.
Кадрові ризики	Скорочення чисельності персоналу та дефіцит кваліфікованих кадрів впливають на стабільність виробничих процесів.
Залежність від зовнішніх ринків	Висока частка експорту робить підприємство вразливим до коливань світових цін та попиту

Продовження таблиці 2.13

1	2
Посилення конкуренції на ринку металопродукції	Зростання конкуренції з боку українських та міжнародних виробників потребує підвищення ефективності діяльності, модернізації виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства
Екологічні виклики	Посилення екологічних вимог потребує додаткових інвестицій у модернізацію виробництва

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Наведені у таблиці проблеми мають комплексний та взаємопов'язаний характер, оскільки більшість із них одночасно впливають як на виробничу діяльність підприємства, так і на його фінансовий стан. Зокрема, логістичні обмеження, нестабільність енергопостачання та зростання вартості енергоресурсів безпосередньо впливають на рівень виробничих витрат і собівартість продукції, що, своєю чергою, негативно позначається на прибутковості та фінансовій стійкості підприємства.

Висока енергоємність виробництва та значний рівень зносу основних засобів формують додаткове навантаження на систему управління витратами та ускладнюють забезпечення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках. Одночасно з цим залежність підприємства від експорту робить результати його діяльності чутливими до змін світової ринкової кон'юнктури, коливання цін на металопродукцію та змін логістичних умов.

Окрему увагу слід приділити погіршенню фінансової стійкості підприємства, оскільки саме фінансові обмеження значною мірою стримують реалізацію інвестиційних і модернізаційних проєктів, необхідних для оновлення виробничих потужностей та підвищення ефективності діяльності. За таких умов підприємство змушене одночасно підтримувати безперервність виробничих процесів, адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища та шукати можливості для підвищення операційної ефективності.

Висновки до розділу 2

Отже, підприємство зберігає важливе стратегічне значення для металургійної галузі України та має значний виробничий, ресурсний і організаційний потенціал, продовжує забезпечувати виробництво основних видів металопродукції, поступово адаптуючи виробничі та логістичні процеси до сучасних умов функціонування.

Разом із цим результати аналізу свідчать про наявність системних проблем, які суттєво обмежують можливості ефективного розвитку підприємства. Найбільш критичними серед них є погіршення фінансової стійкості, високий рівень виробничих витрат, значна енергоємність виробництва, залежність від зовнішніх логістичних маршрутів та нестабільність зовнішнього ринкового середовища. Додатковий негативний вплив мають воєнні ризики, нестабільність енергопостачання, коливання світових цін на металопродукцію та посилення конкуренції на міжнародному ринку. Сукупність зазначених факторів формує значний рівень стратегічної невизначеності та підвищує потребу підприємства у швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз і матриця стратегічного положення підтвердили, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує у зоні високого стратегічного ризику. Попри наявність суттєвих конкурентних переваг, підприємство потребує реалізації комплексу стратегічних заходів, спрямованих на підвищення операційної ефективності та адаптивності діяльності.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують необхідність формування адаптивної стратегії розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», орієнтованої на підвищення фінансової стійкості, модернізацію виробництва, зниження витратного навантаження та посилення здатності підприємства функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Отримані результати аналізу є основою для розроблення практичних стратегічних заходів, які будуть запропоновані у наступному розділі роботи.

3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування адаптивної стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності

Сучасні умови функціонування підприємств металургійної галузі характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища та значною залежністю результатів діяльності від економічних, логістичних, енергетичних і ринкових факторів. Для металургійних підприємств особливого значення набуває здатність швидко адаптувати виробничі, фінансові та управлінські процеси до змін зовнішнього середовища, оскільки нестабільність ринкової ситуації безпосередньо впливає на обсяги виробництва, рівень витрат, конкурентоспроможність продукції та фінансові результати діяльності.

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ПАТ АрселорМіттал дозволив виявити низку проблем, які суттєво впливають на ефективність функціонування підприємства та стримують його подальший розвиток. Зокрема, було встановлено погіршення фінансової стійкості підприємства, високий рівень виробничих витрат, значний ступінь зносу основних засобів, нестабільність логістичних процесів, високу енергоємність виробництва та залежність від зовнішніх ринків збуту продукції.

Особливо критичним для підприємства залишається фінансовий стан. У 2025 році підприємство продовжувало залишатися збитковим, а власний капітал набув від'ємного значення. Одночасно спостерігалось зростання поточних зобов'язань та зниження показників ліквідності, що свідчить про посилення фінансових ризиків діяльності підприємства. Разом із цим аналіз структури операційних витрат показав, що понад 72% витрат формують матеріальні та енергетичні ресурси, що робить підприємство надзвичайно чутливим до коливання цін на сировину та енергоресурси.

Проблемним аспектом діяльності підприємства залишається також високий рівень зносу основних засобів. Проведений аналіз показав, що ступінь зносу основних засобів перевищує 85%, а машин та обладнання – понад 87%. Така ситуація негативно впливає на стабільність виробничих процесів, підвищує рівень енергоємності виробництва, збільшує витрати на ремонтне обслуговування та ускладнює забезпечення належного рівня виробничої ефективності.

Суттєвий вплив на діяльність підприємства мають і зовнішні фактори. Після порушення традиційних експортних маршрутів підприємство зіткнулося зі значними логістичними труднощами, зростанням витрат на транспортування продукції та необхідністю адаптації системи реалізації продукції до нових умов функціонування. Висока залежність від зовнішніх ринків збуту та нестабільність світового ринку металопродукції додатково посилюють рівень стратегічної невизначеності.

За таких умов забезпечення стабільного розвитку підприємства потребує формування оновленої стратегії розвитку, орієнтованої не лише на підтримання поточної діяльності підприємства, а й на поступове підвищення рівня його адаптивності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

На основі результатів проведеного аналізу було сформовано декілька можливих варіантів стратегічного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 3.1).

Проведений аналіз альтернативних стратегій показав, що кожен із запропонованих варіантів має певні переваги, однак окреме використання лише одного стратегічного напрямку не дозволяє повною мірою вирішити наявні проблеми підприємства. Це пов'язано з тим, що більшість проблем діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мають взаємопов'язаний характер та одночасно впливають на виробничу, фінансову, логістичну й управлінську діяльність підприємства.

Таблиця 3.1 - Альтернативні варіанти стратегічного розвитку підприємства

Варіант стратегії	Зміст	Переваги	Можливі обмеження
Стратегія скорочення витрат	Оптимізація виробничих процесів та зменшення виробничих витрат	Зниження собівартості продукції та покращення фінансових результатів	Може обмежувати інвестиційні можливості підприємства
Стратегія модернізації виробництва	Оновлення виробничих потужностей та впровадження сучасних технологій	Підвищення ефективності виробництва та енергоефективності	Потребує значних інвестиційних ресурсів
Стратегія розширення ринків збуту	Диверсифікація експорту та пошук нових ринків реалізації продукції	Збільшення обсягів реалізації та зменшення залежності від окремих ринків	Висока залежність від зовнішньої кон'юнктури
Стратегія цифрової трансформації	Автоматизація та цифровізація виробничих і управлінських процесів	Підвищення ефективності управління та швидкості виробничих процесів	Значні витрати на впровадження цифрових рішень
Стратегія екологічної модернізації	Реалізація екологічних та енергоефективних проєктів	Зниження екологічного навантаження та відповідність сучасним стандартам	Потребує значних інвестиційних вкладень
Стратегія стабілізації діяльності	Збереження виробничих потужностей та мінімізація ризиків в умовах нестабільності	Зниження рівня фінансових ризиків та підтримка стабільної діяльності	Обмеження темпів розвитку підприємства
Стратегія комплексного розвитку	Поєднання модернізації виробництва, оптимізації витрат, розвитку логістики та цифровізації	Комплексне підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства	Складність реалізації та потреба у значних ресурсах

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Зокрема, стратегія скорочення витрат дозволяє частково покращити фінансові результати діяльності підприємства шляхом оптимізації виробничих процесів і зниження собівартості продукції. Проте її реалізація без одночасного оновлення виробничих потужностей може лише тимчасово стабілізувати

фінансовий стан підприємства, не забезпечуючи довгострокового підвищення конкурентоспроможності виробництва.

Стратегія модернізації виробництва є важливою з точки зору підвищення ефективності використання ресурсів, зниження енергоємності виробництва та покращення технічного стану основних засобів підприємства. Разом із цим її реалізація потребує значних інвестиційних ресурсів та супроводжується підвищеним рівнем фінансового навантаження, що є особливо ризикованим в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Стратегія розширення ринків збуту також не може розглядатися як самостійний інструмент забезпечення розвитку підприємства. Незважаючи на потенційну можливість збільшення обсягів реалізації продукції, ефективність такої стратегії значною мірою залежить від стану логістичної системи, конкурентоспроможності продукції та стабільності зовнішніх ринків металопродукції.

Окремої уваги заслуговує стратегія цифрової трансформації, яка спрямована на підвищення ефективності управління виробничими та управлінськими процесами. Впровадження цифрових технологій дозволяє прискорити обробку інформації, покращити систему контролю виробничих витрат та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень. Водночас цифровізація потребує суттєвих фінансових вкладень та не забезпечує самостійного вирішення виробничих і фінансових проблем підприємства.

Стратегія екологічної модернізації набуває особливого значення в умовах посилення міжнародних екологічних вимог та необхідності поступового переходу металургійних підприємств до більш екологічно безпечних технологій виробництва. Реалізація екологічних проєктів дозволяє підприємству зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та покращити відповідність сучасним екологічним стандартам, однак також потребує значного інвестиційного забезпечення.

Стратегія стабілізації діяльності орієнтована насамперед на підтримання безперервності функціонування підприємства та мінімізацію ризиків в умовах нестабільного середовища. Її перевагою є можливість швидкого реагування на кризові явища, однак така стратегія має переважно короткостроковий характер і не створює достатніх умов для активного розвитку підприємства у перспективі.

З урахуванням попереднього аналізу найбільш доцільною для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є стратегія комплексного розвитку підприємства. Її вибір обумовлений тим, що сучасні умови функціонування підприємства потребують не локальних змін у межах окремих напрямів діяльності, а комплексного вдосконалення виробничої, фінансової, логістичної та управлінської систем підприємства.

Комплексний характер запропонованої стратегії дозволяє поєднати модернізацію виробничих потужностей, оптимізацію витрат, розвиток логістичної інфраструктури, цифровізацію управління та реалізацію енергоефективних і екологічних заходів. Саме поєднання зазначених напрямів створює передумови для підвищення рівня адаптивності підприємства до нестабільного зовнішнього середовища та забезпечення більш стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Запропонована стратегія була сформована з урахуванням конкретних проблем, виявлених у процесі проведеного аналізу діяльності підприємства. На відміну від загальних рекомендацій, вона орієнтована на вирішення найбільш критичних проблем функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та передбачає реалізацію взаємопов'язаних стратегічних заходів (табл. 3.2).

Однією з найбільш критичних проблем підприємства залишається високий рівень зносу основних засобів. Проведений аналіз показав, що ступінь зносу машин та обладнання перевищує 87%, що негативно впливає на стабільність виробничих процесів, рівень енергоємності виробництва та обсяг витрат на ремонтне обслуговування.

Таблиця 3.2 – Стратегічні проблеми підприємства та заходи щодо їх вирішення

Виявлена проблема	Обґрунтування проблеми	Запропонований стратегічний захід	Очікуваний результат
1	2	3	4
Високий рівень зносу основних засобів	Ступінь зносу основних засобів перевищує 85%, а машин та обладнання – понад 87%	Поетапна модернізація найбільш зношених агрегатів доменного, сталеплавильного та прокатного виробництва, що характеризуються високою енергоємністю та частими аварійними простоями.	Підвищення надійності виробництва та скорочення витрат на ремонт
Висока енергоємність виробництва	Матеріальні та енергетичні витрати формують понад 72% операційних витрат	Впровадження системи енергоменеджменту відповідно до вимог ISO 50001, проведення енергетичного аудиту виробничих підрозділів, встановлення автоматизованих систем моніторингу енергоспоживання та розробка заходів щодо скорочення енергетичних витрат.	Скорочення енергетичних витрат та зниження собівартості продукції
Погіршення фінансової стійкості	Від’ємний власний капітал та збитковість діяльності	Скорочення непродуктивних витрат, удосконалення системи закупівель, автоматизація контролю використання матеріальних ресурсів та підвищення рівня завантаження виробничих потужностей.	Часткове скорочення збитків та покращення фінансових результатів
Логістичні обмеження	Порушення експортних маршрутів та високі логістичні витрати	Диверсифікація логістичних маршрутів та розвиток альтернативних схем транспортування	Підвищення стабільності поставок та скорочення логістичних ризиків
Залежність від зовнішніх ринків	Висока частка експорту у структурі реалізації продукції	Розширення ринків збуту та диверсифікація експорту	Зниження залежності від окремих ринків
Високий рівень виробничих витрат	Зростання собівартості продукції та операційних витрат	Впровадження цифрових систем обліку витрат, моніторингу використання сировини та контролю завантаження виробничих потужностей.	Підвищення операційної ефективності

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Кадрові ризики	Скорочення чисельності персоналу та дефіцит кваліфікованих кадрів	Розвиток системи навчання та мотивації персоналу	Підвищення стабільності кадрового забезпечення
Посилення екологічних вимог	Необхідність відповідності сучасним екологічним стандартам	Реалізація екологічних та енергоефективних проєктів	Зниження екологічного навантаження та покращення репутації підприємства

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

У межах модернізації доцільно зосередити увагу насамперед на оновленні обладнання, яке характеризується найвищим рівнем фізичного зносу та найбільшими витратами енергоресурсів. Такий підхід дозволить забезпечити максимальний економічний ефект від інвестицій та знизити ризик аварійних простоїв виробництва.

Важливого значення набуває також вирішення проблеми високої енергоємності виробництва. Оскільки матеріальні та енергетичні витрати формують понад 72% структури операційних витрат підприємства, навіть часткове скорочення енергоспоживання може суттєво вплинути на рівень собівартості продукції та фінансові результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим у межах реалізації стратегії доцільним є впровадження систем енергоменеджменту. Реалізація цього заходу передбачає проведення комплексного енергетичного аудиту виробничих підрозділів, визначення найбільш енергоємних виробничих процесів, встановлення автоматизованих засобів вимірювання споживання енергоресурсів та впровадження вимог міжнародного стандарту ISO 50001. Це дозволить забезпечити постійний контроль енергоспоживання та своєчасно виявляти джерела непродуктивних енергетичних втрат.

Також ключовою проблемою підприємства залишається високий рівень виробничих витрат та збитковість діяльності. Незважаючи на часткове відновлення виробничих обсягів у 2024–2025 роках, підприємство продовжує працювати зі значними збитками. Особлива увага повинна приділятися скороченню непродуктивних витрат, удосконаленню системи закупівель, зниженню втрат сировини у виробничому процесі та автоматизації контролю використання матеріальних ресурсів. Це дозволить підвищити ефективність використання виробничого потенціалу без необхідності значного збільшення виробничих потужностей.

Суттєвий вплив на результати діяльності підприємства мають логістичні ризики та висока залежність від зовнішніх ринків збуту. У зв'язку з цим важливим напрямом реалізації стратегії є диверсифікація логістичних маршрутів, розвиток альтернативних схем транспортування продукції та розширення співпраці з європейськими логістичними операторами. Це дозволить підприємству підвищити стабільність поставок продукції та частково знизити залежність від нестабільних логістичних умов.

Важливим напрямом реалізації стратегії є також цифровізація виробничих та управлінських процесів. В умовах нестабільного зовнішнього середовища швидкість прийняття управлінських рішень та ефективність системи контролю виробничих показників набувають особливого значення. Використання автоматизованих систем моніторингу дозволить підприємству оперативніше реагувати на зміни виробничої ситуації, підвищити ефективність аналізу виробничих процесів та покращити систему контролю витрат.

Крім виробничих і фінансових проблем, проведений аналіз виявив також наявність кадрових ризиків, пов'язаних зі скороченням чисельності персоналу та дефіцитом кваліфікованих працівників. У зв'язку з цим стратегія передбачає розвиток внутрішніх програм професійного навчання працівників, удосконалення системи мотивації персоналу та формування кадрового резерву підприємства.

Окремим напрямом реалізації стратегії є екологічна модернізація виробництва. Посилення міжнародних екологічних вимог та необхідність підвищення рівня екологічної безпеки виробництва створюють потребу в реалізації енергоефективних та екологічних проєктів, спрямованих на скорочення виробничих викидів та оновлення екологічного обладнання підприємства.

Таким чином, реалізація стратегії спрямована на поступове підвищення ефективності виробництва, покращення фінансових результатів, зниження рівня виробничих ризиків та формування більш адаптивної моделі функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для підвищення обґрунтованості запропонованої стратегії доцільно визначити основні етапи її реалізації, орієнтовні потреби у фінансуванні та очікувані результати впровадження окремих стратегічних заходів. Це дозволить більш чітко оцінити можливість практичного впровадження запропонованих рішень та їх вплив на стратегічний стан підприємства у майбутньому.

Реалізація стратегії комплексного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» повинна здійснюватися поетапно, оскільки одночасне впровадження всіх стратегічних заходів потребує значних фінансових ресурсів та створює додаткове навантаження на підприємство (табл. 3.3). Крім цього, поетапний підхід дозволить підприємству більш ефективно контролювати результати реалізації окремих заходів та своєчасно коригувати стратегічні рішення залежно від змін зовнішнього середовища.

На першому етапі основна увага повинна приділятися стабілізації фінансового стану підприємства та зниженню рівня виробничих витрат. Проведений аналіз показав, що саме високий рівень витрат і значне фінансове навантаження є одними з найбільш критичних проблем підприємства. У зв'язку з цим першочерговими заходами повинні стати енергетичний аудит виробництва, посилення контролю за використанням виробничих ресурсів та оптимізація логістичних витрат.

Таблиця 3.3 – Етапи реалізації стратегії розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Етап реалізації	Основні заходи	Орієнтовний період
I етап – стабілізаційний	Оптимізація виробничих витрат, енергетичний аудит, посилення контролю за використанням ресурсів, стабілізація логістичних процесів	2026 рік
II етап – модернізаційний	Часткове оновлення виробничого обладнання, впровадження енергоефективних технологій, автоматизація виробничих процесів	2026–2027 рр.
III етап – розвиток та адаптація	Розширення ринків збуту, цифровізація управління, розвиток кадрового потенціалу, реалізація екологічних проєктів	2027–2028 рр.

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Другий етап реалізації стратегії пов'язаний із поступовою модернізацією виробничих потужностей підприємства. Необхідність цього етапу обумовлена критичним рівнем зносу основних засобів та високою енергоємністю виробництва. У межах цього етапу доцільним є оновлення найбільш зношеного обладнання, впровадження автоматизованих систем контролю виробничих процесів та реалізація окремих енергоефективних проєктів.

Третій етап реалізації стратегії орієнтований на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та формування умов для довгострокового розвитку. Основними напрямками цього етапу є диверсифікація ринків збуту, цифровізація управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу та реалізація екологічних заходів.

Реалізація запропонованої стратегії дозволить підприємству підвищити рівень фінансової стійкості, покращити виробничі показники, зміцнити конкурентні позиції на ринку металопродукції та забезпечити більш стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2 Оцінка ефективності запропонованої стратегії та рекомендації щодо її реалізації

Важливим етапом формування стратегії розвитку підприємства є оцінка її економічної доцільності та визначення можливого впливу на результати діяльності підприємства. Для АрселорМіттал це має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, високого рівня виробничих витрат та значного фінансового навантаження

Запропонована стратегія комплексного розвитку передбачає реалізацію заходів, спрямованих на модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності, оптимізацію логістичних процесів, розширення ринків збуту та вдосконалення системи управління витратами. Реалізація зазначених напрямів дозволить не лише покращити виробничі показники підприємства, а й підвищити рівень його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Однією з найбільш важливих складових запропонованої стратегії є модернізація виробничих потужностей та впровадження енергоефективних технологій. Висока енергоємність виробництва суттєво впливає на рівень собівартості металопродукції, тому зменшення енергетичних витрат дозволить підприємству покращити структуру виробничих витрат та підвищити ефективність використання ресурсів.

Позитивний економічний ефект очікується також від удосконалення логістичної системи підприємства. Після порушення традиційних експортних маршрутів підприємство було змушене переорієнтовувати поставки продукції та адаптувати логістичні процеси до нових умов функціонування. Оптимізація логістики та розвиток альтернативних напрямів транспортування дозволять скоротити витрати на транспортування продукції та підвищити стабільність поставок.

Крім цього, реалізація стратегії передбачає оптимізацію виробничих витрат, підвищення рівня цифровізації управлінських процесів та вдосконалення системи управління ресурсами підприємства. Це створить передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення його фінансових результатів.

Очікувані результати реалізації запропонованої стратегії наведено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Очікувані результати реалізації стратегії розвитку підприємства

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Для оцінки можливого впливу реалізації стратегії доцільно порівняти окремі показники діяльності підприємства до та після впровадження запропонованих стратегічних заходів.

Прогнозні показники ефективності реалізації запропонованої стратегії були сформовані на основі аналізу динаміки фінансово-економічних показників підприємства за 2021–2025 роки, поточних виробничих можливостей підприємства, очікуваного впливу модернізаційних заходів, оптимізації логістичних процесів та часткового відновлення експортної діяльності. При формуванні прогнозу також

враховувалися тенденції поступового відновлення виробничих обсягів у 2024–2025 роках та очікуване підвищення рівня завантаження виробничих потужностей підприємства.

Таблиця 3.4 - Прогноз впливу реалізації стратегії на результати діяльності підприємства

Показник	2025 рік	Прогноз після реалізації стратегії	Темп приросту, %
Дохід, тис. грн	70 634 443	76 000 000	+7,6 %
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-8 896 797	-4 500 000	скорочення збитку на 49,4 %
Завантаження виробничих потужностей	близько 50%	65–70%	+35 %
Виробництво прокату, млн т	1,6	1,9	+18,8 %
Виробництво чавуну, млн т	2,5	2,8	+12,0 %
Рівень виробничих витрат	високий	Поступове скорочення	-8–12 %
Логістичні витрати	високі	Часткова оптимізація	-5–10 %

Джерело: створено автором на основі попередніх досліджень

Прогнозоване зростання доходу підприємства обумовлюється очікуваним збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, поступовим відновленням логістичних можливостей і підвищенням рівня завантаження виробничих потужностей. Разом із цим реалізація заходів із модернізації виробництва та оптимізації витрат повинна позитивно вплинути на структуру собівартості продукції та дозволити підприємству поступово скоротити обсяг збитків.

Важливим результатом реалізації стратегії має стати також підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Оновлення найбільш зношеного обладнання та впровадження енергоефективних технологій дозволять підприємству частково скоротити витрати на ремонтне обслуговування та знизити рівень енергоспоживання виробничих процесів.

Крім фінансово-економічного ефекту, реалізація запропонованої стратегії повинна позитивно вплинути і на стратегічний стан підприємства загалом. Формування більш диверсифікованої логістичної системи, підвищення рівня цифровізації управління та розвиток кадрового потенціалу дозволять підприємству підвищити рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та знизити чутливість до зовнішніх ризиків.

Для оцінки впливу запропонованих стратегічних заходів на загальне стратегічне положення підприємства доцільно повторно визначити його місце в матриці стратегічного положення з урахуванням прогнозованих результатів реалізації стратегії розвитку (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Очікувані результати реалізації стратегії розвитку підприємства

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

На відміну від поточного стану, за якого підприємство перебуває в зоні високого ризику, реалізація запропонованої стратегії створює передумови для переходу до зони помірної ризику. Така зміна пояснюється не зниженням

зовнішніх загроз, які залишаються суттєвими, а підвищенням здатності підприємства адаптуватися до їх впливу. Модернізація виробництва, впровадження систем енергоменеджменту, оптимізація витрат, диверсифікація логістичних процесів та вдосконалення управлінських механізмів сприятимуть більш ефективному використанню внутрішнього потенціалу підприємства та зміцненню його конкурентних позицій. У результаті стратегічне положення підприємства зміщується із зони, що потребує постійного реагування на ризики, до зони керованого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Орієнтовний обсяг витрат на реалізацію запропонованої стратегії (табл. 3.5) було визначено методом експертної оцінки з урахуванням:

- масштабів діяльності підприємства;
- рівня капіталомісткості металургійного виробництва;
- поточного технічного стану основних засобів;
- обсягів капітальних інвестицій підприємства у попередні роки;
- вартості аналогічних модернізаційних та енергоефективних проєктів у металургійній галузі.

Таблиця 3.5 – Орієнтовні витрати на реалізацію стратегії розвитку

Напрямок реалізації	Орієнтовні витрати, млн грн
Модернізація виробничого обладнання	3500
Енергоефективні заходи	1200
Цифровізація виробництва та управління	450
Логістична диверсифікація	800
Екологічна модернізація	1500
Розвиток кадрового потенціалу	120
Разом	7570

Джерело: створено автором на основі попередніх досліджень

Під час формування прогнозних обсягів фінансування також враховувалися фактичні капітальні інвестиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за попередні роки. Зокрема, у 2021 році обсяг капітальних інвестицій підприємства перевищував

8 млрд грн, що свідчить про можливість реалізації масштабних модернізаційних проєктів у межах діяльності підприємства.

Реалізація запропонованої стратегії потребує значних інвестиційних ресурсів, оскільки більшість стратегічних заходів пов'язані з модернізацією виробництва, впровадженням енергоефективних технологій та оновленням виробничої інфраструктури підприємства. Разом із цим проведений аналіз показав, що відмова від реалізації системних змін може призвести до подальшого погіршення фінансового стану та втрати конкурентних позицій підприємства.

Найбільшу частку витрат формують заходи, пов'язані з модернізацією виробничого обладнання та реалізацією екологічних проєктів. Це обумовлено високим рівнем зносу основних засобів підприємства та необхідністю поступового оновлення найбільш енергоємного виробничого обладнання.

Водночас частина стратегічних заходів не потребує критично великих інвестиційних вкладень та може бути реалізована у короткостроковій перспективі. Зокрема, цифровізація систем контролю виробничих процесів, оптимізація використання ресурсів та вдосконалення логістичних процесів дозволяють забезпечити відносно швидкий економічний ефект навіть за умов обмежених фінансових можливостей підприємства.

Для оцінки економічної доцільності запропонованої стратегії також потрібно визначити орієнтовний строк окупності інвестиційних витрат. Оскільки запропонована стратегія передбачає реалізацію масштабних модернізаційних, енергоефективних, логістичних та цифрових заходів, оцінка строку окупності дозволяє визначити рівень ефективності вкладених ресурсів та доцільність реалізації стратегічних змін для підприємства.

Таблиця 3.6 – Орієнтовна оцінка ефективності окремих стратегічних заходів

Стратегічний захід	Очікуваний ефект	Орієнтовний строк окупності
Модернізація виробничого обладнання	Зниження витрат на ремонт та підвищення продуктивності	4-5 років
Впровадження енергоефективних технологій	Скорочення енергетичних витрат	3-5 років
Автоматизація виробничих процесів	Підвищення ефективності управління та контролю витрат	2-4 роки
Логістична диверсифікація	Зниження логістичних ризиків та стабілізація поставок	2-3 роки
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення стабільності виробничих процесів	довгостроковий ефект

Джерело: створено автором на основі попередніх досліджень

Розрахунок строку окупності здійснювався за спрощеним методом співвідношення загального обсягу інвестиційних витрат та прогнозованого щорічного економічного ефекту від реалізації стратегії.

Для розрахунку використовувалась формула 3.1:

$$T = \frac{I}{E} \quad (3.1)$$

де T – строк окупності інвестицій;

I – обсяг інвестиційних витрат;

E – очікуваний щорічний економічний ефект.

Загальний обсяг витрат на реалізацію запропонованої стратегії, відповідно до проведеної експертної оцінки, становить 7 570 млн грн. До складу зазначених витрат входять витрати на модернізацію виробничого обладнання, реалізацію енергоефективних та екологічних заходів, цифровізацію виробничих процесів, оптимізацію логістики та розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Прогнозований щорічний економічний ефект у розмірі близько 1,8 млрд визначався на основі очікуваного:

- скорочення енергетичних витрат;
- зниження витрат на ремонт обладнання;
- оптимізації логістичних витрат;
- підвищення ефективності використання виробничих потужностей;
- часткового скорочення збитковості діяльності підприємства.

Відповідно строк окупності реалізації запропонованої стратегії становитиме:

$$T = \frac{7570}{1800} \approx 4.2 \text{ роки}$$

Отриманий результат свідчить про те, що реалізація запропонованої стратегії є економічно доцільною для підприємства з урахуванням масштабів його діяльності та довгострокового характеру модернізаційних заходів. Для підприємств металургійної галузі строк окупності на рівні 4–6 років є реалістичним для проєктів, пов'язаних із модернізацією виробництва та підвищенням енергоефективності.

Питання джерел фінансування реалізації запропонованої стратегії є одним із ключових для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки проведений аналіз показав погіршення фінансового стану підприємства, наявність збитковості діяльності, високий рівень виробничих витрат та зростання боргового навантаження. За таких умов підприємство не має можливості повністю реалізовувати масштабні стратегічні проєкти виключно за рахунок власних фінансових ресурсів.

Для реалізації запропонованої стратегії підприємству необхідне залучення інвестиційних ресурсів. Враховуючи складний фінансовий стан підприємства та високий рівень поточних зобов'язань, фінансування стратегічних заходів доцільно здійснювати за рахунок декількох джерел. Комбінування декількох джерел фінансування дозволить знизити фінансове навантаження на підприємство та забезпечити поетапну реалізацію стратегічних заходів (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Можливі джерела фінансування реалізації стратегії

Джерело фінансування	Можливі напрями використання	Переваги	Можливі ризики
Інвестиції корпорації ArcelorMittal	Реалізація модернізаційних та екологічних проєктів	Можливість залучення значних ресурсів	Залежність від інвестиційної політики корпорації
Кредитні ресурси	Оновлення обладнання та логістичної інфраструктури	Можливість швидкої реалізації окремих проєктів	Зростання фінансового навантаження
Міжнародні грантові та екологічні програми	Екологічна модернізація та енергоефективність	Часткове зниження інвестиційних витрат	Складність отримання фінансування
Партнерські інвестиційні проєкти	Логістичні та цифрові проєкти	Розподіл фінансових ризиків	Необхідність узгодження інтересів партнерів

Джерело: створено автором на основі попередніх досліджень

Основним джерелом фінансування модернізаційних та екологічних проєктів можуть стати інвестиції міжнародної корпорації ArcelorMittal, до складу якої входить підприємство. Навіть в умовах воєнного стану корпорація продовжує підтримувати діяльність українського підприємства та частково фінансувати окремі інвестиційні й виробничі проєкти. Залучення корпоративних інвестицій є найбільш реалістичним варіантом фінансування масштабної модернізації виробництва, оскільки реалізація таких проєктів потребує значних капіталовкладень та має довгостроковий характер окупності.

Окремим напрямом фінансування можуть стати міжнародні кредитні та грантові програми, спрямовані на підтримку енергоефективності, екологічної модернізації та відновлення української промисловості. Для металургійної галузі особливо актуальними є програми, пов'язані зі скороченням енергоспоживання, зниженням рівня викидів та впровадженням екологічних технологій виробництва. У сучасних умовах саме енергоефективні та екологічні проєкти мають найбільші можливості для отримання міжнародної фінансової підтримки.

Частину заходів, пов'язаних із цифровізацією управлінських процесів, оптимізацією виробничих витрат та розвитком кадрового потенціалу, підприємство може реалізовувати за рахунок власних коштів. Порівняно з масштабною модернізацією виробництва такі напрями потребують значно менших фінансових ресурсів та можуть впроваджуватися поступово.

Крім цього, одним із можливих джерел фінансування є залучення банківських кредитних ресурсів та партнерських інвестицій. Однак в умовах високого рівня фінансових ризиків і нестабільності зовнішнього середовища використання кредитного фінансування повинно мати обмежений характер, щоб уникнути подальшого зростання боргового навантаження підприємства.

Важливо враховувати, що реалізація запропонованої стратегії не передбачає одночасного впровадження всіх заходів. Більшість стратегічних змін планується реалізовувати поетапно протягом декількох років, що дозволить рівномірніше розподілити інвестиційне навантаження та поступово фінансувати окремі напрями розвитку підприємства.

Отже, фінансування реалізації запропонованої стратегії розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» оптимально здійснювати на основі комбінування корпоративних інвестицій, міжнародних програм підтримки, власних фінансових ресурсів підприємства та часткового залучення кредитного фінансування. Такий підхід дозволить забезпечити реалістичність реалізації стратегічних заходів навіть в умовах складного фінансового стану підприємства та високого рівня нестабільності зовнішнього середовища.

Потрібно пам'ятати, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища реалізація стратегії розвитку підприємства супроводжується значною кількістю внутрішніх і зовнішніх ризиків. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» особливого значення набувають ризики, пов'язані з воєнною ситуацією, нестабільністю енергетичного ринку, логістичними обмеженнями, дефіцитом інвестиційних ресурсів та коливаннями світового ринку металопродукції.

Урахування потенційних ризиків є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє своєчасно оцінити можливі загрози для реалізації стратегічних заходів та визначити напрями мінімізації їх негативного впливу. Для більш наочного відображення рівня впливу та ймовірності виникнення основних ризиків було сформовано матрицю ризиків реалізації запропонованої стратегії розвитку підприємства (рис. 3.3).

ЙМОВІРНІСТЬ ВИНИКНЕННЯ	РІВЕНЬ ВПЛИВУ				
	1 Незначний (мінімальний вплив на діяльність)	2 Низький (незначне погіршення показників)	3 Середній (помірне погіршення показників)	4 Високий (суттєве погіршення показників)	5 Критичний (критичний вплив, загроза досягненню стратегічних цілей)
5 Дуже висока (очікується майже на 100% або постійно)	–	–	 Погіршення безпекової ситуації	 Нестача інвестиційних ресурсів	 Зростання цін на енергоресурси
4 Висока (ймовірно виникне у більшості випадків)	–	–	 Логістичні обмеження	–	–
3 Середня (може виникнути періодично)	–	 Дефіцит кваліфікованих кадрів	 Нестабільність світового ринку металопродукції	–	–
2 Низька (малоймовірно)	–	–	 Уповільнення темпів модернізації	–	–
1 Дуже низька (майже неможливо)	–	–	 Посилення екологічних вимог	–	–

Рисунок 3.3 – Матриця ризиків реалізації стратегії розвитку підприємства

Джерело: створено автором на основі попередніх досліджень

Побудована матриця ризиків свідчить про те, що найбільш критичними для реалізації запропонованої стратегії залишаються ризики, пов'язані з безпековою ситуацією, нестачею інвестиційних ресурсів та подальшим зростанням вартості енергоресурсів. Саме ці фактори можуть мати найбільший вплив на темпи реалізації стратегічних заходів та результати діяльності підприємства.

Разом із цим значна частина виявлених ризиків має керований характер. Поетапна реалізація стратегії, диверсифікація логістичних процесів, модернізація виробництва, підвищення енергоефективності та використання комбінованих

джерел фінансування дозволяють частково знизити рівень стратегічних ризиків та підвищити стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища.

Перейдемо до практичних рекомендацій – реалізація запропонованої стратегії розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потребує комплексного підходу до організації управління виробничими, фінансовими та логістичними процесами підприємства. В умовах нестабільного зовнішнього середовища важливе значення має не лише визначення стратегічних напрямів розвитку, а й формування ефективного механізму їх практичного впровадження (рис. 3.4).

Насамперед підприємству потрібно забезпечити поетапне впровадження стратегічних змін із визначенням пріоритетності реалізації окремих заходів. У сучасних умовах першочергова увага має приділятися напрямам, які дозволяють швидше стабілізувати фінансовий стан підприємства та знизити рівень виробничих витрат.

Одним із ключових практичних напрямів є формування системи постійного контролю енергетичних витрат. Для цього доцільним є проведення регулярного енергетичного аудиту виробничих підрозділів, аналіз ефективності використання енергоресурсів та визначення найбільш витратних виробничих процесів. Це дозволить підприємству поступово скорочувати енергетичні витрати та більш ефективно використовувати виробничі ресурси.

У сфері логістики підприємству необхідно зосередити увагу на диверсифікації транспортних маршрутів та розвитку альтернативних каналів постачання продукції. Залежність від окремих логістичних напрямів в умовах нестабільної безпекової ситуації суттєво підвищує ризики для експортної діяльності підприємства. У зв'язку з цим важливим є розширення співпраці з європейськими логістичними операторами та розвиток комбінованих схем транспортування продукції.

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ	КОНКРЕТНІ ЗАХОДИ	ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ ПІДРОЗДІЛИ
 Підвищення енергоефективності виробництва	• Проведення енергетичного аудиту • Встановлення енергоефективного обладнання • Оптимізація режимів споживання енергоресурсів • Впровадження системи моніторингу енергоспоживання	• Щорічно проводити енергоаудит та переглядати програми енергоефективності • Використовувати сучасні технології рекуперації та утилізації енергії • Мотивувати працівників до раціонального використання енергоресурсів	Технічний департамент, виробничі підрозділи, енергетична служба
 Модернізація виробничих потужностей	• Оновлення застарілого обладнання • Автоматизація виробничих процесів • Впровадження сучасних технологій виплавки та прокатки • Підвищення безперервності виробництва	• Формувати інвестиційні пріоритети за критерієм економічної ефективності • Залучати інвестиції та грантові програми • Планувати модернізацію поетапно, без зупинки виробництва	Технічний департамент, виробничі підрозділи, інвестиційний відділ
 Оптимізація логістичних процесів	• Диверсифікація маршрутів постачання • Розвиток альтернативних каналів експорту • Оптимізація складських запасів • Співпраця з новими логістичними операторами	• Розширювати співпрацю з європейськими партнерами • Використовувати мультимодальні схеми транспортування • Оптимізувати планування перевезень та завантаження транспорту	Логістичний департамент, відділ постачання та збуту
 Оптимізація системи управління витратами	• Аналіз структури виробничих витрат • Впровадження системи бюджетування • Контроль витрат за центрами відповідальності • Постійний моніторинг собівартості продукції	• Використовувати сучасні методи управління витратами (ABC/ABB-аналіз, стандарт-кост) • Регулярно переглядати нормативи витрат • Усувати непотрібні та неефективні витрати	Фінансовий департамент, планово-економічний відділ, виробничі підрозділи
 Цифровізація виробничих та управлінських процесів	• Впровадження MES/ERP-систем • Автоматизація збору та обробки даних • Використання систем прогнозової аналітики • Цифровий контроль якості продукції	• Поетапно впроваджувати цифрові рішення • Інтегрувати інформаційні системи підрозділів • Використовувати дані для швидкого прийняття управлінських рішень	ІТ-департамент, виробничі підрозділи, відділ контролінгу
 Розвиток кадрового потенціалу	• Навчання та підвищення кваліфікації персоналу • Розвиток системи мотивації працівників • Програми утримання ключових працівників • Підвищення рівня охорони праці	• Створювати внутрішні навчальні програми • Запроваджувати KPI та матеріальне/нематеріальне стимулювання • Підтримувати корпоративну культуру та безпеку	HR-департамент, керівники підрозділів, служба охорони праці
 Реалізація екологічних проєктів	• Модернізація очисних споруд • Зменшення викидів та пилення • Утилізація відходів та вторинне використання ресурсів • Підвищення екологічної безпеки виробництва	• Дотримуватись міжнародних екологічних стандартів • Регулярно моніторити вплив на довкілля • Залучати екологічні інвестиції та гранти	Екологічний відділ, технічний департамент, виробничі підрозділи

Рисунок 3.4 – Практичні рекомендації та заходи для реалізації стратегії розвитку ПАТ «АрселорМіттал»

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Для підвищення ефективності виробництва доцільним є посилення контролю за рівнем виробничих витрат та впровадження системи регулярного моніторингу ефективності використання виробничих потужностей. Це дозволить своєчасно виявляти проблемні ділянки виробництва та оперативно коригувати виробничі процеси.

Окрему увагу доцільно приділити кадровій політиці підприємства. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів важливим є не лише збереження досвідченого персоналу, а й розвиток внутрішньої системи професійної підготовки працівників. Для цього підприємству треба розширювати програми навчання персоналу, впроваджувати сучасні підходи до мотивації працівників та підвищувати рівень безпеки праці.

Важливим елементом реалізації стратегії є також удосконалення системи управління підприємством. Для підвищення ефективності управлінських рішень доцільно активніше використовувати цифрові інструменти управління виробництвом, автоматизовані системи аналізу виробничих показників та сучасні методи стратегічного планування.

Висновки до 3 розділу

На основі проведеного дослідження діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна зробити висновок, що в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємство потребує комплексного вдосконалення виробничої, фінансової та управлінської діяльності. Проведений аналіз показав, що основними проблемами підприємства залишаються високий рівень виробничих витрат, значний ступінь зносу основних засобів, погіршення фінансової стійкості, висока енергоємність виробництва та залежність від зовнішніх логістичних і ринкових факторів.

Запропонована стратегія комплексного розвитку спрямована на вирішення найбільш критичних проблем підприємства та забезпечення його подальшого стабільного функціонування. Основними напрямками стратегії визначено модернізацію виробничих потужностей, підвищення енергоефективності, оптимізацію логістичних процесів, цифровізацію управління та розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Реалізація запропонованої стратегії дозволить поступово скоротити рівень виробничих витрат, підвищити ефективність використання ресурсів, покращити завантаження виробничих потужностей та знизити рівень збитковості діяльності підприємства. Особливого значення набуває модернізація виробничого обладнання, оскільки високий рівень його зносу негативно впливає на стабільність виробничих процесів, обсяги енергоспоживання та конкурентоспроможність продукції підприємства.

Важливим результатом реалізації стратегії має стати також підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Диверсифікація логістичних процесів, розширення ринків збуту та впровадження сучасних управлінських рішень створюють передумови для зниження залежності підприємства від зовнішніх ризиків та підвищення стійкості його діяльності.

Проведена оцінка економічної доцільності показала, що, незважаючи на значний обсяг необхідних інвестицій та складний фінансовий стан підприємства, реалізація запропонованої стратегії є обґрунтованою та доцільною. Поетапне впровадження стратегічних заходів, використання комбінованих джерел фінансування та орієнтація на довгострокове підвищення ефективності діяльності дозволяють розглядати запропоновану стратегію як реальний механізм покращення фінансово-економічного стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища забезпечення ефективного функціонування та розвитку промислових підприємств потребує формування більш гнучких і адаптивних підходів до стратегічного управління. Для підприємств металургійної галузі це питання набуває особливого значення через високу залежність їх діяльності від зовнішньоекономічної ситуації, логістичних можливостей, енергетичних ресурсів та стану світового ринку металопродукції.

Проведене дослідження показало, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», незважаючи на значний виробничий потенціал та стратегічне значення для металургійної галузі України, функціонує в умовах суттєвого фінансового та виробничого навантаження. Погіршення фінансової стійкості, збитковість діяльності, високий рівень виробничих витрат, значний ступінь зносу основних засобів, енергоємність виробництва та логістичні обмеження формують комплекс взаємопов'язаних проблем, які стримують подальший розвиток підприємства та негативно впливають на його конкурентоспроможність.

Разом із цим проведений аналіз підтвердив, що навіть часткове відновлення виробничих обсягів та поступова адаптація підприємства до нових умов функціонування не забезпечують вирішення ключових системних проблем. Зростання доходів підприємства у 2024–2025 роках не супроводжувалося відповідним покращенням фінансових результатів, що свідчить про збереження значного витратного навантаження та необхідність більш глибоких структурних змін у діяльності підприємства.

За таких умов реалізація адаптивної стратегії комплексного розвитку є не лише доцільною, а фактично необхідною умовою забезпечення подальшого функціонування підприємства. Основна сутність запропонованої стратегії полягає у поєднанні модернізації виробництва, підвищення енергоефективності, оптимізації логістичних процесів, цифровізації управління та підвищення

ефективності використання ресурсів підприємства. Саме комплексний характер запропонованих заходів дозволяє забезпечити вирішення найбільш критичних проблем, які були виявлені у процесі дослідження.

Особливого значення для підприємства набуває модернізація виробничих потужностей та впровадження енергоефективних технологій, оскільки високий рівень зносу обладнання та значна частка матеріальних і енергетичних витрат формують високий рівень собівартості продукції та знижують ефективність діяльності підприємства. Водночас оптимізація логістичних процесів, розвиток альтернативних напрямів транспортування та диверсифікація ринків збуту дозволяють зменшити залежність підприємства від нестабільності зовнішнього середовища та підвищити стійкість його діяльності.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування того, що відмова від реалізації стратегічних змін може призвести до подальшого погіршення фінансово-економічного стану підприємства. Подальше функціонування в умовах високої собівартості продукції, значного енергоспоживання, зношеності виробничого обладнання та високої залежності від зовнішніх ризиків створює загрозу посилення збитковості діяльності та втрати конкурентних позицій на ринку металопродукції. Саме тому стратегічні зміни для підприємства є не інструментом додаткового розвитку, а важливою умовою підтримання його стабільної діяльності у перспективі.

Незважаючи на складний фінансовий стан підприємства та значний обсяг необхідних інвестицій, реалізація запропонованої стратегії є економічно обґрунтованою. Поетапний характер реалізації стратегічних заходів, використання комбінованих джерел фінансування, залучення корпоративних інвестицій та міжнародних програм підтримки дозволяють забезпечити практичну реалістичність впровадження запропонованих рішень. Очікувані результати реалізації стратегії пов'язані зі скороченням виробничих витрат, підвищенням ефективності використання ресурсів, покращенням виробничих показників,

частковим зниженням збитковості діяльності та підвищенням адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонована стратегія комплексного розвитку створює передумови для поступового покращення фінансово-економічного стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування більш стійкої моделі його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
2. Implanting Strategic Management / H. Igor Ansoff. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1984. 510 p.
3. Портер М. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів; пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.
4. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
5. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Навчально – методичний посібник. Харків: ХНАДУ, 2011. 133 с.
6. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112 <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/issue/view/32/30.01.pdf> (дата звернення 19.03.2026)
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
8. Thompson, A. A., Strickland, A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th Edition. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2003. 1305 p.
9. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
10. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
11. Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 49. С.127-

131. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/25.pdf (дата звернення 19.03.2026)

12. Єпіфанова І. М., Болотнов Д. В. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3 (306). С. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51> (дата звернення 19.03.2026)

13. Вороніна А. В. Формування системи адаптивного стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С.294-299.

14. Ризик-орієнтований підхід до стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного середовища. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 4. С.267-274. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-267_274.pdf (дата звернення 19.04.2026).

15. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васаматій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С.55-58. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf (дата звернення 19.04.2026).

16. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3 (31). С. 118-126. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6325> (дата звернення 19.03.2026)

17. Гоголя В. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2021. 340 с.

18. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81> (дата звернення 19.03.2026)

19. Рудницька О. В., Комаровський А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248/3171> (дата звернення 20.03.2026).
20. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788> (дата звернення 20.03.2026).
21. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41-45. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/3806f12a-b83b-4031-870c-075c7ed5190c/content> (дата звернення 20.03.2026).
22. Костецька Н. І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузових ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4 (92). С. 131-133. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1003/1091> (дата звернення 20.03.2026).
23. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*. 2015 № 2 (2). С. 110 –111. URL: <https://nvp.stu.cn.ua/article/view/51653/47372> (дата звернення 20.03.2026).
24. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал»: вебсайт. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення 25.04.2026).
25. YouControl. ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ": вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24432974/ (дата звернення 25.04.2026).
26. Clarity Project. ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ": вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/24432974> (дата звернення 25.04.2026).

27. OpenDataBot. 24432974 –ПАТ АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ: вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/24432974> (дата звернення 26.04.2026).
28. Найбільший металургійний комбінат в Україні зупиняє виробництво сталі: чому завод оголосив про призупинення роботи. УНІАН: вебсайт. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/arselormittal-chomu-zavad-ogolosiv-pro-prizupinennya-virobnictva-stali-13317288.html> (дата звернення: 28.04.2026).
29. «АрселорМіттал Кривий Ріг» закриває один із своїх цехів через вуглецевий податок ЄС та енергокризу. *Forbes Україна*: вебсайт. URL: <https://forbes.ua/news/arselormittal-kriviy-rig-zakrivaє-odin-iz-svoikh-tsekhiv-cherez-vugletseviy-podatok-es-ta-energokrizu-26012026-35788> (дата звернення: 28.04.2026).
30. «АрселорМіттал Кривий Ріг» втратив 300 000 тонн експорту сталі через СВАМ у першому кварталі 2026 року. *GMK Center*: вебсайт. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/arselormittal-krivij-rig-vtrativ-300-000-tonn-eksportu-stali-cherez-cbam-u-pershomu-kvartali-2026-roku/> (дата звернення: 28.04.2026).
31. «АрселорМіттал Кривий Ріг» знизив виробництво сталі на 57% від довоєнних показників. *Mind.ua*: вебсайт. URL: <https://mind.ua/news/20260975-arselormittal-krivij-rig-zniziv-virobnictvo-stali-na-57-vid-dovoennih-pokaznikiv> (дата звернення: 28.04.2026).
32. Річний звіт з офіційного сайту ПАТ «АрселорМіттал»: вебсайт. URL: <https://krr-ec-cdnen02.azureedge.net/www-static/2026/04/Richnyy-zvit-AMKR-za-2025-rik.pdf> (дата звернення: 30.04.2026).